

Langzeitkonten, Lebensplanung und Zeithandeln

Eckart Hildebrandt

Dieser Beitrag setzt sich zum Ziel, das relativ neue Instrument der Zeitkonten in den Zusammenhang der Tendenzen zur Flexibilisierung und Regulierung von Arbeitszeiten einzuordnen und daraus erwachsende Potenziale einzuschätzen. Dabei wird der Fokus weniger auf die immanenten Funktionsmechanismen von Zeitkonten gerichtet als auf ihre Verknüpfung mit zentralen Gestaltungsfeldern individueller Biografien und betrieblicher Lebenslaufpolitik. Vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Destandardisierung von Lebensläufen und einer Umverteilung der Verantwortung für das vielfältige Gelingen dieser Lebensläufe sind einerseits die betriebliche Personalpolitik und andererseits die alltägliche und biografische Lebensführung der Beschäftigten die entscheidenden Referenzbereiche. Es ist zu überprüfen, ob und wie Langzeitkonten von den betrieblichen Akteuren in diesen Kontexten gesehen und strategisch eingesetzt werden. Der Schwerpunkt der Überlegungen liegt auf der Analyse der Möglichkeiten des Zeithandelns der Beschäftigten und der inneren und äußeren Konflikte bzw. Widersprüche, die dabei zum Tragen kommen. Der weitere Horizont der Fragestellung, inwieweit Zeitkonten zu einem produktiven Bestandteil einer von Staat, Betrieben, Familien und Individuen konzertierten Lebenslaufpolitik werden können, kann hier nur partiell beantwortet werden (vgl. Hildebrandt 2005a).

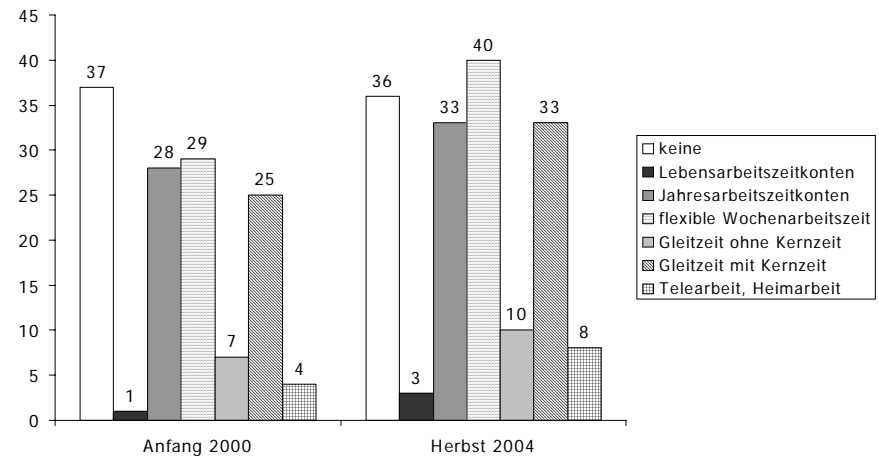
1. Grundprinzip, Formen und Verbreitung von Zeitkonten

Ziel von betrieblichen Zeitkonten ist grundsätzlich, die Umverteilung von individueller Arbeitszeit zu ermöglichen, d.h. die Abweichungen von der Normalarbeitszeit zu regulieren und flexible Arbeitszeiten zu normalisieren. Dazu werden die abweichenden (Plus- und Minus-)Arbeitszeiten auf einem Zeitkonto mit definierten Grenzen bezüglich Volumen und Ausgleichszeiträumen registriert.

Prozeduren des Ansparens (Volumen, Quellen) und der Entnahme (Volumen, Zwecke, Antragsverfahren) werden in der Regel betrieblich vereinbart.

Zeitkonten sind nach dem Grundprinzip des Zeitausgleichs organisiert: Sie ermöglichen zeitweise Mehrarbeit und zeitweise Minderarbeit, behalten aber dabei durch die Saldierung innerhalb vereinbarter Zeiträume die tariflich bzw. betrieblich vereinbarte Arbeitszeit bei. Damit bilden sie ein Gegengewicht zu den Tendenzen betrieblicher Arbeitszeitverlängerung. Je nach Dauer der Ausgleichsphasen lassen sich Kurzzeit-, Langzeit- und Lebenszeitkonten unterscheiden – wobei mit der Länge der Zeiträume auch das mögliche Kontenvolumen zunimmt. Das Besondere an Zeitkonten ist, dass vor- oder mehrgeleistete Arbeitszeit einen Anspruch auf ein Zeitäquivalent aus späterer Erwerbsarbeitszeit begründet, also unter den Bedingungen von Flexibilisierung die Beibehaltung des Lebensarbeitszeitvolumens angestrebt wird. Zeit für Leben, für Regeneration, für Familie und Freizeit zu verschiedenen Zeitpunkten wird zu einem Gestaltungsfaktor betrieblicher Zeitpolitik.

Abb. 1: Welche Formen der Arbeitszeitflexibilisierung bestehen in Ihrem Unternehmen? (Mehrfachantworten möglich – in Prozent)



Quelle: Individuell und flexibel – Wettbewerbsfaktor Arbeitszeitgestaltung. Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensbefragung, Herbst 2004, S. 6

Für andere Formen der Arbeitszeitflexibilisierung gilt das Prinzip des Zeitausgleichs nicht, z.B. für bezahlte Überstunden oder für eine vorübergehende Teil-

zeit mit proportionaler Entgeltreduktion. Die Bedingungen solcher Formen der Arbeitszeitvariation unterscheiden sich grundsätzlich von der Nutzung von Zeitkonten; eine vorübergehende Teilzeit stellt für die Beschäftigten, die an zusätzlicher Zeit für reproduktive Tätigkeiten interessiert sind, eine Alternative zu den Zeitkonten dar, die aber hier nicht ausführlicher behandelt wird.

Die Nutzung der Arbeitszeitkonten hat in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen, sowohl bezüglich des Anteils der dieses Instrument anwendenden Betriebe wie des Anteils der Beschäftigten (zu den Ergebnissen verschiedener Erhebungen vgl. Seifert 2005b).

Wir haben uns an der periodischen repräsentativen Erhebung der Sozialforschungsstelle Dortmund von Arbeits- und Betriebszeiten in Deutschland beteiligt und für das Jahr 2005 einen eigenen Fragenkomplex zu Langzeitkonten einfügen können (Hildebrandt/Wotschack 2006). Danach waren Langzeitkonten in 6,8 Prozent der Betriebe in Gebrauch, in denen etwa 18 Prozent aller Beschäftig-

Tab. 1: Verbreitung von Langzeitkonten nach strukturellen Betriebsmerkmalen

	In Prozent
Alle Betriebe	6,8
Betriebe mit 1-19 abhängig Beschäftigten	6,4
Betriebe mit 20-249 abhängig Beschäftigten	10,4
Betriebe mit 250 oder mehr abhängig Beschäftigten	15,1
Nennenswerte Schwankungen der Nachfrage im letzten Jahr	9,4
Keine nennenswerte Schwankung der Nachfrage im letzten Jahr	4,5
Guter wirtschaftlicher Erfolg in den letzten zwei Jahren	10,4
Durchschnittlicher wirtschaftlicher Erfolg in den letzten zwei Jahren	6,5
Schlechter wirtschaftlicher Erfolg in den letzten zwei Jahren	5,3
Produzierendes Gewerbe	8,4
Dienstleistungssektor	6,3
Bundesgebiet West	7,3
Bundesgebiet Ost	5,7
Langfristige Personalplanung	9,2
Keine langfristige Personalplanung	5,3
Mit Betriebs- oder Personalrat	13,5
Ohne Betriebs- oder Personalrat	6,4

Quelle: eigene Auswertung des Betriebssurveys der Sozialforschungsstelle Dortmund (2005)

ten arbeiten. Dabei zeigt sich eine stärkere Verbreitung in größeren Betrieben, in Betrieben mit höherem Flexibilitätsbedarf und in guter wirtschaftlicher Situation, Betrieben mit einer langfristigen Personalplanung und Betrieben mit einem Betriebs- oder Personalrat (vgl. Tab. 1).

Für unsere strategische Frage nach der Optionalität von Langzeitkonten kommt den angebotenen Entnahmemöglichkeiten zentrale Bedeutung zu. Unsere Auswertung zeigt ein eingeschränktes Spektrum möglicher Nutzungen. In den weitaus meisten Betrieben mit Langzeitkonto sind nur ein bis zwei Nutzungen vorgesehen, wobei die Anzahl nach Betriebsgrößen variiert. In Großbetrieben dominieren deutlich Entnahmemöglichkeiten für Altersteilzeit, Vorruhestand und Weiterbildung, während in kleinen und mittleren Betrieben Familienzeiten und vorübergehende Teilzeitbeschäftigung im Vordergrund stehen (vgl. Tab. 2).

Tab. 2: Mögliche Nutzungen von Langzeitkonten nach Betriebsgrößen

	1-19 Beschäftigte	20-249 Beschäftigte	Mehr als 249 Beschäftigte
Weiterbildung	14,7	24,7	42,0
Sabbatical	4,9	9,7	24,1
Familienzeit	25,5	37,1	22,6
Temporäre Teilzeit	28,0	41,2	29,5
Altersteilzeit	3,7	16,3	68,0
Vorruhestand	3,7	15,0	50,0
Sonstiges	65,9	57,7	39,8

Quelle: eigene Auswertung des Betriebssurveys der Sozialforschungsstelle Dortmund (2005)

Die Erhebung lässt auch Aussagen über Probleme im Umgang mit und Barrieren von Langzeitkonten zu. Trotz der Neuartigkeit und Komplexität des Instruments geben überraschenderweise nur 7,8 Prozent der Betriebe Schwierigkeiten mit dem Langzeitkonto an. Bei der Frage nach den Ursachen werden am häufigsten Erfahrungsmangel der Vorgesetzten und der Beschäftigten in der Handhabung von großen Zeitguthaben genannt – ein möglicher Hinweis darauf, dass Zeitsparen für Ressourcenerhalt langfristige und tief greifende Lernprozesse erfordert.

Bei der Einführung und Ausgestaltung von Zeitkonten sind darüber hinaus in den letzten Jahren drei qualitative Trends festzustellen:

Erstens wird zusätzlich zum reinen Zeitsparen die Einzahlung von Geldwerten, d.h. die Kontierung einer *Kombination von Zeit- und Geldwerten* ermöglicht zwar überwiegend im Ansparprozess (z.B. ergebnisabhängige Entgeltanteile), aber auch im Entnahmeprozess (so genannte Störfälle, betriebliche Altersvor-

sorge). Damit verändern die Zeitkonten ihren Charakter, was im Begriff des „Zeitwertkontos“ zum Ausdruck kommt: Neben die Funktion des Zeitausgleichs treten finanzielle Ausgleichs- bzw. Sparmechanismen (z.B. Entgeltumwandlung in die betriebliche Altersvorsorge). Dadurch wird das mit Zeitkonten verfolgte Ziel, die Zeitsouveränität der Beschäftigten zu erhöhen, eingeschränkt. Demgegenüber gewinnen andere Interessen an Bedeutung, wie die Verzinsung des Kontenbestands und die Nutzung steuerlicher Vorteile. Es ist zu erwarten, dass auf Seiten der Beschäftigten Motive der Vermögensbildung und der finanziellen Absicherung verstärkt werden. Gleichzeitig dürften Lernprozesse im biografischen Zeithandeln während des Arbeitslebens eher behindert werden, das Geflecht von Kalkülen und Einflussfaktoren wird noch komplexer.

