

## **Überbetriebliche und betriebsbezogene tarifvertragliche Qualifizierungsregelungen in Deutschland: Ein Überblick in 13 Punkten**

*BIBB-Konferenz 2011, Sektion 5.2., Überbetriebliche Zusammenarbeit in der Weiterbildungsfinanzierung im In- und Ausland*

1. Deutsche Gewerkschaften haben im letzten Jahrzehnt, teils allein, teils im Konzert mit europäischen Gewerkschaften Weiterbildung bzw. Qualifizierung zum Thema tarifpolitischer Forderungen gemacht – und das durchaus mit Erfolg. Es gibt eine Reihe neuer Abkommen und dies nicht nur in kleineren Wirtschaftsbranchen, sondern auch in großen: in der Chemischen Industrie (2003), In der Metall- und Elektroindustrie (2001/2006), im öffentlichen Dienst (2005/2006) und in der Versicherungswirtschaft (2008) Jüngst ist in einer kleinen Branche, der Schmuckwarenindustrie, ein neues Abkommen hinzubekommen (2011). Allein mit diesen fünf Branchen kamen etwa 5 Mio. Arbeitnehmer dazu, deren Tarifverträge Qualifizierungsbestimmungen enthalten. Zudem gibt es mittlerweile eine erkleckliche Anzahl thematisch einschlägiger Firmentarifverträge sowie Betriebsvereinbarungen (Heidemann 2010), so dass die zur Jahrtausendwende noch zutreffende Diagnose, wonach betriebliche Weiterbildung ein weitgehend unreguliertes Feld sei (Dobischat/Seifert 2001, S.99), heute so nicht mehr zutrifft.
2. Gleichwohl gibt es kein Standardmodell, dem die Regulierung von Weiterbildung folgt. Vielmehr zeigt sich ein breites Spektrum von Tarifansätzen, die auf unterschiedliche Risiken und damit verbundenen Qualifizierungsnotwendigkeiten zielen, etwa beim Übergang vom Ausbildungssystem in das Beschäftigungssystem (Sicherung eines bruchlosen Übergangs und ausbildungsadäquaten Einsatzes), bei betrieblichen Änderungen und Umstrukturierungen (Anpassungs- und Neuqualifizierung), bei gewollter oder ungewollter Unterbrechung der Erwerbstätigkeit (Wiedereingliederungs-/Aktualisierungsqualifizierung) oder beim Ausschluss von betrieblichen Weiterbildungsmöglichkeiten (Bispinck 2000). Auch mit Fragen der Freistellung für Qualifizierungszwecke und der Kostenübernahme wird sehr unterschiedlich umgegangen. Teilweise werden sie komplett ausgeklammert, teilweise erfolgt eine Kostenaufteilung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten nach dem Grundsatz: Je betriebsspezifischer, zeitaktueller, anwendungsbezogener und näher am unmittelbaren betrieblichen Bedarf die Weiterbildungsmaßnahme ist, desto eher stellt der Betrieb die Arbeitnehmer mit Entgeltfortzahlung frei und übernimmt die Qualifizierungskosten. Und umgekehrt: Je betriebsferner und allgemeiner die Weiterbildungsmaßnahme ausfällt, desto stärker müssen die Arbeitnehmer die Kosten übernehmen (Bispinck 2000, S.19). Ausgesprochen breit ist auch die regulative Spannbreite bzw. Differenziertheit der Regelungen. Es finden sich pauschale und wenig konkrete Absichtserklärungen der Tarifparteien ebenso wie ausdifferenzierte, inhaltliche wie verfahrens- und kostenbezogene Regelungen. Neben auf bestimmte Berufsgruppen oder Tätigkeiten bezogene Bestimmungen gibt es auch solche, die großflächig gelten. Und schließlich werden Weiterbildungsfragen teils in eigenständigen Qualifizierungstarifverträgen geregelt, teils sind sie Elemente von komplexeren Tarifverträgen, in denen auch andere Teile der Arbeitsbedingungen geregelt sind.