Zweitens zeigt sich eine Tendenz zur *Ausweitung der Kontenvolumen und der Ausgleichszeiträume* bis zum Ende des Erwerbslebens. Zu den bereits verbreiteten Gleitzeit- und Jahreskonten treten Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten. Es werden Übertragungsmechanismen zwischen den Konten vorgesehen, was zu einer Entgrenzung zwischen alltäglicher und biografischer Flexibilisierung führt. Allerdings wird die Gestaltung der Grenzen sehr unterschiedlich gehandhabt. Ein Extrem stellt die vollständige Trennung zwischen kurzfristiger Flexibilität und langfristigen Ansparen dar, das andere Extrem ist die möglichst vollständige Nutzung kurzfristigen Ansparens für langfristige Kontenvolumina. Dabei wird der Unterschied zwischen Langzeitkonten und Lebensarbeitszeitkonten wichtiger: Als Langzeitkonten gelten Konten mit einer Laufzeit über ein Jahr, die in der Regel mit optionalen Entnahmemöglichkeiten für private Zwecke verbunden sind und sowohl der Beschäftigungssicherung wie auch der Erhöhung der Zeitsouveränität der Beschäftigten dienen (optionale Langzeitkonten). Lebensarbeitszeitkonten dagegen sind allein auf die Gestaltung des Auslaufens des Arbeitsverhältnisses (Vorruhestand und Altersteilzeit) und die Alterssicherung (Beitrag zur betrieblichen Altersvorsorge) gerichtet. Da solche altersbezogenen Langzeitkonten nur Sinn machen, wenn sie ein großes Volumen erreichen, treten sie notwendigerweise in Konkurrenz zu den Zielen der optionalen Langzeitkonten und eines zeitnahen Belastungsausgleichs. Zugespitzt lässt sich von einem Konflikt zwischen optionaler Gestaltung des Erwerbsverlaufs und Altersvorsorge im weiteren Sinne sprechen.

Bei der Nutzung des Begriffs Langzeitkonten beziehen wir uns sowohl auf optionale als auch auf altersbezogene Langzeitkonten (so genannte Lebenszeitkonten).

Drittens haben auf europäischer und nationaler Ebene *Reformstrategien* eingesetzt, die direkt und gravierend in die betriebliche Personalpolitik und die individuelle Lebensplanung intervenieren (Lebenslaufpolitik als Mehrebenenpolitik). Zur Erhöhung der nationalen Beschäftigungsquoten werden die Mög-

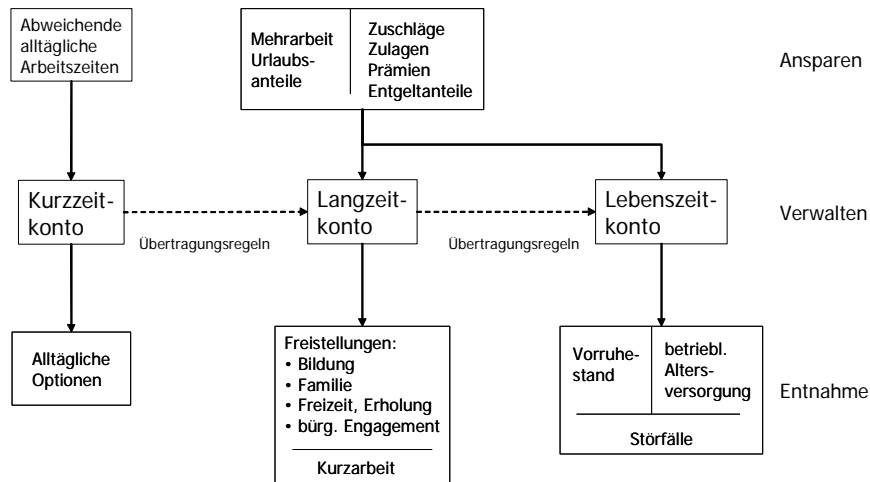
lichkeiten von Vorruhestand und Altersteilzeit eingeschränkt, zur finanziellen Sanierung der Rentenversicherungen wird die Lebensarbeitszeit auf 67 Jahre erhöht. Seitdem das Auslaufen von Altersteilzeit- und Vorruhestandsregelungen in Deutschland absehbar ist (2009), bemühen sich große Unternehmen zunehmend, betriebliche Äquivalente in Form von Lebenszeitkonten zu schaffen, die das Lebenslaufmodell der „komprimierten Erwerbsphase“ fortführen (Behrens 2004, S. 251; IQPC 2006). Dieser Prozess ist ein gutes Beispiel für die Wechselwirkungen zwischen der nationalen/europäischen Politikebene einerseits, der betrieblichen und der individuellen Politikebene andererseits.

Bei der Diskussion der Potenziale von Langzeitkonten und ihrer Verbreitungsdynamik ist zusätzlich die Veränderung zweier wichtiger Rahmenbedingungen mitzudenken. Förderlich wirkt die Dezentralisierung bzw. „Verbetrieblichung“ der Regulierung von Arbeitsbedingungen, insbesondere auch von Arbeitszeiten (vgl. z.B. Schmierl 2001). Öffnungsklauseln und Ergänzungstarifverträge ermöglichen den Betrieben, Arbeitszeitkorridore zu definieren und verschiedenste Kontensysteme aufzubauen. Hinderlich dagegen wirken die Tendenzen zur Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeit, die durch betriebliche Praxis und durch die Revision entsprechender Tarifverträge vorangetrieben werden (vgl. Seifert 2005a). Je länger die individuelle Normalarbeitszeit ist, desto weniger Zeit steht für Mehrarbeit zur Verfügung, die Grenzen der Belastbarkeit und Zumutbarkeit werden grundsätzlich enger. Bezogen auf die Nutzung der Potenziale von Zeitkonten und die Zeitsouveränität ist eine niedrige tarifliche Arbeitszeit (z.B. die Realisierung bzw. Aufrechterhaltung der 35-Stunden-Woche) günstiger, da dann die zusätzliche Arbeitszeit als Mehrarbeit gilt, die auf Konten geführt werden kann. Diese Überlegung ist in einigen Standortvereinbarungen berücksichtigt worden, die verpflichtend vorsehen, dass ein Teil der Arbeitszeitverlängerung auf ein Konto eingezahlt wird.

Aus diesen Tendenzen ergibt sich ein Strukturbild von Zeitkonten, das einen Eindruck von der Vielfalt und Komplexität der Ausgestaltung vermittelt (Abb. 2). Herausgestellt seien hier nochmals die Merkmale von Langzeitkonten:

- Die Kontenbestände werden länger als ein Jahr geführt, häufig bis zum Ende der Betriebszugehörigkeit bzw. des Erwerbslebens (wenn die Verrentung im selben Betrieb stattfindet und wenn Portabilität gegeben ist). Es wird in der Regel kein Zeitpunkt definiert, zu dem das Konto geräumt wird, um dann wieder neu aufgebaut zu werden.
- Die Konten können direkt aus Einbringungen in Zeit und Geld gespeist werden und gegebenenfalls auch aus Übertragungen von anderen, befristeten Konten.

Abb. 2: Typen von Zeitkonten



- Langzeitkonten unterteilen sich bezüglich der Entnahme in zwei Gruppen mit qualitativ unterschiedlichen Merkmalen. Optionale Langzeitkonten stehen während des Erwerbsarbeitslebens für Zeitentnahmen zu wählbaren Zeitpunkten und für unterschiedliche persönliche Zwecke zur Verfügung, die vom Beschäftigten bestimmt werden können. Altersbezogene Langzeitkonten dagegen werden ausschließlich zum Ende des Arbeitslebens fällig, entweder in Form eines vorzeitigen Ruhestands bzw. von Altersteilzeit oder als zusätzliche Altersversorgung. Es gibt auch betriebliche Modelle, in denen beide Gruppen mit dem Begriff des Langzeitkontos belegt werden.
- Entsprechend den erweiterten Entnahmезwecken, die größere Zeitvolumina erfordern, werden – im Unterschied zu den Kurzzeitkonten – eine längere Ankündigungsfrist und ein Mindestentnahmевolumen definiert.

2. Interessenkonstellationen: Asymmetrie und Reziprozität

Arbeitszeitkonten berühren die Interessen des Betriebs und der einzelnen Beschäftigten in verschiedener Weise. Dabei ist der Wissensstand sehr ungleich verteilt: Die bisher durchgeführten Befragungen konzentrieren sich überwiegend auf die betrieblichen Interessenlagen (vgl. aktuell Wirtschaftswoche 7/2007, S. 94-99).

Auf Seiten der Betriebe beeinflussen grundsätzlich folgende Zielsetzungen die Einführung und Ausgestaltung von Zeitkonten:

- die systematische kurzfristige Flexibilisierung der Arbeitszeiten im Rahmen ausgedehnter Betriebszeiten (Trend zum „Rund-um-die-Uhr-Betrieb“, insbesondere bei personenbezogenen Dienstleistungen);
- die mittelfristige Flexibilisierung der Personalkapazität entsprechend saisonalen und konjunkturellen Nachfrageschwankungen (damit einhergehend eine Stabilisierung der Beschäftigung);
- langfristig die betriebliche Ermöglichung von vorgezogenem Ruhestand in einer Phase des Auslaufens der Altersteilzeit und der absehbaren Verlängerung der Lebensarbeitszeit;
- Kosteneinsparungen durch den Wegfall von Zuschlägen bei atypischen Arbeitszeiten innerhalb eines definierten Korridors;
- die Erhöhung der Mitarbeitermotivation und -bindung durch das Angebot neuer Gestaltungsmöglichkeiten bezüglich Zeit- und Einkommensverwendung (teilweise beschränkt auf bestimmte Mitarbeitergruppen);
- die einfachere Regulation flexibler Arbeitszeiten durch die Vereinbarung von Zeitkorridoren, innerhalb derer schnelle und unkomplizierte Zeitdispositionen möglich sind.

Abb. 3: Interessenkonstellation Betrieb – Beschäftigte

Betrieb	Beschäftigte
➤ Ausdehnung der Betriebszeiten	➤ Beschäftigungssicherheit
➤ kurz- und mittelfristige Kapazitätsanpassung	➤ alltägliche und biografische Zeitoptionen
➤ Optimierung der Belegschaftsstruktur durch Vorruhestand	• Gesundheit/Freizeit
➤ Kosteneinsparungen	• Familie
➤ Mitarbeitermotivation und -bindung (Human Resources Management)	• Bildung
	• bürgerschaftl. Engagement
	➤ Vorruhestand bzw. Alterssicherung

Gesellschaftliche Zukunftsressourcen

- Gesundheit
- Familie
- Bildung
- Zivilgesellschaft
- Inklusion

Darüber hinaus ist für die Betriebe eine Reihe von Rahmenbedingungen relevant, etwa Kosten durch bestehende Regelungen der steuerlichen Behandlung der Konten („nachgelagerte Besteuerung“) und der Sozialbeiträge (Verschiebung und „Verbebeitragung“ im Störfall, Insolvenzversicherung), der administrative Aufwand für Kommunikation, Kontenverwaltung und Insolvenzversicherung.

Über die konkreten Interessen auf der Beschäftigtenseite bezüglich der Einführung und Nutzung von Zeitkonten existiert wenig Wissen. Zu bedenken ist auch, dass in Befragungen geäußerte Arbeitszeitwünsche nicht unbedingt mit dem tatsächlichen Zeithandeln der Beschäftigten bei gegebenen Zeitoptionen übereinstimmen müssen (vgl. z.B. Bielski et al. 2002). Ganz generell wird ein grundsätzliches Interesse an einer größeren Zeitsouveränität zur Balancierung von Arbeit und Leben unterstellt (alltäglich, im Jahresverlauf, biografisch). Dabei kommen große Unterschiede nach Alter, Geschlecht, Familienkonstellation, betrieblichem Status und Lebensstil zum Tragen (Eberling et al. 2004; Klenner/Pfahl 2005; Garhammer 2005). Entscheidend für ihr Einverständnis zur Einführung von Zeitkonten – die in der Regel mit betrieblichen Erfordernissen begründet wird – dürfte aber die Erwartung einer erhöhten Beschäftigungssicherheit durch die Erfüllung der Flexibilisierungswünsche des Managements sein.

Die Flexibilitätsanforderungen an die Betriebe sind zweifellos in den letzten Jahren gewachsen und werden zunehmend direkt an die Beschäftigten weitergegeben. Deren „Folgebereitschaft“ gegenüber solchen Flexibilisierungsanforderungen erklärt sich nicht zuletzt aus ihrer Kenntnis der einzelbetrieblichen Marktzwänge und der betrieblichen Machtasymmetrie. Hinzu kommen positive Motivationen wie das Bedürfnis, eine gute Arbeit abzuliefern und die Kunden zufriedenzustellen. Außerdem dürfte sich der generelle Druck aufgrund anhaltend hoher Arbeitslosigkeit, häufig stagnierender Beschäftigungsentwicklungen und verbreiteter Unternehmenssanierungsprogramme auch auf das Zeitverhalten der Beschäftigten auswirken. Die Folgebereitschaft wird allerdings bei den einzelnen Beschäftigtengruppen sehr unterschiedlich ausgeprägt sein. Bei Angehörigen des Managements ist bekanntermaßen die Bereitschaft zu (nicht registrierter) Mehrarbeit hoch, die Bereitschaft zu längeren Ausstiegen dagegen gering (vgl. z.B. Grosse Halbuer/Welp 2004). Umgekehrt ist an weniger anspruchsvollen und gesundheitlich belastenden Arbeitsplätzen das Interesse am langfristigen Ansparen von Mehrarbeit gering, an Vorruhestandsregelungen und zusätzlicher Alterssicherung jedoch hoch (vgl. Haipeter/Lehndorff 2004, S. 157).

Bisher gibt es keine systematischen empirischen Erhebungen zu den Interessenlagen verschiedener Beschäftigtengruppen an Langzeitkonten; der betrieblichen Einführung gehen in der Regel keine Mitarbeiterbefragungen voraus. Der Bedarf an langfristiger Erwerbsverlaufs- und Ressourcenplanung ist noch kaum als Gestaltungsfeld entdeckt worden. Im Rahmen ihrer Arbeitszeitinitiative hat

die Gewerkschaft ver.di 2003 eine Mitgliederbefragung durchgeführt, die auch einige Aussagen zu Interessen an einer so genannten biografischen Arbeitszeit erbracht hat – wobei den Ergebnissen erhebliche Unschärfen und Unplausibilitäten anhaften, die ihre Belastbarkeit einschränken (vgl. Tab. 3).

Tab. 3: Wünsche nach variabler Arbeitszeit (in Prozent der Befragten)

	Möglichst früh in den Ruhestand gehen	Für eine bestimmte Zeit pau- sieren oder die Arbeitszeit verkürzen	Die Arbeitszeit variieren – je nach Bedarf	Eine Zeit lang sogar deutlich länger arbeiten, dafür zu anderer Zeit wenig oder gar nicht	Auch im Renten- alter noch stunden- weise erwerbs- tätig sein
Abhängig beschäftigte Frauen	68	76	90	70	46
Abhängig beschäftigte Männer	71	60	82	68	40
Frauen mit jüngstem Kind unter 6	54	86	96	71	51
Abhängig Vollzeit- beschäftigte	71	64	83	68	41
Abhängig Teilzeit- beschäftigte	63	80	92	70	50
Ohne Berufsabschluss	70	62	80	66	47
Mit Berufsabschluss	76	61	82	66	36
Mit Fachschul- abschluss	71	67	85	70	44
Mit Hochschul- abschluss	56	78	91	74	50
Abhängig Beschäf- tigte gesamt	70	67	85	69	42

Quelle: ausgewählte Ergebnisse der ver.di-Arbeitszeitbefragung 2003 nach Lehndorff (2005, S. 82)

Bei den Durchschnittswerten liegt die Präferenz für eine generelle Variationsmöglichkeit der Arbeitszeit am höchsten; eine immer gleich bleibende Arbeits-

zeit wird von weniger als einem Drittel der Beschäftigten gewünscht. Ein Wechsel zwischen längerer Mehrarbeit und Arbeitszeitreduktion dagegen wird weniger häufig nachgefragt als die optionale Variation – am ehesten von der Gruppe der Hochqualifizierten. Eine Verkürzung der Arbeitszeit wünschen sich am ehesten Frauen mit kleinen Kindern und Teilzeitbeschäftigte. Der Wunsch nach vorgezogenem Ruhestand wird im Durchschnitt etwas häufiger geäußert, am häufigsten von Männern im Facharbeiterbereich; die Bereitschaft zur Erwerbstätigkeit im Rentenalter ist demgegenüber gering, am höchsten bei Frauen und Teilzeitbeschäftigten sowie Hochqualifizierten. Aus der Befragung lassen sich zumindest Hinweise darauf ableiten, dass das Interesse an optionaler Flexibilität sehr hoch ist, zwischen den Beschäftigtengruppen variiert und mit steigendem Qualifikationsniveau höher liegt.

Die Regulierung von Arbeitszeitkonten erscheint auf den ersten Blick – in Analogie zu Geldkonten – einfach. Sie baut auf dem Arbeitsvertrag auf, nach dem eine qualifizierte Leistungsbereitschaft gegen Entgelt getauscht wird. Dabei handelt es sich um ein kompliziertes und asymmetrisches Tauschgeschäft zwischen Akteuren mit unterschiedlichen Interessen. Was als angemessen und fair empfunden wird, divergiert geografisch und historisch sehr stark und ist überwiegend Ergebnis komplexer Aushandlungen zwischen den gesellschaftlichen Akteuren.

Zeitkonten begründen nun noch eine zweite Tauschbeziehung, die Abweichungen von der Normalarbeitszeit regelt. Die Funktionsfähigkeit des Instruments der Zeitkonten stellt zusätzliche Anforderungen an die Interessenbalance zwischen Betrieb und Beschäftigten, die mit dem Begriff der Reziprozität beschrieben wird (vgl. u.a. Struck/Köhler 2004, S. 288ff.; Diewald et al. 2005, S. 226).

Reziprozität wird in der Moralökonomie als vitales Grundprinzip jeder Gesellschaft verstanden und definiert „als eine flexible Anzahl von Instruktionen für den Handelnden, die besagen oder zumindest implizieren, dass denen, die helfen, geholfen werden soll, dass die, die helfen, nicht geschädigt werden sollen, und dass denen, die schädigen, nicht geholfen werden soll“ (Gouldner 1984, S. 119). Übersetzt in die Logik der Zeitkonten würde das heißen, dass die Beschäftigten dem Unternehmen bei der Bewältigung seiner Flexibilitätsanforderungen helfen und dass sie dafür nicht in ihrer privaten Lebensführung geschädigt werden dürfen, sondern dass das Unternehmen ihnen im Gegenzug hilft, Zeit in der Erwerbsarbeitsphase für ihre Reproduktion zurückzugewinnen. Reziprozität unterscheidet sich von den Äquivalenzerwartungen enger Humankapital-Ansätze u.a. dadurch, dass Leistung und Gegenleistung sachlich und quantitativ nicht gleich sein müssen, aber gleichwertig. Leistung und Gegenleistung können zudem zeitlich weit auseinanderliegen; in der Zwischenphase ist der

Empfänger dem Vorleister moralisch verpflichtet. Damit ist Reziprozität ein Prinzip, das grundsätzlich zur Begründung und Aufrechterhaltung sozialer Systeme beiträgt. Grundgedanke der Reziprozität in der Erwerbsarbeit sei, so Kohli (1987), dass der Arbeiter einen Teil seiner Arbeit und seines Lebens an den Unternehmer abgibt, was nicht nur durch den Lohn abgegolten wird, sondern durch eine gewisse Sicherung des Lebens gegen die Risiken von Arbeitslosigkeit, Krankheit und Alter.

Idealtypisch würde sich Reziprozität im Fall von Zeitkonten aus drei Elementen in verschiedenen Gestaltungsfeldern aufbauen:

- a) einem zeitbezogenen wirtschaftlichen Tausch: Eingezahlte Zeit ist gleich entnommene Zeit (unter Absehung von eventuell eingebrachten geldlichen Anteilen);
- b) einem sozialen, reproduktionsbezogenen Tausch: Die Einschränkungen in der individuellen Lebensführung durch flexible Mehrarbeit werden durch gleichwertige, reproduktive Zeitentnahmen kompensiert;
- c) einer freiwilligen Interaktion in Form einer Beteiligung der Beschäftigten an der betrieblichen Zeitorganisation und entsprechenden gleichgewichtigen Aushandlungsprozessen (verhandelte Optionalität bzw. Zeitsouveränität).

Die Vereinbarung von Zeitkonten bedeutet daher nicht einfach eine Ausweitung des Tauschgleichgewichts des Arbeitsvertrags, sondern erfordert eine Neuregulierung der Tauschbeziehungen des Normalarbeitsverhältnisses. Sie führt zu einer Erweiterung der Austauschelemente durch die Einbeziehung des Privatlebens in die Gestaltung der Erwerbsarbeitszeit („Balance von Arbeit und Leben“) und die Entwicklung neuer Produktionskonzepte des pflegerischen Umgangs mit der Arbeitskraft (etwa altersgerechte Arbeitsorganisation und Arbeitszeit; vgl. z.B. Morschhäuser 2002). Gleichzeitig wird der Zeithorizont des Tauschs ausgedehnt. Bei Langzeitkonten handelt es sich um eine „wiederholte Interaktion auf unbestimmte Zeit“, bei der mit der Länge des Zeitraums auch die Unsicherheit steigen dürfte – daher die hohe Bedeutung der Insolvenzversicherung von Langzeitkonten. Auch bei optionalen Langzeitkonten, bei denen Entnahmen schon während der Erwerbsarbeitsphase stattfinden, würde nur schrittweise Leistung und Gegenleistung das Vertrauen in das Arrangement stabilisieren.

Die explizite Ausgestaltung und Verhandlung dieses zusätzlichen Tauschs dürfte allerdings zögerlich verlaufen; einmal weil die zukünftigen Flexibilitätsanforderungen und ihre Risiken sowohl für die Unternehmen als auch für die Beschäftigten kaum prognostizierbar sind. Die bisherigen Ausgleichsperioden von Leistung und Gegenleistung sind der Monat und bei leistungsabhängigen Entgeltbestandteilen teilweise das Jahr. Diese Perioden sind für beide Parteien überschaubar und durch Planungs- und Abrechnungsroutinen klar strukturiert.