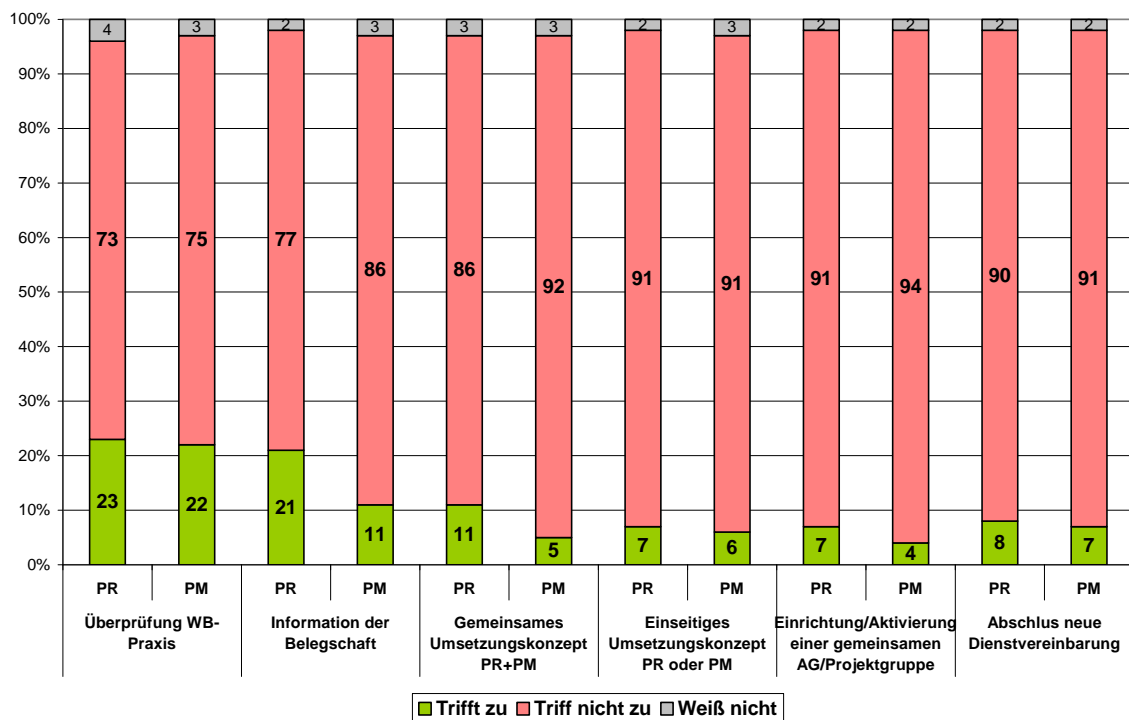
3. Als Türöffner einer tariflichen Regulierung von Weiterbildung erweisen sich in den letzten Jahren Regelungen, die nicht die Qualifizierungszeit und die Kostenverteilung ins Zentrum stellen, sondern den Qualifizierungsbedarf bzw. die Bedarfsermittlung. Entsprechende Vereinbarungen gibt es in der Druckindustrie, in der Holz- und Kunststoffbranche, in der Metall- und Elektroindustrie, im KfZ-Gewerbe, im Öffentlichen Dienst (ÖD), im Versicherungsgewerbe sowie einer Reihe von Firmentarifverträgen. Die knapp 5 Mio. sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer/innen in diesen Branchen entsprechen einem Anteil von 17% aller Beschäftigten. Im Kern geht es bei diesem Typ von Tarifabkommen um eine Verpflichtung der Arbeitgeber, den Qualifizierungsbedarf des Unternehmens und der Beschäftigten zu ermitteln, ihn mit dem Betriebs-/Personalrat zu beraten und Maßnahmen zu realisieren, mit denen der Bedarf gedeckt werden kann. Zudem soll die Bedarfsermittlung unter aktiver Einbeziehung der Beschäftigten erfolgen. Die meisten Abkommen enthalten deshalb auch einen Passus, wonach die Beschäftigten Anspruch auf ein jährliches Qualifizierungsgespräch haben, in dessen Rahmen geklärt werden soll, welcher Qualifizierungsbedarf besteht. Ein Anspruch auf Qualifizierung kann daraus nicht unmittelbar abgeleitet werden, teilweise wird ein solcher dezidiert ausgeschlossen. Hinsichtlich der Finanzierung ist meist geregelt, dass vom Arbeitgeber veranlasste Maßnahmen oder solche, die unter die Kategorie „betriebliche“ Weiterbildung fallen, unternehmensseitig zu bezahlen sind, bei „persönlichen“ Weiterbildungsmaßnahmen tragen die Arbeitnehmer die Kosten. Darin kommt die für die deutsche Weiterbildungsdebatte kennzeichnende Sichtweise bzw. Zweiteilung zum Ausdruck. Die Perspektive ist eine einzelbetriebliche bzw. betriebswirtschaftliche. Qualifizierungsbedarf besteht nur, sofern das jeweilige Unternehmen solchen diagnostiziert. Ein Bedarf jenseits des einzelbetrieblichen Interesses wird automatisch als „persönlich“ eingestuft, somit individualisiert und privatisiert. Das gilt auch für die Frage der Finanzierung entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen.
4. Fasst man die vorliegenden Befunde zur betrieblichen Umsetzung und den Wirkungen der Tarifregelungen dieses, die Bedarfsermittlung ins Zentrum stellenden Typs von Tarifabkommen in einem Satz zusammen, muss konstatiert werden: Sie hatten betrieblich nur wenig Resonanz und die Wirkungen in den bereits untersuchten Branchen sind – trotz teilweise erheblicher Variationen in den Effekten zwischen der M+E-Industrie und dem ÖD – bisher doch eher bescheiden. Für den ÖD lässt sich konstatieren, dass die Qualifizierungsbestimmungen für die Mehrheit der Verwaltungen kein Thema waren und dort, wo sie diskutiert wurden, häufig kein Handlungsbedarf gesehen wurde, da die betriebliche Weiterbildungspraxis nach Meinung der Betriebsparteien den Anforderungen des Tarifvertrags entspricht. Lediglich ein knappes Viertel aller Verwaltungen nahm die Tarifbestimmungen zum Anlass für Aktivitäten wie etwa die betriebliche Weiterbildungspraxis zu überprüfen, ein betriebliches Umsetzungskonzept zu erarbeiten oder die Belegschaft über die Regelungen zu informieren (was angesichts ihres ausgesprochen geringen Bekanntheitsgrads jedoch dringend geboten scheint). Zur Einrichtung oder Aktivierung einer paritätischen Arbeits- oder Projektgruppe aus Arbeitgeber und Personalrat kam es ebenfalls nur bei wenigen. Analoges gilt für Weiterbildungsausschüsse in Personalratsgremien. Neue Dienstvereinbarungen im

Kontext von § 5 TVöD wurden in weniger als 10% der Verwaltungen abgeschlossen (siehe Abb.1)

In der M+E-Industrie Baden-Württembergs hat sich ein größerer Anteil von Betrieben mit dem Qualifizierungstarifvertrag befasst und es werden auch häufiger Wirkungen registriert. Knapp die Hälfte der Betriebsräte und ca. ein Drittel der Manager berichten etwa darüber, dass Qualifizierungsgespräche erstmals durchgeführt bzw. auf bisher nicht einbezogene Beschäftigtengruppen ausgeweitet wurden. 56% der Manager (BR 49%) stimmen dem Statement zu, die Instrumente der Bedarfsermittlung seien neu entwickelt bzw. optimiert worden. Eine Verbesserung bei der Dokumentation der Weiterbildungsteilnahme sowie eine höhere Transparenz des Weiterbildungsgeschehens bestätigen ähnlich viele. In der M+E-Industrie konstatieren zwischen einem Drittel und 60% der Befragten Effekte der einen oder anderen Art, die Betriebsparteien des ÖD erheblich seltener. Über die abgefragten Dimensionen hinweg liegt ihr Anteil bei maximal 20%, in der Regel deutlich darunter (siehe Abb. 1).

**Abb. 1: Betriebliche Aktivitäten bzw. Maßnahmen im Gefolge des § 5 TVöD**  
(PR N= 806-802, PM N= 865-856; Angaben in Prozent)

*Frage: War § 5 TVöD in Ihrer Verwaltung/Einrichtung Anlass für eine der nachfolgend aufgeführten Aktivitäten/Maßnahmen?*

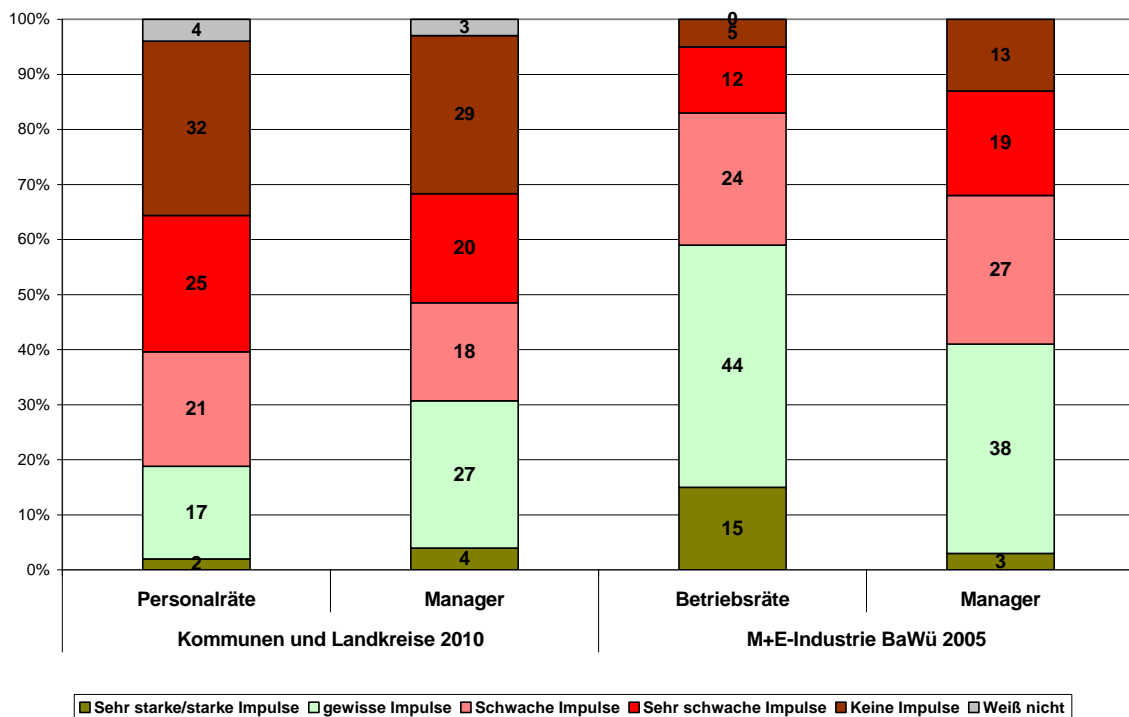


- Betrachtet man summarisch die von den Tarifregelungen dieses Typs ausgehenden Impulse, fallen drei Aspekte ins Auge. Erstens werden sie in beiden Branchen von einem Großteil als schwach bis nicht vorhanden eingestuft. In der M+E-Industrie kommen 59% der Manager und 41% der Betriebsräte zu diesem Schluss, im ÖD sind es 68% der Manager und nicht weniger als 78% der Personalräte Dies impliziert zweitens, dass die Betriebsparteien des ÖD die Impulswirkungen noch deutlich geringer veranschlagen als jene der M+E-Industrie. Drittens gibt es markante Unterschiede zwischen den Bewertungen der Betriebsräte der