Für Zeiträume von bis zu 40 Jahren dagegen gibt es kaum betriebliche Regelungstraditionen – mit Ausnahme der betrieblichen Altersversorgung, an die sich dementsprechend einige Kontensysteme anlehnen. Der Trend zielt allerdings in die Gegenrichtung; die betrieblichen Ziele und Dispositionen sind in den letzten Jahren zunehmend kurzfristiger terminiert worden.

Zum anderen existiert ein problematischer Zusammenhang zwischen dem Verständnis von Gegenseitigkeit im Arbeitsvertrag und der Handhabung von Zeitkonten durch das Management. Bei Zeitkonten gibt es zwischen unterschiedlichen Zeitregimen einen grundsätzlichen Zielkonflikt, der das Modell der Reziprozität bedroht: das Interesse der Betriebsleitung an flexibler Kapazitätsanpassung durch Kontenaufbau und Kontenabbau („atmender Betrieb“) einerseits und das Interesse der Beschäftigten an Zeitsouveränität zumindest beim Kontenabbau andererseits. Da die überwiegende Mehrheit der Betriebe auch den Abbau der Zeitkonten steuern will („unter Berücksichtigung betrieblicher Belange“, vgl. Böker 2007), wird – in Abhängigkeit von der betrieblichen Arbeitszeitkultur – die Wahlfreiheit bei der Entnahme und also die Reziprozität eingeschränkt. Zur Gewichtung dieses Spannungsverhältnisses ist der Hinweis auf die historischen Ursprünge der beiden Interessenlagen erhellend. Älteren Ursprungs ist die gewerkschaftliche Forderung nach einem Freizeitausgleich von Überstunden, die im Rahmen der Programmatik „Humanisierung der Arbeit“ entstanden ist und insbesondere dem Gesundheitsschutz dienen sollte. Dies geschah allerdings in einer historischen Phase, in der die Einkommenssteigerungen auf einem Niveau angekommen waren, auf dem eine stärkere Betonung von Lebensqualität und Zeitsouveränität eine materielle und wertbezogene Grundlage hatte. Die vermehrte Nutzung von Zeitkonten dagegen ist aus betrieblicher Perspektive vor allem im Zusammenhang mit der Ausdehnung der Betriebszeiten zu sehen. Die Verlängerung der Machtasymmetrie des Arbeitsvertrags auf die Anspar- und Entnahmeprozesse von Zeitkonten wird aber den Anforderungen von Reziprozität im Umgang mit Arbeitszeitflexibilisierung nicht gerecht (vgl. die drei Optionen der Personalpolitik bei Diewald et al. 2005, S. 228). Wenn z.B. angesparte Mehrarbeit verfallen (Kappung von Konten) oder die Entnahme nicht optional gesteuert werden kann, wird das Ansparen zu einer riskanten Option. Statt Vertrauen in Reziprozität aufzubauen, würde sich unter den Beschäftigten Misstrauen und Zurückhaltung breitmachen.

In der Konsequenz ist das Vertrauen der Beschäftigten in die Optionalität, d.h. die Entnahmemöglichkeiten zu den gewünschten Zeiten und Zwecken, ein Grundproblem der Akzeptanz von Zeitkonten (vgl. z.B. Haipeter/Lehndorff 2004, S. 160). Dieses Vertrauen entsteht durch die betriebliche Praxis, genauer durch die Regularien und den Umgang mit Anträgen auf Zeitentnahme und durch die betriebliche Zeitkultur, die sich im Umgang mit den Wünschen der

Beschäftigten nach Zeitsouveränität und den Bedürfnissen nach dem Balancieren von Arbeit und Leben konkretisiert. Das erfordert Diskurs- und Lernprozesse auf beiden Seiten.

Vertrauensaufbau geschieht durch transparente, langfristige und konsistente Personalentwicklungsstrategien (einschließlich Bausteinen für Familie, Weiterbildung, Gesundheit etc.) und durch die Ermöglichung von Entnahmen, auch wenn sie nicht mit auftragsschwachen Phasen zusammenfallen (Kapazitätspolitik, Vorhalten einer Personalreserve, Leiharbeit).

3. Langfristige Personalentwicklung, interne und externe Flexibilisierung

Die Behandlung dieses Zielkonflikts durch das Management wird wesentlich davon abhängen, welchen Stellenwert es der Ressource Personal zumisst und welche Aspekte der Arbeits- und Lebenswelt in die Ressourcenbetrachtung einbezogen werden. Dies wiederum hängt von den Einschätzungen ab, durch welche Maßnahmen des „Human Resource Management“ sich erfolgreichere von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheiden. Die so genannte Erfolgsfaktorenforschung (vgl. Gmür 2003) bietet dafür einige Theorieansätze. Die verbreitete „High Performance Work Practice“ z.B. fokussiert auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und das Einräumen dezentraler Handlungsspielräume. Darüber hinausweisend geht die Commitment-Theorie davon aus, „dass der Schlüssel zur Leistungsbereitschaft in gegenseitigen Verpflichtungen von Individuum und Organisation zu finden ist“ (ebd., S. 35). Großzügige Gehaltszahlungen und Angebote zur Personalentwicklung führen danach zu einer hohen Zufriedenheit der Beschäftigten und entsprechend hoher Einsatz- und Verantwortungsbereitschaft. Indirekter argumentiert die institutionalistische Theorie organisationaler Legitimierung: „Um sich gegenüber einflussreichen Interessengruppen legitimieren zu können, passt sich das Unternehmen im Einsatz seiner Personalressourcen den Erwartungen dieser Interessengruppen an, auch wenn es damit seine ökonomische Effizienz beeinträchtigt“ (ebd., S. 39). Für alle drei Theorien wird als Beispiel die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. eine familienfreundliche Unternehmenspolitik genannt.

Theorien, die der ganzen Person der Beschäftigten, ihrer Verankerung in verschiedenen Lebensbereichen, ihrem Bedürfnis nach Selbstgestaltung und Wunsch nach Sicherheit im Arbeitsleben substanziell gerecht werden wollen, müssen eine erweiterte Betrachtung entwickeln, die die Reproduktion der individuellen Ressourcen mitdenkt. Gemeint sind Familie und Freundeskreis, Lernen in verschiedenen Lebensbereichen, Gesunderhaltung und bürgerschaftliches

Engagement. Die Quellen der Ressourcen befinden sich zumeist außerhalb des Systems Betrieb und haben ihre Eigengesetzlichkeiten (Müller-Christ 2004, S. 10). Sie sind an die Person der Beschäftigten in ihrer gesamten Lebensführung und ihrer Entwicklung gebunden. „Jedes System muss bei seinem Agieren stets die Existenzvoraussetzungen aller anderen Systeme (als potenzielle und indirekte ‚Lebensmittellieferanten‘) mitberücksichtigen. Niemand darf sich nur aus dem gemeinsamen Ressourcenhaushalt (z.B. qualifizierte Arbeitskräfte, Luft, Energie) bedienen, ohne in irgendeiner Weise selbst oder über Dritte für den Ressourcennachschub zu sorgen“ (Remer 2002, zit. nach Müller-Christ 2004, S. 35f.). Dieser Ansatz ist bisher in der Managementtheorie kaum ausgearbeitet, er hat einige Überschneidungen mit Strategien der „Corporate Social Responsibility“ (Hildebrandt 2005b).

Die Frage, welche Elemente der individuellen Reproduktion aus betrieblicher Interessenlage (so genannter Business Case) in das betriebliche Kalkül einbezogen werden, und ob es sich jeweils um symbolische oder materielle Politik handelt, ist insbesondere auch empirisch zu beantworten. Die Erfahrungen der letzten Jahre in Deutschland zeigen, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie altersgerechte Ausstiegsregeln die höchste Legitimität besitzen; viele andere Aktivitäten wie Gesundheitszirkel, „Corporate Citizenship“ oder Bildungsfreistellungen beschränken sich bisher auf wenige Vorreiterprojekte.

Der Lebenslaufbezug von betrieblicher Personalpolitik wird weniger ganzheitlich im Sinne des „ganzen Lebens“ gedacht, sondern enger in Bezug auf die Fristigkeit der Beschäftigungsverhältnisse. Langzeit- und Lebenszeitkonten haben für Betrieb und Beschäftigte eine hohe Affinität zu längerfristigen Beschäftigungsverhältnissen. Solange keine überbetrieblichen Regelungen zur „Portabilität“ von Kontenbeständen existieren, die in der Regel auch eine Beteiligung des Staates voraussetzen, rentieren sich betriebliche Investitionen in die Humanressourcen wie auch langfristige Sparprozesse der Beschäftigten nur bei langer Betriebszugehörigkeit. Langzeitkonten stabilisieren Beschäftigungsverhältnisse durch die Möglichkeit der Überbrückung von Nachfrageeinbrüchen und gewährleisten eine flexible Verfügbarkeit des Arbeitsvermögens der Beschäftigten für das Unternehmen. Hierfür wird der Begriff der „internen Flexibilisierung“ verwendet, der Strategien der Flexibilisierung beschreibt, „die sich auf diejenigen Arbeitskräfte des Unternehmens stützen, die in einem dauerhaften Dienstverhältnis beschäftigt sind“ (Flecker 2005, S. 74). Im Zentrum steht dabei die Flexibilisierung des Personaleinsatzes, insbesondere die „numerische Flexibilisierung“ durch variable Arbeitszeiten. „Externe Flexibilisierung“ dagegen bezieht sich auf die Änderung von Arbeitsverträgen (Kündigungen und Einstellungen, Befristung) und auf Markttransaktionen außerhalb des Unternehmens. In Bezug auf Wettbewerbsstrategien wird die „ökonomisch langfristig wünschens-

werte und für die Beschäftigten vorteilhafte Form der internen Flexibilisierung als ‚high road‘-Strategie bezeichnet und der ‚low road‘ der externen Flexibilisierung über flexible und oft ungeschützte Arbeitsverhältnisse sowie outsourcing gegenübergestellt“ (ebd., S. 77).

Die Form der internen Flexibilität entspricht Modellen des internen Arbeitsmarkts und ist für das so genannte deutsche Modell kennzeichnend. „Das deutsche Beschäftigungssystem beruht mehr auf einem Verständnis von interner als externer Flexibilität: Arbeitszeitmuster, die trotz Arbeitszeitverkürzungen und -flexibilisierungen immer längere Betriebszeiten zulassen, der Bedeutungszuwachs der betrieblichen Weiterbildung, die auf einer fundierten Erstausbildung aufbaut, sowie Organisationskonzepte, die auf die Zusammenarbeit in eingespielten Teams setzen, sollen die Anpassung an neue Güter, Märkte, Technologien, Dienstleistungen und Kommunikationsformen erleichtern. Einstellungen und Entlassungen verzögern Anpassungsprozesse, weil Kündigungsfristen zu beachten sind und mit Abfindungen verbunden sein können.“ (Bellmann/Alda 2004, S. 255)

Das Interesse von Betrieben an stabilen Beschäftigungsverhältnissen wird generell mit vier Argumenten begründet:

Erstens sind die Beschäftigungsfixkosten bei langfristiger Beschäftigung geringer: Such-, Auswahl-, Einstellungs- und Einarbeitungskosten für neue Arbeitskräfte fallen nicht an, ebenso wenig Kosten der Entlassung, die durch Abfindungen und Rechtsstreitigkeiten entstehen können. Außerdem haben häufige Personalwechsel Auswirkungen auf die Unternehmenskultur, da sie für alle Beschäftigten Instabilität signalisieren.