M+E-Industrie und jenen der Personalräte des ÖD. Die Arbeitnehmervertreter der M+E-Industrie sprechen den Tarifregelungen nicht nur häufiger konkrete Effekte, sondern auch pauschal eine stärkere Impulswirkung zu als die Personalräte des ÖD. Lediglich 19% der Personalräte sehen „sehr starke“, „starke“ oder zumindest „gewisse Impulse“, Betriebsräte der M+E-Industrie tun dies dreimal so häufig (59%) (siehe Abb. 2).

**Abb.2: Impulswirkung der tariflichen Qualifizierungsbestimmungen**  
(Tarifgebundene Betriebe/Verwaltungen mit mehr als 200 Beschäftigten)

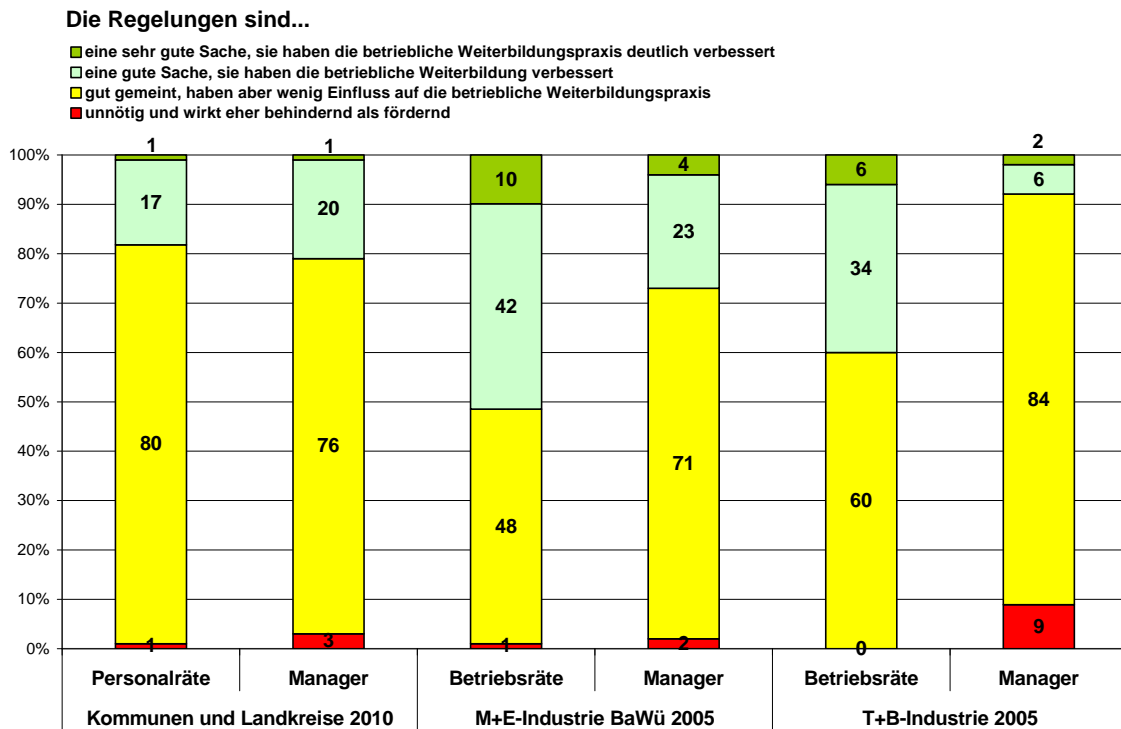
*Frage: Wie stark waren in Ihrer Verwaltung/Einrichtung insgesamt die Impulse, die bisher von § 5 TVöD/dem ausgingen?*



Die Gesamtbewertung fällt entsprechend verhalten aus. Die meiste Zustimmung erhält das Statement, die tariflichen Qualifizierungsregelungen seien „gut gemeint“, hätten jedoch „wenig Einfluss auf die betriebliche Weiterbildungspraxis“. Ihm schließen sich 71% der Personalmanager der M+E-Industrie, 76% des ÖD und 80% der Personalräte an. Die Bewertung der Betriebsräte der M+E-Industrie weicht davon deutlich ab. Von ihnen stimmt „nur“ knapp die Hälfte dieser Aussage zu, während die andere Hälfte die betriebliche Weiterbildung (stark) verbessert sieht. Scharfe Kritiker der Tarifregelungen sind sowohl bei Managern als auch bei Betriebs-/ Personalräten beider Branchen selten. Der Anteil jener, welche die Tarifregelungen für „unnötig“ und „eher hindernd als fördernd“ halten, ist marginal. (siehe Abb. 3).

**Abb. 3: Gesamtbewertung des § 5 TVöD**  
 (Tarifgebundene Betriebe/Verwaltungen, ÖD+ M+E-Industrie  
 Betriebe/Verwaltungen mit mehr als 200 Beschäftigte, T+B-Industrie alle  
 Betriebe)

Frage: Wie bewerten Sie den § 5 TVöD insgesamt? Bitte geben Sie an, welcher der nachfolgenden Positionen Sie am ehesten zustimmen

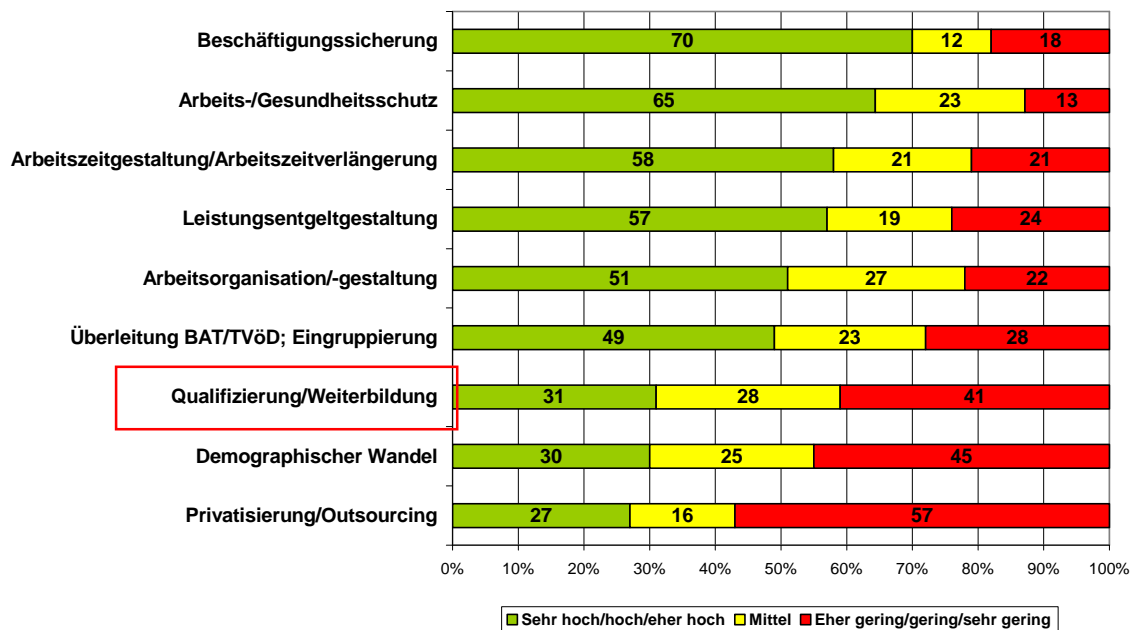


6. Die Ursachen für die zwischen den Branchen unterschiedlichen, insgesamt jedoch schwachen Effekte sind u.E. auf folgende fünf Faktoren zurückzuführen, die hier nur kurz aufgerufen und nicht weiter ausgeführt werden können:

- § Die Offenheit der Tarifregelung und ihr geringer Verpflichtungscharakter, die es den Betriebsparteien leicht macht, sich einer Auseinandersetzung mit den Tarifbestimmungen zu entziehen.
- § Der geringe Problem- und Handlungsdruck im Management und auch bei den Betriebs- bzw. Personalräten. Insbesondere bei den Personalräten des ÖD hat Qualifizierung einen nachgeordneten Stellenwert (siehe Abb. 4).
- § Die eingeschränkte Akzeptanz von Qualifizierungsgesprächen bei Beschäftigten, Führungskräften und auch bei Betriebs-/Personalräten bei gleichzeitig verbreiteter „Exit-Kultur.“
- § Die Entstehungsgeschichte der Tarifregelung mit branchenspezifisch unterschiedlicher Beteiligung und Identifikation der gewerkschaftlichen Funktionäre, Mitglieder und Arbeitnehmervertretungen mit den Tarifforderungen und -regelungen.
- § Eine schwache Umsetzungsbegleitung durch die Tarifparteien, die bei Arbeitgeberverbänden einer artikulierten Nichtzuständigkeit und bei Gewerkschaften Strategie- und Ressourcendefiziten geschuldet ist.

#### Abb. 4.: Stellenwert verschiedener Arbeitsfeldern in Personalratsgremien

Frage: Welchen Stellenwert haben derzeit nachfolgende Arbeitsfelder innerhalb des Personalrats?