Zweitens sprechen der sich potenziell verschärfende Facharbeitermangel und der Bedeutungszuwachs von beruflicher Weiterbildung für eigene Humankapitalinvestitionen der Unternehmen und deren Amortisierung in langfristigen Beschäftigungsverhältnissen. Aufgrund der Geschwindigkeit der Wissensproduktion verschiebt sich die Gewichtung zwischen Erstausbildung und Weiterbildung. Das neue Leitbild des „lebenslangen Lernens“ erfordert kontinuierliche Lernaufwendungen, deren Kosten allerdings zunehmend zwischen Betrieb und Beschäftigten geteilt werden (Joint Investment von Zeit und Geld; Struck/Köhler 2004, S. 110; Dobischat et al. 2003). Auch hat sich der Charakter der Weiterbildung geändert: Die Hauptanteile verlagern sich von standardisierten externen Angeboten hin zu flexiblen Formen des Lernens im Betrieb und im Prozess des Arbeitens. Der steigende Anteil von eng an betriebliche Verhältnisse und Arbeitsprozesse gebundenen Qualifikationen unterstützt auch aus Sicht der Beschäftigten dauerhafte Arbeitsverhältnisse (vgl. z.B. Baethge et al. 2003).

Drittens begründet das Versprechen von Sicherheit mittels unbefristeter Arbeitsverhältnisse eine zentrale Lebensqualität für Beschäftigte. Sicherheit wird

als eigene Leistung des Unternehmens im Rahmen der Gegenseitigkeit interpretiert, die wiederum die Leistungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter maßgeblich beeinflusst. Das Konzept der „Flexicurity“ (Kronauer/Linse 2005) drückt diese produktive Kombination verschiedener Anforderungen aus. Auf betrieblicher Ebene bedeutet es, dass Beschäftigungsstabilität und Vereinbarkeit von Arbeit und Leben die Bereitschaft zu örtlicher und beruflicher Mobilität im Unternehmen erhöhen.

Viertens zeichnen sich interne Arbeitsmärkte dadurch aus, dass sie aufgrund weniger externer Vorschriften und größerer interner Gestaltungsfreiheiten deutlich flexibler sind.

Die Argumente für große interne Arbeitsmärkte sind in den letzten Jahren allerdings stark unter Druck geraten. Besonders unter den Anforderungen des internationalen Wettbewerbs und auf Grundlage eines dauerhaft hohen Niveaus von Arbeitslosigkeit formte sich ein Arbeitsmarkt heraus, der den Unternehmen wachsende Möglichkeiten der „externen Flexibilisierung“ bietet. Seit einigen Jahren haben sich im Zuge dessen „gemischte“ Beschäftigungsstrategien etabliert, die durch ein Ergänzungsverhältnis von Kern- und Randbelegschaft geprägt sind. Idealtypisch gilt, dass Kernbelegschaften unbefristet in Vollzeit beschäftigt sind, Beschäftigungssicherheit genießen, Qualifizierungs- und Fortbildungsangebote erhalten und über eine institutionalisierte Interessenvertretung verfügen. Die Randbelegschaft dagegen gewährleistet Flexibilität mittels geringfügiger, befristeter oder scheinselfständiger Beschäftigung (Alda/Bellmann 2003, S. 86). Die Anteile befristeter Beschäftigung sowie von Zeit- und Leiharbeit erhöhen sich, viele rechtliche Rigiditäten sind beseitigt, die Entgeltdifferenzen zur Stammebelegschaft steigen, während sich das Qualifikationsgefälle zwischen Externen und Internen zunehmend verringert.

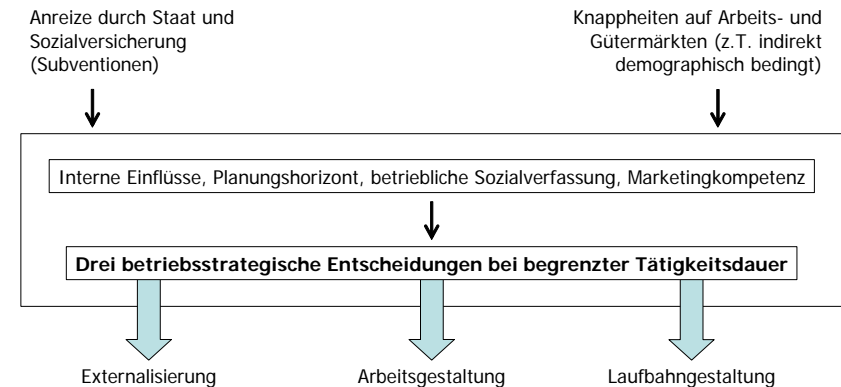
Aus diesem Bedeutungsgewinn kombinierter interner und externer Flexibilisierung folgt zum einen die Frage, ob die „prekären Beschäftigungsverhältnisse“ (Dörre 2005) von Randbelegschaften im Wesentlichen einen Übergang (von insbesondere jungen Arbeitskräften) in Normalarbeitsverhältnisse darstellen oder ob sie Teil einer „stabilen Prekarität“ oder sogar Teil einer Abwärtsspirale werden. Die Analyse von Übernahmeprozessen deutet eher auf eine Verfestigung von Instabilität hin (Bellmann/Alda 2004, S. 260) und zeigt starke Varianzen nach Betriebsgröße, Qualifikation, Arbeitsverhältnissen und Beschäftigungsphasen.

Daraus folgt eine zweite Frage nach den zukünftigen Relationen zwischen externer und interner Flexibilisierung und nach den Beschäftigungsstrategien der Unternehmen (vgl. Capelli/Neumark 2004). Bei zunehmender Bedeutung externer Flexibilisierung müsste von einer Modifikation des deutschen Beschäftigungsmodells gesprochen werden. Ein Indikator hierfür ist die Veränderung der

Dauer der Betriebszugehörigkeit. Unterschiedliche Untersuchungskonzepte haben sowohl zu einer These der Erosion der Normalarbeitsverhältnisse geführt wie auch zur These ihrer Stabilität. Neuere Studien verweisen auf die Schwierigkeiten, die aktuellen Flexibilisierungsprozesse frühzeitig und repräsentativ zu erfassen. Sie konstatieren auf der Grundlage einer Kohortenerhebung erstens eine Abnahme der betrieblichen Beschäftigungsstabilität in den 1990er Jahren und zweitens eine Koexistenz stabiler und instabiler Beschäftigung (Struck/Köhler 2004; Erlinghagen 2005). Insgesamt bleibt aber die Frage nach dem zukünftigen Stellenwert interner Arbeitsmärkte weitgehend unbeantwortet (vgl. z.B. Schmidt-Rudloff 2003 und Alda/Bellmann 2003).

Zu ihrer Beantwortung ist die genauere Untersuchung betrieblicher Personalstrategien in verschiedenen Betriebstypen notwendig. Es wird vorgeschlagen, dabei drei begrenzt substitutive Strategien der Betriebe zu unterscheiden: „In welchem Mischungsverhältnis und Ausmaß die Betriebe die drei Strategien – Arbeitsplatzgestaltung, Laufbahngestaltung, Externalisierung – realisieren, hängt von ihrer inneren ‚betrieblichen Sozialverfassung‘, von der zeitlichen Ausdehnung ihres Planungshorizontes, ihrer Marketingkompetenz und von ihrer Einschätzung der politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen ab.“

Abb. 4: Drei betriebliche Strategien gegenüber begrenzter Tätigkeitsdauer: Wovon werden sie beeinflusst?



Quelle: Behrens (2004, S. 259)

Zu diesen gehört neben der Arbeitsmarktlage auch das Sozialversicherungssystem“ (Behrens 2004, S. 260; vgl. auch Abb. 4). Und gerade die beiden letzten

Bereiche haben im vergangenen Jahrzehnt Strategien der Externalisierung massiv gefördert und entsprechend zur Einschränkung von horizontaler und vertikaler Laufbahngestaltung geführt. Die Frage nach den betrieblichen Personalstrategien bleibt folglich offen, der Fortführung interner Arbeitsmärkte stehen gravierende Entwicklungstendenzen und Kalküle entgegen. Interne Arbeitsmärkte können nicht mehr als selbstverständliche Grundlage für den Aufbau von Langzeitkonten vorausgesetzt werden, erst recht nicht für alle Beschäftigtengruppen. Ins Blickfeld rückt daher die Bedeutung von Langzeitkonten unter den Bedingungen gemischter Beschäftigungsstrategien.

4. *Beteiligung und Kalküle der Beschäftigten: widersprüchliche Anforderungen und Lebensplanung*

Strategien der Personalentwicklung sind nur ein konstituierender Bestandteil der Einführung von Langzeitkonten. Dennoch müssen sie, um die angestrebten Effekte zu erzielen, so angelegt sein, dass sie von den Beschäftigten aktiv genutzt werden. Aus früheren Untersuchungen wissen wir, dass die Beschäftigten kaum an der Instrumententwicklung und Einführung von Zeitkonten beteiligt werden und dass deren Nutzung nur zögerlich erfolgt, was in der internationalen Literatur als „Take-up-gap“ bezeichnet wird (Eberling et al. 2004, S. 219ff.). Die fördernden und hemmenden Einflussfaktoren der Inanspruchnahme sind bisher nicht evaluiert und für Verbesserungsprozesse genutzt worden; die Beteiligung der institutionalisierten Interessenvertretungen an der Handhabung von Langzeitkonten ist im Durchschnitt eher gering.

Gleichzeitig kennen wir eine Reihe von Faktoren, die die aktive Beteiligung von Beschäftigten an existierenden Zeitkontenregelungen beeinflussen. Dazu gehören die Gewohnheiten des Zeithandelns – die wiederum eng mit der betrieblichen Zeitkultur zusammenhängen –, die individuelle Kalkulation der Chancen und Risiken abweichender Arbeitszeiten, persönliche Präferenzen und betriebliche Zwänge, schließlich die Passung zwischen betrieblichem Gestaltungsangebot und persönlichen Zeitanforderungen z.B. aufgrund der jeweiligen Familienkonstellation. Bedeutsam ist, dass die verschiedenen Interessenlagen und Anforderungen, die das Zeithandeln der Beschäftigten bestimmen, oft bereits in sich widersprüchlich bzw. ambivalent sind.

Für die Beschäftigten lassen sich vier grundsätzliche, alltägliche Zielkonflikte benennen:

Erstens die Entscheidung über das Volumen des Ansparens durch vorgezogene Arbeit, Überstunden, Sonderschichten, Rückstellung von Urlaubsanteilen etc. Das ist einerseits eine Entscheidung über die persönliche Zusatzbelastung

und die aktuellen Einschränkungen des Privatlebens, andererseits über das Volumen späterer Zeit- oder Geldansprüche. Zeitkonten erhöhen im Prinzip gleichzeitig die aktuelle individuelle Belastung und das Volumen später möglicher Zeitinvestitionen.