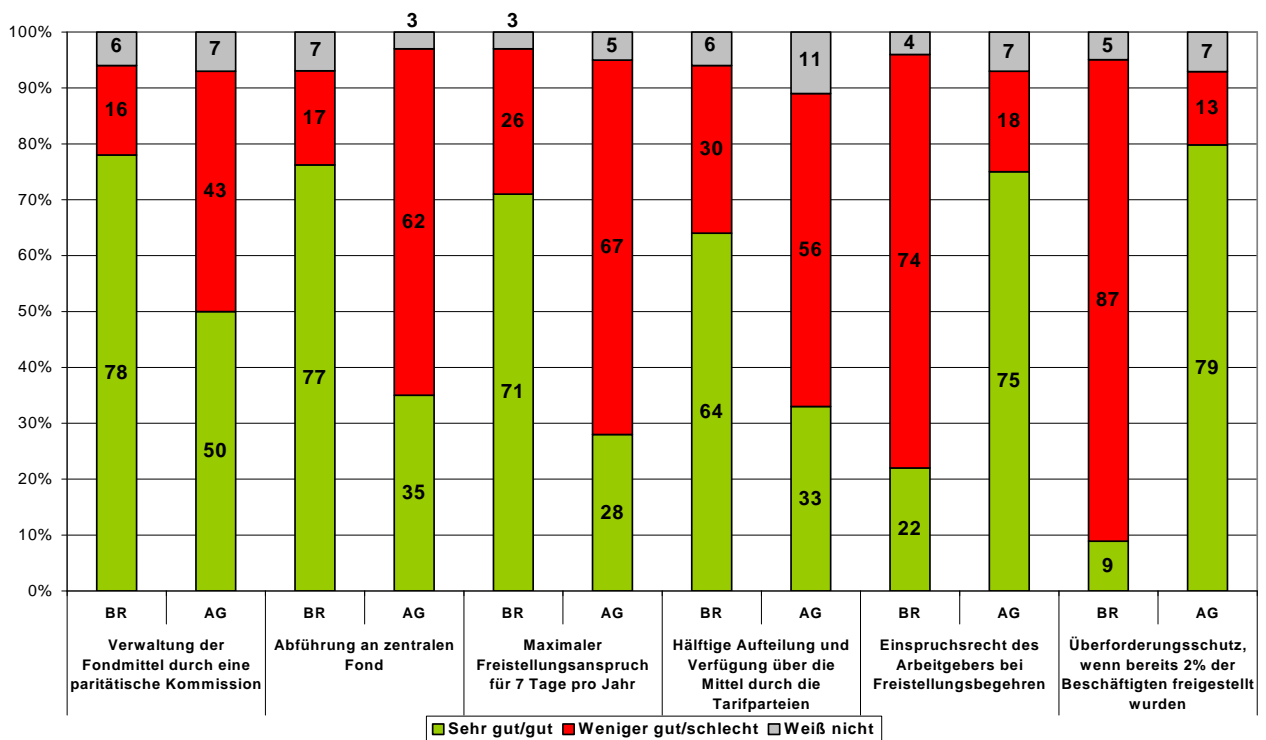


7. Wenn wir uns Tarifregelungen zur Qualifizierung zuwenden, bei denen die einzelbetriebliche Perspektive überschritten und hinsichtlich der Bedarfsermittlung, der Konzeptionalisierung und Bereitstellung von Weiterbildungsmaßnahmen sowie der Finanzierung auf überbetrieblicher, genauer gesagt auf Branchenebene angesetzt wird, ist als erstes zu konstatieren: entsprechende Regelungen sind in Deutschland ausgesprochen selten. Durch Umlagen finanzierte Fonds gibt es lediglich in vier durchweg mittelständisch geprägten Branchen: In der Textil- und Bekleidungsindustrie, in der Land- und Forstwirtschaft, im Bauhauptgewerbe und im Gerüstbau. Sie sind Ausdruck einer diese Branchen kennzeichnenden kooperativen bzw. sozialpartnerschaftlichen Kultur industrieller Beziehungen. Paritätische Einrichtungen der Sozialpartner haben hier eine teilweise lange Tradition.
8. Die Schwerpunktsetzungen der Bildungsfonds divergieren. Im Bauhauptgewerbe werden durch die Umlage die Aufwendungen für die berufliche Erstausbildung bestritten, im Gerüstbau werden die Mittel eingesetzt, um durch einen nachholenden einschlägigen Berufsabschluss und darauf aufbauenden Maßnahmen der Aufstiegsfortbildung (z.B. Obermontierer, Kolonnenführer) das fachliche Niveau der Branche anzuheben. In der Land- und Forstwirtschaft werden Maßnahmen finanziert, die der „Erschließung und Sicherung wettbewerbsfähiger Vollzeit- und Teilzeitarbeitsplätze“ in dieser Branche dienen (z.B. Qualifizierungen zum geprüften Forstmaschinenführer). Anders liegen die Schwerpunkte in der T+B-Industrie. Hier steht nicht die (nachholende) berufliche Erstausbildung im Mittelpunkt, sondern es werden „klassische“ betriebliche und berufliche Weiterbildungsmaßnahmen, die der Anpassung, Aktualisierung und Entwicklung beruflicher Kompetenzen dienen, gefördert. Das finanzielle Volumen des Fonds in der T+B-Industrie ist jedoch bescheidener als jenes in im Baugewerbe oder im Gerüstbau. Während in

den beiden Baubranchen 2,5% der Lohn- und Gehaltssumme an die Branchenfonds abgeführt werden, sind es in der T+B-Industrie weniger als ein halbes Prozent. Pro Kopf stehen 12,60 Euro pro Jahr zur Verfügung (Stand 2006). Zudem ist die Zahl der Beschäftigten, die gefördert werden könnten, auf 2% der Belegschaft begrenzt. Im Jahr 2004 wurden Weiterbildungsmaßnahmen für insgesamt 1.300 Arbeitnehmer durch die Umlage gefördert. Im Bauhauptgewerbe, wo die Erstausbildung über eine Umlage finanziert wird, liegt die Zahl der Nutzer erheblich höher. Im Jahr 2010 waren es 15.045 Betriebe und 36.037 Azubis. Unterschiede gibt es zudem hinsichtlich der Pflicht zur Abführung der Umlage. Während im Baugewerbe und in der Land- und Forstwirtschaft die Tarifverträge für allgemeinverbindlich erklärt sind und somit alle Betriebe in die Fonds einzahlen müssen, speist sich der Fonds in der T+B-Industrie lediglich über die Betriebe, die Mitglieder im Arbeitgeberverband sind.

9. Die Steuerung der Fonds, die durchweg durch paritätisch besetzte Gremien erfolgt, scheint unkompliziert. Die Fonds funktionieren, das Handling ist eingespielt, Konflikte sind selten. Wie es um die Akzeptanz der Regelungen bei den Arbeitgebern und den Betriebsräten bestellt ist, lässt sich am ehesten für die T+B-Industrie sagen, da dort eine Evaluation der Tarifregelung erfolgte. Diese sind demnach sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite im Großen und Ganzen akzeptiert, es gibt jedoch auf beiden Seiten auch Vorbehalte gegen einzelne Bestimmungen. Betriebsräte sehen „Überforderungsschutz“ für Betriebe, wonach die Zahl der für Weiterbildungszwecke Freigestellten auf 2% der Belegschaft begrenzt ist, mehrheitlich kritisch, ebenso das Widerspruchsrecht der Arbeitgeber gegen Freistellungsbegehren von Arbeitnehmern. Die Arbeitgeber wiederum beurteilen die Abführung eines Bildungsbeitrags an den zentralen Fonds zu 62% als weniger gut oder schlecht und auch der Freistellungsanspruch von 2% der Beschäftigten für 7 Tage pro Jahr wird mehrheitlich kritisch gesehen. Beiderseits gut akzeptiert ist die paritätische Verwaltung der finanziellen Mittel (siehe Abb. 5). Die Gesamtbewertung fällt recht freundlich aus. Fundamentale Kritiker, die eine Abschaffung der Qualifizierungsregelungen fordern oder sie eher behindernd als fördernd empfinden, gibt es nur sehr wenige (siehe Abb.3).

**Abb. 5: Bewertung der tariflichen Qualifizierungsbestimmungen durch die Betriebsparteien der T+B-Industrie (tarifgebundene Betriebe)**



10. Die grundsätzlichen Vorteile von Fonds zur Finanzierung von Aus-, Fort- und Weiterbildung liegen neben der Gleichverteilung von Risiken, die sich als Folge des Kollektivgutcharakters von Bildung ergibt, in der relativen Unempfindlichkeit der Mittelflüsse und damit der Weiterbildungspolitik gegenüber konjunkturellen und saisonalen Schwankungen. Damit lassen sich gerade in kleinbetrieblich strukturierten Branchen, in denen Investitionen in Humankapital für einzelne Betriebe kostenmäßig wie technisch nur schwer zu realisieren sind, Transaktionskosten reduzieren und damit negative Auswirkungen für die gesamte Branche wie für einzelne Beschäftigte vermeiden. Fondsfinanzierte bieten zudem die Möglichkeit, den Qualifizierungsbedarf nicht auf einzelbetrieblicher, sondern auch branchenbezogen zu analysieren und entsprechende Maßnahmen zu offerieren. Die diesbezüglichen darin liegenden Potenziale werden jedoch, wie das Beispiel der T+B-Industrie zeigt, bisher nicht ausgeschöpft. Hier werden die Fondsmittel hälftig zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern aufgeteilt, arbeitgeberseitig zur Re-Finanzierung ohnehin geplanter einzelbetrieblicher Aktivitäten verwandt und arbeitnehmerseitig als Incentive zur Förderung der gewerkschaftlichen Bindung und persönlichen Qualifizierung eingesetzt. Eine den einzelbetrieblichen Horizont überschreitende Weiterbildungspolitik wird nicht betrieben.