Zweitens muss eine Entscheidung über Verwendungszeit und Verwendungsart des angesparten Zeit-Geld-Werts getroffen werden. Das ist eine Frage sich ausschließender Alternativen bzw. von Schwerpunktsetzungen zwischen Präferenzen für alltägliche Balancen, für zwischenzeitliche, zweckgebundene Freistellungen (Blockfreizeiten, Sabbaticals), für Vorruhestand oder für eine zusätzliche Alterssicherung. Für all diese Optionen gleichzeitig kann individuell angesparte Zeit nicht ausreichen.

Drittens bestehen durchaus Alternativen zum Ansparen auf Zeitkonten unter der Perspektive einer Umverteilung der individuellen Arbeitszeit: zeitweilige Freistellung bis zur vorübergehenden Selbstständigkeit, zeitweilige Teilzeitarbeit. Diese Alternativen, deren Nutzung zunehmend gesetzlich und betrieblich abgesichert wird, haben andere Implikationen und Folgen: Sie bauen nicht auf Mehrarbeit und entsprechenden Zusatzbelastungen auf, sind dafür aber mit einem Ausstieg aus dem betrieblichen Verbund (und entsprechenden Wiedereinstiegsrisiken) und proportionalen Einkommenseinbußen verbunden. Ein Vorteil ist, dass die Verfügung über die gewonnene Zeit unumstritten beim Einzelnen liegt.

Viertens beinhaltet die Wahl der Zeit- und Geldverwendung eine Entscheidung über die Lebensorganisation zwischen den Polen des Nacheinanders von Lebensaktivitäten oder ihrer Gleichzeitigkeit. Die Extensivierung der Erwerbsarbeit, die steigenden privaten Ansprüche an Lebensqualität und die neuen technischen Medien drängen auf Gleichzeitigkeit, erhöhen damit aber auch die Komplexität der Lebensführung, den alltäglichen Stress und die Gefahr der Komprimierung und Entwertung bestimmter Lebensbereiche (vgl. Geissler 2005).

Diese Zielkonflikte zeigen die enge Verknüpfung von alltäglicher und biografischer Lebensführung und erfordern neue Handlungskompetenzen. Sie zeigen auch die Gefahren der individuellen Überforderung und das systematische Gefälle in der „Work-Life-Balance“.

Die Einführung von Zeitkonten ist eingangs als Regulierung von Arbeitszeitflexibilität bezeichnet worden. Flexibilität bedeutet Abbau von kollektiven Rhythmen und Grenzen, bedeutet Erosion der Stabilität und Berechenbarkeit der Zeitmuster. Normalarbeitszeit und Normalbiografie waren „Wegekarten“ des Alltags und der Biografie, die an nur wenigen Knotenpunkten weitgehend vordefinierte Entscheidungen offen ließen, welche dann je nach individueller Zielstellung getroffen wurden. Doch nicht nur die Übersichtlichkeit der Wege ist

aufgelöst, auch die Zielerreichung ist infrage gestellt. Aufgrund des Umbaus der sozialen Sicherungssysteme ist eine umfassende Versorgung in Fällen von Krankheit, Arbeitslosigkeit und Verrentung nicht mehr gewährleistet. Sozialpolitische Reformen signalisieren die Begrenztheit und Kurzatmigkeit politischen Handelns. Die Konsequenzen eigener Lebensentscheidungen erscheinen dadurch zunehmend unkalkulierbar, zusätzliche Absicherungsstrategien werden notwendig. In einer rationalistischen Perspektive resultieren daraus höhere Anforderungen an die eigene Lebensplanung bezüglich Karriere, Einkommen, Gesundheit, Qualifikation etc. Die Bedeutung institutionalisierter Ablaufprogramme tritt hinter den offenen Prozesscharakter der Lebensplanung zurück.

„Lebensplanung ist eine komplexe Handlungskompetenz des Individuums, sich selbst durch das eigene Leben zu bewegen und die verschiedenen, ausdifferenzierten Lebensbereiche durch eigene Strukturierungsleistungen zu vermitteln und aufeinander zu beziehen“ (Geissler/Oechsle 1990, S. 2). Die damit an den Einzelnen gestellten Anforderungen steigen, je bedeutsamer die Zeitentscheidungen für Lebensqualität und Zukunftssicherheit sind. Einerseits schränkt die Zunahme der betriebsbedingten Flexibilisierung der Arbeitszeiten, insbesondere der Dauer und der Verteilung der Arbeitszeiten, die Verfügbarkeit privater und arrangierter Zeit zunehmend ein. Andererseits eröffnen Gleitzeiten und längerfristig angesparte Beträge auf Zeitwertkonten größere Möglichkeiten, „zusätzliche“ Frei-Zeiten für Familie, Erholung, Weiterbildung oder bürgerschaftliches Engagement zu entnehmen. Kontrollierte Flexibilisierung in Form von Zeitwertkonten erhöht damit prinzipiell den Stellenwert einer langfristigen Lebensplanung. Das ist eine neue, anspruchsvolle und komplexe Anforderung an die einzelnen Beschäftigten, die sich immer weniger an vorhandenen biografischen Mustern orientieren können. Jeder Lebenslauf wird einzigartig.

Als Dimensionen der Lebensplanung werden vorgeschlagen (Geissler 2005):

- die Exploration der externen Bedingungen (Kontexte des eigenen Handelns wie die Personalpolitik des beschäftigenden Unternehmens, Arbeitsmarktentwicklungen, Vorhandensein sozialer Infrastrukturen am Wohnort, Antizipation möglicher Alternativen in der Zukunft) einschließlich von Hintergrundwissen über die Institutionen des Wohlfahrtsstaats, seine Vorgaben und Interventionen;
- die bewusste Wahrnehmung institutioneller Zeitstrukturen des Lebenslaufs (lebensbereich- und lebensphasenspezifische Zeitperspektiven);
- die kritische Evaluation der eigenen Interessen und Voraussetzungen (z.B. Verhältnis von Beruf und Privatleben, Familienplanung, Mobilität, Ressourcen und Verpflichtungen, Stärken und Schwächen);

- Bilanzierung der bisherigen Biografie (Pläne und Realisierungsschritte, Lernprozesse und Veränderungsmöglichkeiten etc.).

Damit wird Lebensplanung zu einem hoch komplexen und anspruchsvollen Konzept. Es erscheint uns eine dringende Aufgabe, empirisch zu klären, wie Menschen der verschiedenen Altersgruppen und Milieus auf die Zunahme von Unsicherheit reagieren, welche Arten von Planung bisher verbreitet sind (z.B. Langzeitplanung – Kurzzeitplanung – Pragmatismus; Grobplanung – Detailplanung; individuelle Planung – Kontextplanung), ob neue Formen der Planung entstehen (sequenzielle Planung, Ressourcenmaximierung) und auf welche Felder sich die Planungsaktivitäten konzentrieren (z.B. die Finanzplanung). Eine solche analytische Strukturierung von Lebensplanung ist allerdings von der realen Lebensführung der Beschäftigten weit entfernt, und es bedarf konkreterer Interpretationsraster, um an vorfindbare bewusste oder unbewusste „Spurenelemente“ und Grobmuster von Planung anzuknüpfen.

Zur Konzipierung der neuen flexiblen Lebensläufe könnte der Blick auf Berufsgruppen dienen, die sich schon immer durch hohe Flexibilität und Unsicherheit ausgezeichnet haben. So genannte Ein-Personen-Selbstständige bzw. Alleinselbstständige sind hier als „Laboratorium des Strukturwandels“ in den Blick genommen worden (Egbringhoff 2004). Wesentliche Charakteristika sind ein hoher Stellenwert von Kreativität und Wissensintensität, kontinuierlich erforderliches Upgrading der Qualifikation durch Selbstlernen, Projektförmigkeit der Arbeit für verschiedene Kunden, ein relativ niedriges Einkommen im Verhältnis zur durchschnittlich hohen Qualifikation und breit gestreute Arbeitszeiten (Betzelt/Gottschall 2005, S. 278f.). In einer empirischen Studie wurden Marktbehauptungsstrategien von Journalisten, Designern und Lektoren untersucht, für die diskontinuierliche und prekäre Erwerbsverläufe zu erwarten waren. Überraschenderweise ergab sich: „Die Berufsbiographien der befragten freelancer im Kultur- und Mediensektor sind überwiegend durch relativ große Kontinuität gekennzeichnet“, die allerdings nicht in langjähriger Betriebszugehörigkeit und fortwährend gleicher Tätigkeit besteht (ebd., S. 286). Vielmehr dominieren individuell gesteuerte, vielfältige Berufsbiografien mit diskontinuierlichen Einstiegsphasen, mehreren Statuswechseln und Phasen der Mehrgleisigkeit. Stabilität wird folglich nicht über einen Arbeitsvertrag und die Betriebszugehörigkeit geschaffen, sondern über ein engagiertes und reflektiertes Berufsverständnis, über Phasen von Mehrfachtätigkeit („Brotjob“ und freie künstlerische Tätigkeit) und über persönliche Netzwerke und private Partnerschaften. Stabilität ist also möglich und weit verbreitet, wird aber ganz anders hergestellt und ist mit höheren Risiken verbunden, z.B. der Altersarmut. Andere Untersuchungen haben sich exemplarisch den Künstlerarbeitsmärkten gewidmet (vgl.

Haak/Schmid 1999). Bei den Schlussfolgerungen hinsichtlich eines „innovativen Risikomanagements“ wird weniger auf erfolgreiche individuelle Strategien abgestellt (Bildungsstand und Qualifikationsbereitschaft) als die Notwendigkeit einer Beschäftigungsversicherung in Anlehnung an die Künstlersozialversicherung hervorgehoben (ebd., S. 35). Mit diesem Ansatz wird auf die Reorganisation der Verantwortungsverteilung bei neuen Lebensläufen verwiesen. Wie neue und flexible Lebensläufe sich längerfristig in den Bereichen mit hoher Diskontinuität ausgestalten, ist bisher wissenschaftlich nicht geklärt.

Die Folgen der Flexibilisierung und Individualisierung der Erwerbsbiografie können konkreter mit dem Konzept der Antizipation von Risiken und Chancen beschrieben werden. Wenn immer weniger traditionale Strukturen existieren, die feste Ordnungen stiften und handlungsrelevante Sicherheitsfiktionen erzeugen, wenn Ordnung nur noch auf Zeit hergestellt werden kann „und sofern die Individuen über ihre eigene Biografie permanent entscheiden können und müssen, wird Unsicherheit letztlich zu einer Art sozialer Basiserfahrung“ (Bonß 1995, S. 24). Risiken sind danach nicht universell, sondern eine aktuelle Form von Unsicherheitshandeln, die in den Ungewissheiten der Moderne begründet sind. Konstitutiv für den soziologischen Risikobegriff ist die Unterscheidung zwischen Gefahr und Risiko. Während Ungewissheiten vom Typus Gefahr unabhängig vom Handelnden existieren, setzt der Umgang mit Risiken subjektbezogene Entscheidungen unter Unsicherheit voraus. Risiken werden einerseits durch ihre Handlungsbezogenheit, andererseits durch ihre Zurechenbarkeit und Verantwortbarkeit bestimmt. Allerdings ist in vielen Fällen von einem „Doppelcharakter von Risiko und Gefahr“ auszugehen (ebd., S. 56), so auch im Verhältnis zwischen Beschäftigten und Unternehmen. Der Abbau von Beschäftigung zur Standortsicherung z.B. stellt für das Unternehmen ein Risiko dar, das im Interesse einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kostensenkung eingegangen wird. Dieselbe Maßnahme hat für die Beschäftigten den Charakter einer Gefahr, da der Beschäftigungsabbau individuell nicht zu beeinflussen ist. Die freiwillige Ableistung unbezahlter Überstunden in Zeiten hoher Auftragsbestände dagegen stellt für die Beschäftigten ein Risikohandeln dar mit der Chance, in Zeiten sinkender Nachfrage den Beschäftigungsabbau abzuwenden oder wenigstens nicht zu den Entlassenen zu gehören.