11. Neben Fondslösungen zur Finanzierung von Aus-, Fort- und Weiterbildung gibt es in der deutschen Tariflandschaft auch noch einen weiteren überbetrieblichen Ansatz tariflicher Regulierung: die per Tarifvertrag vorangetriebene Institutionalisierung einer Weiterbildungsinfrastruktur bzw. -beratung. Entsprechende Abkommen existieren in zwei großen Branchen: der Chemischen Industrie (seit 1993) und der M+E-Industrie, hier jedoch lediglich in Baden-Württemberg (seit 2001). Per Tarif-

vertrag geregelt ist die Einrichtung paritätisch finanzierter und verwalteter Beratungs- bzw. Unterstützungseinrichtungen, im Falle der Chemischen Industrie der „Weiterbildungs-Stiftung“ (WBS), die zwischenzeitlich in der „Chemie-Siftung-Sozialpartner-Akademie“ aufgegangen ist, im Falle der M+E-Industrie BaWü der Gründung einer „Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung“ (Agentur Q). In beiden Fällen werden die Einrichtungen hälftig von beiden Sozialpartnern finanziert und paritätisch geleitet. Sie sollen vor allem Klein- und Mittelbetriebe unterstützen, denen bei der Bedarfsermittlung, der Entwicklung und Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen durch Bereitstellung von Informationen, Instrumenten, good-practice-Beispielen sowie durch individuelle betriebliche Beratung, Initiierung von Netzwerken oder Modellprojekten beigetragen werden soll.

12. Einen weiteren, außerhalb der Tarifpolitik liegenden, gleichwohl aber sehr interessanter Ansatz institutionalisierter Kooperation in der überbetrieblichen Weiterbildung wird in der Druckindustrie praktiziert. Hier haben sich die Verbände der Druck- und Medienwirtschaft sowie die Gewerkschaft Ver.di mit ihrem Fachbereich Medien, Kunst und Industrie entschlossen, unter dem Dach des Zentral-Fachausschusses Berufsbildung Druck und Medien (ZFA) ein bundeseinheitliches System zur Weiterbildung zu entwickeln. Die Konzeption steht seit 2001 (ZFA 2002). Aufbauend auf den neuen Ausbildungsordnungen wurde ein modular aufgebautes, gestuftes System von Kursen (Stufe 1), Anpassungsqualifizierungen (Stufe 2) und Aufstiegsqualifizierungen (Stufe 3 und 4; ab Stufe 2 mit Zertifizierungen) etabliert.
13. Zusammenfassend muss jedoch festgehalten werden: eine die einzelbetriebliche Perspektive überschreitende auf überbetriebliche Interessen ausgerichtete Weiterbildungspolitik ist in Deutschland bisher ausgesprochen schwach entwickelt. Das ist schon deshalb bemerkenswert, weil entsprechendes für die berufliche Erstausbildung so nicht gilt. Bei Letzterer gibt es einen langen und bis heute im Kern stabilen Konsens darüber, die Ausbildung so anzulegen, dass Inhalte vermittelt werden, die dem aktuellen wie dem perspektivischen Bedarf der Branche entsprechen. Im Zentrum steht das Konzept des Berufs, nicht das des Betriebs. Es ist mehr als wünschenswert, dass eine analoge überbetriebliche Perspektive auch in der Gestaltung der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung Einzug hält und die Tarifparteien ihre Kapazitäten und Kompetenzen nutzen, um ein mit finanziellen Mitteln ausreichend ausgestattetes, transparentes, flexibles und durchgängiges System der beruflichen Weiterbildung zu etablieren. Was die Tarifparteien diesbezüglich auf den Weg bringen können, lässt sich am Beispiel der Niederlande exemplarisch zeigen.

## **Literatur:**

- Bahn Müller, R./Hoppe, M. (2011a): Tarifliche Qualifizierungsregelungen im öffentlichen Dienst: betriebliche Umsetzung und Effekte. In: WSI-Mitteilungen, 64 (7), S. 319-327.
- Bahn Müller, R./Hoppe, M. (2011b): Einen Fuß in der Tür – und dann? Chancen und Probleme der tarifpolitischen Gestaltung betrieblicher Weiterbildung. In: Denk-doch-mal. Online-Magazin für Arbeit-Bildung-Gesellschaft, 4/2011. <http://www.denk-doch-mal.de/node/419>
- Bahn Müller, R./Jentgens, B. (2006): Weiterbildung durch Tariffonds. Erfahrungen und Befunde aus der westdeutschen Textil- und Bekleidungsindustrie, Hamburg.
- Bispinck, R. (2000): Qualifizierung und Weiterbildung in Tarifverträgen – Bisherige Entwicklung und Perspektiven. Elemente qualitativer Tarifpolitik Nr. 42, Düsseldorf.
- Bosch, G. (2010): In Qualifizierung investieren – ein Weiterbildungsfonds für Deutschland. Expertise im Auftrag des Gesprächskreises Arbeit und Qualifizierung der Friedrich-Ebert-Stiftung FES, Berlin.
- Dobischat, R./Seifert, H. (2001): Betriebliche Weiterbildung und Arbeitszeitkonten. In: WSI-Mitteilungen 54 (2), S. 92-101.
- Heidemann, W. (2010): Betriebliche Weiterbildung: Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen. In: Praxishandbuch Weiterbildungsrecht, Stand: Juni 2010, Seite 3-38.
- Zentral-Fachausschuss Berufsbildung Druck und Medien (ZFA) (2002): Qualifizierungsoffensive Druck und Medien, Berlin/Heidelberg.