Eine intensiviertere reflexive Lebensplanung wäre demgemäß ein Umgang mit Risiken, der auf Prävention und Schadensvermeidung zielt. Individuelle Maßnahmen der Gesunderhaltung, der Weiterbildung, aber auch Verankerung in Nachbarschaft und Familie werden – neben ihrem Eigenwert als Bestandteil eines erfüllten Lebens – zu Bausteinen einer „ressourcenorientierten und investiven“ Zeitverwendung mit dem Ziel, die Folgen zukünftiger Beschäftigungsrisiken zu vermindern. Die individuelle Planung und Steuerung des Erwerbsle-

bens wird zur Kehrseite der „Employability“, die im Interesse höherer Erwerbsquoten von der Politik gefordert wird (vgl. Blancke et al. 2000, S. 47).

Zu den Risiken diskontinuierlicher Arbeitszeiten zählen:

1. Desynchronisations- und Planungsrisiko
(Arbeitswelt und Lebenswelt, Wähl- und Kalkulierbarkeit aufgeschobener Zeiten bezüglich Entnahmezeitpunkt und geplanter/gewünschter Nutzung);
2. Gesundheitsrisiko
(steigende Belastung bei flexibler Arbeit und Mehrarbeit, Belastungskumulation in der Lebensmitte);
3. Beschäftigungs-/Karriererisiko
(z.B. betriebliche Bewertung abweichender Arbeitszeitwünsche, Rückkehrbedingungen/-garantien);
4. Qualifikationsrisiko
(unterdurchschnittliche Einbeziehung in betriebliche in Weiterbildungsmaßnahmen);
5. Einkommensrisiko
(Arbeitsarmut bei geringfügiger Beschäftigung, Abzüge in der sozialen Sicherung, Verfall von Konten bei Insolvenz, Zugriff bei Kurzarbeit).

Diese Risiken sind traditionell sehr ungleich verteilt (vgl. z.B. Krüger 2005) und können durch flexible Arbeitszeiten und ihre Regulierung abgemildert, aber auch verstärkt werden (vgl. z.B. Jürgens 2005). Im Konzept der Zeitsouveränität und insbesondere bei kurzfristigen Optionen stehen die Vorteile von Zeitkonten vorwiegend für Frauen mit Pflegeverpflichtungen im Vordergrund. Bei den Empfehlungen zu einer „nachhaltigen Familienpolitik“ im siebten Familienbericht wird optionalen Langzeitkonten ein hohes Potenzial zugemessen (BMFSFJ 2005).

Demgegenüber sind auch jene Mechanismen von Langzeitkonten zu berücksichtigen, die soziale Ungleichheit verstärken:

- Die Nutzung vor allem durch Frauen mit *Care*-Aufgaben ist begrenzt: auf der finanziellen Seite durch die unterdurchschnittlichen Einkommen, auf der zeitlichen Seite durch die Fokussierung auf alltägliche Optionalität bzw. einen mittleren Zeithorizont (Gleitzeit, Teamabsprachen bezüglich Verteilung der Monatsarbeitszeit z.B. bei personenbezogenen Dienstleistungen).
- Der Abbau der Überbelastung während der Hochleistungsphase des Lebens wird neben der betrieblichen Leistungs politik behindert durch die geringen Möglichkeiten, vorher entlastende Guthaben anzusparen (hier wird es eher um eine Begrenzung von Überstunden gehen). Konzepte einer so genannten

- biografischen Arbeitszeit sehen sogar bewusst eine Kumulation während der Hochleistungsphase zwischen dem 30. und 45. Lebensjahr vor.
- Der Nutzen von Langzeitkonten steigt mit dem angesparten Volumen, d.h. dem Volumen von Mehrarbeit. Dieses Ansparen wiederum gefährdet ab einem bestimmten Umfang die Gesundheit und die Lebensbalance der Beschäftigten. Daher können Beschäftigte an bereits hoch belasteten Arbeitsplätzen bzw. gesundheitlich eingeschränkte Beschäftigte kaum zusätzliche Zeit ansparen.
 - Die Möglichkeit der Einzahlung in Geld privilegiert die oberen Einkommensgruppen, die unteren Einkommensgruppen können sich keine Abzüge vom Monatseinkommen erlauben und drängen auf kurzfristige Auszahlung der Überstunden (vgl. die Strategie des konstanten Monatseinkommens im VW-Tarifvertrag von 1993).
 - Die Leistungs- und Wissensorientierung der Personalpolitik in den Betrieben dürfte die altersspezifische Ungleichverteilung eher konservieren.

Diese Ungleichheitsmechanismen sind auch ein Verweis darauf, dass die interindividuelle Umverteilung von Zeit und Geld gesellschaftliche Ungleichheitsstrukturen nicht korrigieren kann. Im Gegenteil, die Flexibilisierung von Arbeitszeiten ist Teil eines umfassenden Programms der Umverteilung der Verantwortung für die Bereitstellung gesellschaftlicher Ressourcen wie für die Absicherung gelingender Lebensläufe auf die Individuen. Die Akzeptanz und Funktionsfähigkeit von Langzeitkonten durch die Beschäftigten hängt wesentlich auch davon ab, ob die veränderte Verantwortungsverteilung auf eine Bereitschaft und die Fähigkeit der Beschäftigten trifft, aktiv und flexibel ihr Leben zu planen und zu führen. Und dies wird entscheidend von der Passung verschiedener Elemente gesellschaftlicher Lebenslaufpolitik abhängen; momentan scheinen die Bürger diese Neuverteilung nur sehr zögerlich mitzuvollziehen (Krömmelbein/Nüchter 2006). Die Frage auf dieser Ebene lautet, ob mit Langzeitkonten eine stützende und die verschiedenen Lebensbereiche integrierende Infrastruktur für die gestiegene Eigenverantwortung in der Lebensplanung zur Verfügung gestellt werden kann. Die Aufwertung der finanziellen Aspekte von Zeitkonten (Einbringungen in Geld, Verzinsung, Steuerersparnis) und die Fokussierung auf die Alterssicherung dürften dieses Potenzial eher schwächen.

5. Resümee

Zeitkonten sind eine Form der Regulierung der Umverteilung von Erwerbsarbeitszeit, die beständig an Bedeutung gewinnt. Mit der Ausweitung der Anwen-

dungen verändert dieses Instrument allerdings auch seinen Charakter. Frühe Formen, die als Gleitzeitkonten aus dem beidseitigen Bedürfnis nach einer alltäglichen Anpassung der Arbeitszeiten resultierten, waren nach dem Prinzip des kurzfristigen Zeitausgleichs aufgebaut. Das Ansparen durch vorgezogene Arbeit oder Mehrarbeit folgte akuten Markt- oder Projekterfordernissen der Unternehmen, die Entnahmen dagegen wurden durch private Anforderungen der Beschäftigten bestimmt, die Abweichungen von den Rhythmen der alltäglichen Lebensführung erforderlich machten. Aus der zeitlichen und volumenmäßigen Erweiterung der Konten resultiert nun eine Erweiterung der Nutzungszwecke. Optionale Langzeitkonten können z.B. für eine verlängerte Elternzeit, für lebenslanges Lernen, für zwischenzeitliche Gesundheitsmaßnahmen, für Sabbaticals oder für Zeiten verstärkten ehrenamtlichen Engagements genutzt werden. Allein diese Aufzählung verweist auf eine potenzielle Überforderung der Zeitkonten; aufgrund des notwendigerweise begrenzten Kontenvolumens besteht eine Konkurrenz zwischen den verschiedenen Nutzungen, die von den Beschäftigten entschieden werden muss. Durch die Indienstnahme der Konten für neue betriebliche Vorruhestands- und Altersteilzeitregelungen sowie für die Alterssicherung wird diese Konkurrenz der Nutzungen noch einmal wesentlich verschärft. Denn allein um eine relevante Verkürzung der Dauer der Erwerbstätigkeit um z.B. drei Jahre anzusparen, ist über mindestens 20 Jahre erhebliche regelmäßige Mehrarbeit notwendig. Aus diesen Ansparbedarfen folgt die Tendenz, ebenfalls Einkommensanteile in die Konten einbringen zu können (so genannte Zeit-Wert-Konten) und das Ansparen obligatorisch zu machen (z.B. im Rahmen von Schichtregelungen und Standortsicherungsvereinbarungen). Das Hinzufügen monetärer Sparvorgänge relativiert den Mechanismus des Zeitausgleichs und die Möglichkeiten der Reziprozität, es verstärkt dagegen die Orientierung auf finanzielle Alterssicherung, Fondsmodelle und Zinskonditionen. Die Verlagerung der Nutzungen auf die Altersphase zementiert die einseitigen Belastungen und Überforderungen der „rush hour of life“ in der Lebensmitte, die gerade durch Modelle der optionalen Langzeitkonten aufgelöst werden sollen. Insofern umfasst unser Begriff des Langzeitkontos zwei sehr unterschiedliche bis sich ausschließende Ausprägungen.

Langzeitkonten könnten ein Gerüst sein, mit dem sowohl die langfristige betriebliche Personalpolitik wie auch die individuelle Lebensplanung der Beschäftigten unter den Bedingungen zunehmender Diskontinuität und Veränderungsgeschwindigkeit stabilisiert und weiterentwickelt werden. Die Überprüfung der gegenwärtigen Konzepte und praktisch verfolgten Strategien hat auf Seiten der Betriebe eher Tendenzen zur Kurzfristigkeit und zur Externalisierung von Aufwendungen zum Ressourcenerhalt der Beschäftigten (Employability) ergeben. In den „gemischten Beschäftigungsstrategien“ wird Flexibilität oft über die Erhö-

hung des Anteils der Randbelegschaft gewonnen. Das Argument, dass Beschäftigungssicherheit die zentrale Grundlage für Motivation und Weiterbildungsbereitschaft sei, hat an Gewicht eingebüßt. Damit verlieren zugleich die Mechanismen interner Arbeitsmärkte an Bedeutung, mit denen optionale Langzeitkonten eng verbunden sind, solange es noch keine Regelungen zur überbetrieblichen Portabilität von Kontenbeständen gibt. Marktorientierte Flexibilisierungsstrategien der Unternehmensleitungen führen dazu, auch die Entnahmeprozesse von Langzeitkonten nach betrieblichen Anforderungen zu steuern und damit das Vertrauen in die Optionalität zu untergraben. Bei der Ausgestaltung der Langzeitkonten und ihrer alltäglichen Anwendung müsste dagegen die Einbeziehung der Zeitinteressen der Beschäftigten eindeutig verankert sein, um eine Zeitkultur zu entwickeln, in der Langzeitkonten ein Rückgrat neuer flexibler Lebensläufe sind.

Aber auch auf Beschäftigtenseite sind Nutzungsbarrieren festzustellen, die in den widersprüchlichen Anforderungen der Balance von Arbeit und Leben und in der Unkalkulierbarkeit neuer Risiken begründet sind. Dazu gehören das Verhältnis zwischen Belastung durch Ansparen und Entlastung/Gestaltungsgewinn durch Entnahmen, die Konkurrenz von Nutzungszwecken, die Einschränkungen des Nutzungsrahmens durch Arbeitszeitverlängerung, betriebliche Machtungleichgewichte und private Zeitanforderungen. Diese Ambivalenzen (und die Einbeziehung finanzieller Transfers) führen außerdem zu Ungleichheiten in den Nutzungsmöglichkeiten zwischen den verschiedenen sozialen Gruppen mit der Tendenz, dass die Gruppen, die private Flexibilität und Freistellungsmöglichkeiten am stärksten benötigen, die eingeschränktesten Zugänge haben. Bei diesen Gruppen wird die Notwendigkeit ergänzender sozialstaatlicher Regelungen und zusätzlicher betrieblicher Beiträge besonders deutlich.

Ganz grundsätzlich hat sich gezeigt, dass die Planungsanforderungen, die durch neue flexible Lebensläufe im Allgemeinen und durch die Nutzung von Zeitkonten im Speziellen hervorgerufen werden, noch wenig bei den Beschäftigten angekommen sind und kaum durch neue „Selbstkompetenzen“ getragen werden. Zumindest die Mehrzahl der älteren Beschäftigten in Normalarbeitsverhältnissen versucht, am alten dreigeteilten Lebenslauf festzuhalten und ihn durch individuelle Anstrengungen entgegen der gesellschaftlichen Entwicklungsdynamik zu stabilisieren. Die gestiegenen sozialen Risiken, der Rückbau sozialstaatlicher Gewährleistungen und betrieblicher Verantwortlichkeiten führen eher zu einer Retraditionalisierung und einer Verstärkung des Sicherheitsdenkens. Hier könnte ein offener Diskurs um Langzeitkonten – im Zusammenhang mit anderen ressourcenbezogenen Maßnahmen – wichtige Lernprozesse auf beiden Seiten initiieren, die zu einem Baustein einer neuen konzertierten Lebenslaufpolitik werden könnten.

Literatur

- Alda, Holger; Bellmann, Lutz (2003): Betriebsinterne Arbeitsmärkte: ein Auslaufmodell angesichts vielfältiger, flexibler und nicht standardisierter Arbeitsverhältnisse? In: Klein-Schneider, Hartmut (Hg.): *Interne Arbeitsmärkte*. Frankfurt/M., S. 85-93
- Baethge, Martin; Baethge-Kinsky, Volker; Holm, Ruth; Tullius, Knut (2003): *Anforderungen und Probleme beruflicher und betrieblicher Weiterbildung*. Düsseldorf
- Behrens, Johann (2004): Betriebliche Strategien und demographische Folgen. In: *Arbeit*, Jg. 13, H. 3, S. 248-263
- Bellmann, Lutz; Alda, Holger (2004): Betriebliche Personal- und Beschäftigungspolitik zwischen Flexibilität und Stabilität. In: *WSI-Mitteilungen*, Jg. 57, H. 5, S. 255-261
- Betzelt, Siegrid; Gottschall, Karin (2005): Flexible Bindungen – prekäre Balancen. In: *Kronauer/Linne 2005*, S. 275-294
- Bielenski, Harald; Bosch, Gerhard; Wagner, Alexandra (2002): *Working Time Preferences in Sixteen European Countries*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin
- Blancke, Susanne; Roth, Christian; Schmid, Joseph (2000): *Employability*. Tübingen
- Böker, Karl-Hermann (2007): *Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten*. Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Analyse und Handlungsempfehlungen. Frankfurt/M.
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2005): *Siebter Familienbericht. Perspektiven für eine lebenslaufbezogene Familienpolitik*. Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit. Berlin
- Bonß, Wolfgang (1995): *Vom Risiko. Unsicherheit und Ungewißheit in der Moderne*. Hamburg
- Capelli, Peter; Neumark, David (2004): External Churning and Internal Flexibility: Evidence on the Functional Flexibility and Core-Periphery Hypotheses. In: *Industrial Relations*, Vol. 3, No. 1, January, S. 148-182
- Diewald, Martin; Brose, Hanns-Georg; Goedicke, Anne (2005): Flexicurity im Lebenslauf. Wechselwirkungen zwischen pluralen Lebensformen und betrieblichen Beschäftigungspolitiken. In: *Kronauer/Linne 2005*, S. 223-248
- Dobischat, Rolf; Seifert, Hartmut; Ahlene, Eva (Hg.) (2003): *Integration von Arbeit und Lernen*. Berlin
- Dörre, Klaus (2005): Prekarisierung contra Flexicurity. In: *Kronauer/Linne 2005*, S. 53-72
- Eberling, Matthias; Hielscher, Volker; Hildebrandt, Eckart; Jürgens, Kerstin (2004): *Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen*. Berlin
- Egbringhoff, Julia (2004): Welche Lebensführung erfordert der Typus des Arbeitskraftunternehmers? In: Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter (Hg.): *Typisch Arbeitskraftunternehmer?* Berlin, S. 255-279
- Erlinghagen, Marcel (2005): *Wie lange dauert es, bis Beschäftigte ihren Betrieb verlassen?* IAT-Report 2005-09. Gelsenkirchen
- Flecker, Jörg (2005): *Interne Flexibilisierung – von der Humanisierungsvermutung zum Risikobefund*. In: *Kronauer/Linne 2005*, S. 73-96
- Garhammer, Manfred (2005): *Neue Konzepte für lebensspezifische Arbeitszeiten*. In: Seifert, Hartmut (Hg.): *Flexible Zeiten in der Arbeitswelt*. Frankfurt/M., New York, S. 67-101

- Geissler, Birgit (2005): Zeitpolitik und Lebensplanung. In: Bsirske, Frank; Mönig-Raane, Margret; Sterkel, Gabriele; Wiedemuth, Jörg (Hg.): Perspektive neue Zeitverteilung. Hamburg, S. 98-107
- Geissler, Birgit; Oechsle, Mechthild (1990): Lebensplanung als Ressource im Individualisierungsprozeß. Arbeitspapier Nr. 10 des SFB 186. Bremen
- Gmür, Markus (2003): Die Ressource Personal und ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg. In: Martin, Albert (Hg.): Personal als Ressource. München und Mering, S. 21-52
- Gouldner, Alvin W. (1984): Etwas gegen Nichts. Reziprozität und Asymmetrie. In: Adloff, Frank; Mau, Steffen (Hg.): Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität. Frankfurt/M., S. 109-124
- Grosse Halbuer, Andreas; Welp, Cornelius (2004): Leben im Ungleichgewicht. In: Wirtschaftswoche 42/2004, S. 110-113
- Haak, Carroll; Schmid, Günther (1999): Arbeitsmärkte für Künstler und Publizisten – Modelle einer zukünftigen Arbeitswelt? WZB-Discussion Paper P 99-506. Berlin
- Haipeter, Thomas; Lehndorff, Steffen (2004): Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte? Berlin
- Hildebrandt, Eckart (2005a): Alltägliche und biographische Lebensführung. In: Bsirske, Frank; Mönig-Raane, Margret; Sterkel, Gabriele; Wiedemuth, Jörg (Hg.): Perspektive neue Zeitverteilung. Logbuch 2 der ver.di-Arbeitszeitinitiative. Hamburg, S. 85-97
- Hildebrandt, Eckart (2005b): CSR und die Transformation der sozialen Frage. In: Ökologisches Wirtschaften, H. 3/2005, S. 33-36
- Hildebrandt, Eckart; Wotschack, Philip (2006): Langzeitkonten und Lebenslaufpolitik. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 59, H. 11, S. 592-600
- IQPC (International Quality and Productivity Center) (2006): Kongress „Betriebliche Zeitwertkonten“. Tagungsunterlagen. Berlin
- Jürgens, Kerstin (2005): Die neue Unvereinbarkeit? Familienleben und flexibilisierte Arbeitszeiten. In: Seifert, Hartmut (Hg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt/M., New York, S. 169-190
- Klenner, Christina; Pfahl, Svenja (2005): Stabilität und Flexibilität. Ungleichmäßige Arbeitszeitmuster und familiäre Arrangements. In: Seifert, Hartmut (Hg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt/M., New York, S. 124-168
- Kohli, Martin (1987): Ruhestand und Moralökonomie. In: Heinemann, Klaus (Hg.): Soziologie wirtschaftlichen Handelns. Opladen, S. 393-416
- Krömmelbein, Silvia; Nüchter, Oliver (2006): Bürger wollen auch in Zukunft weitreichende soziale Sicherung. In: Informationsdienst Soziale Indikatoren, H. 36, Juli, S. 1-6
- Kronauer, Martin; Linne, Gudrun (Hg.): Flexicurity. Berlin
- Krüger, Helga (2005): Kulturelle Ungleichheit, Institutionen des Lebensverlaufs und die Zukunft der Geschlechterdifferenz. In: Rehberg, Karl-Siebert (Hg.): Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede. Frankfurt/M., New York, S. 144-158
- Lehndorff, Steffen (2005): Herausforderungen an die Arbeitszeitpolitik der Gewerkschaften. In: Bsirske, Frank; Mönig-Raane, Margret; Sterkel, Gabriele; Wiedemuth, Jörg (Hg.): Perspektive neue Zeitverteilung. Logbuch 2 der ver.di-Arbeitszeitinitiative. Hamburg, S. 56-71
- Morschhäuser, Martina (Hg.) (2002): Gesund bis zur Rente. Konzepte gesundheits- und altersgerechter Arbeits- und Personalpolitik. Stuttgart

- Müller-Christ, Georg (2004): Nachhaltigkeit und Salutogenese – zwei innovative Denkwelten für ein modernes Ressourcenmanagement. In: Müller-Christ, Georg; Hülsmann, Michael (Hg.): Modernisierung des Managements. Festschrift für Andreas Remer. Wiesbaden, S. 1-41
- Remer, Andreas (2002): Management – System und Konzepte. Bayreuth
- Schmidt-Rudloff, Rainer (2003): Der Stellenwert unternehmensinterner Arbeitsmärkte in einer dynamischen Wettbewerbswirtschaft. In: Klein-Schneider, Hartmut (Hg.): Interner Arbeitsmarkt, Frankfurt/M., S. 53-67
- Schmierl, Klaus (2001): Hybridisierung der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik – Übergangsphänomen oder neuer Regulationsmodus. In: Soziale Welt 4/2001, S. 427-448
- Seifert, Hartmut (2005a): Arbeitszeitpolitischer Modellwechsel: Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität. In: Seifert, Hartmut (Hg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt, S. 40-66
- Seifert, Hartmut (2005b): Vom Gleitzeit- zum Langzeitkonto. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 58, H. 6, S. 308-313
- Struck, Olaf; Köhler, Christoph (Hg.) (2004): Beschäftigungsstabilität im Wandel? München und Mering