

Brandl, Sebastian (Ed.); Hildebrandt, Eckart (Ed.); Wotschack, Philip (Ed.)

Book

Arbeitszeitpolitik im Lebensverlauf: Ambivalenzen und Gestaltungsoptionen in deutscher und europäischer Perspektive

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 212

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Brandl, Sebastian (Ed.); Hildebrandt, Eckart (Ed.); Wotschack, Philip (Ed.) (2008) : Arbeitszeitpolitik im Lebensverlauf: Ambivalenzen und Gestaltungsoptionen in deutscher und europäischer Perspektive, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 212, ISBN 978-3-86593-093-4, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/181693>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

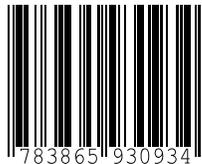
Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

In der gesellschaftspolitischen Debatte hat die Neugestaltung von Lebensläufen derzeit große Aufmerksamkeit. Lebensläufe diversifizieren sich zunehmend. Es entstehen neuartige Kombinationen und vielfältige Übergänge zwischen Phasen der Erwerbstätigkeit und Erwerbslosigkeit, Qualifizierung, Kinderbetreuung oder Pflege. Zugleich haben Unsicherheiten und Risiken in den Erwerbsbiografien zugenommen und es zeigen sich deutliche „Schiefagen“ der Verteilung von Zeit und Geld im Lebenslauf, etwa in der mittleren Lebensphase, in Form kumulierender zeitlicher Belastungen. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen untersuchen die Beiträge dieses Bandes, welche neuen Anforderungen, Möglichkeiten und Ambivalenzen sich für die Neugestaltung der Arbeitszeit im Lebenslauf ergeben. Dazu werden nicht nur neue Instrumente der Arbeitszeitgestaltung herangezogen (wie etwa Lebensarbeitszeitmodelle), die anhand erster Erfahrungen und Probleme in der betrieblichen Praxis bewertet werden. Der Blick richtete sich auch auf Beispiele aus anderen Ländern, insbesondere die Niederlande, die im Bereich der „Lebenslaufpolitik“ eine Vorreiterrolle einnehmen. Der Band benennt praktische Problemlagen, aktuelle Handlungsfelder und offene Forschungsfragen zum jungen Themenfeld „Lebenslaufpolitik“. Er leistet damit auch einen Beitrag zur Debatte um den demografischen Wandel, die der Neuorganisation der Lebensarbeitszeit eine entscheidende Rolle für die Erhöhung der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsfähigkeit und bessere Vereinbarkeit unterschiedlicher Lebensbereiche einräumt.



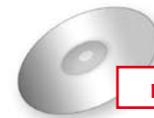
9 783865 930934

978-3-86593-093-4
20,00 Euro



Sebastian Brandl | Eckart Hildebrandt
Philip Wotschack (Hrsg.)

Arbeitszeitpolitik im Lebensverlauf



mit CD-ROM

Sebastian Brandl, Eckart Hildebrandt, Philip Wotschack (Hrsg.)

Arbeitszeitpolitik im Lebensverlauf.

**Ambivalenzen und Gestaltungsoptionen
in deutscher und europäischer Perspektive**

Sebastian Brandl, Eckart Hildebrandt,
Philip Wotschack (Hrsg.)

Arbeitszeitpolitik im Lebensverlauf

Ambivalenzen und Gestaltungsoptionen
in deutscher und europäischer Perspektive



edition der Hans-Böckler-Stiftung 212

Sebastian Brandl, Dr., Leitung des Forschungsförderreferats »Erwerbsarbeit im Wandel« der Hans-Böckler-Stiftung

Anneke van Doorne-Huiskes, Dr., Professorin für Soziologie an der Universität Utrecht

Laura den Dulk, Dr., Assistant Professor am Institut für Soziologie der Universität Utrecht

Eckart Hildebrandt, Prof. Dr., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Wissenschaftszentrum Berlin

Ulf Kadritzke, Dr., Professor für Industrie- und Betriebssoziologie an der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin

Ute Klammer, Dr., Professorin am Institut für Soziale Arbeit und Sozialpolitik der Universität Duisburg-Essen

Helga Krüger, Dr. (†), war Professorin für Soziologie, familiale und berufliche Sozialisation an der Universität Bremen und Mitglied der Expertenkommission zum 7. Familienbericht der Bundesregierung

Günther Schmid, Prof. Dr., war Leiter der Abteilung »Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung« am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Philip Wotschack, wissenschaftlicher Mitarbeiter der Abteilung »Ausbildung und Arbeitsmarkt« am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

© Copyright 2008 by Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2008

ISBN: 978-3-86593-093-4

Bestellnummer: 13212

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages, der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung, der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Günther Schmid	
1 Einführung: Fragen an eine „Lebenslaufpolitik“	13
2 Lebenslaufpolitik:	
Konzepte, Handlungsfelder, Reformvorhaben	17
2.1 Einleitend: die Erweiterung der Zeitdebatte	17
2.2 Lebenslaufregime – Lebenslaufpolitik: latente und manifeste Strukturierungen der biografischen Zeit	18
2.3 Zeitpuzzles in Alltag und Biografie der Geschlechter	23
2.4 Wandel. Widersprüche und Reibungsflächen heute	25
2.5 Verlängerung des Lebensverlaufs, Endstrukturierungen, neue Lebenskonzepte: Chancen und Ansatzpunkte für eine zukunftsfähige Zeitpolitik	29
2.6 Ausblick	33
Ute Klammer	
3 Business cycle and life cycle – conflicting or complementary? Towards a life course policy integrating different interests and actors	43
3.1 Introduction	43
3.2 Flexible working time arrangements: some theoretical considerations	44
3.3 Towards an integrated life course policy: a closer look at Belgium and the Netherlands	54
3.4 Regulating time options and life course policy on different levels: some considerations and conclusions	60
Eckart Hildebrandt	
4 Arbeitszeitorganisation im Betrieb.	
Zu den Potenzialen von Langzeitkonten	69
4.1 Lebenslauf- und Arbeitszeitpolitik im Betrieb	69

4.2	Ressourcenperspektive und Reziprozität	72
4.3	Einsatz und Nutzungen von Langzeitkonten	74
4.4	Ambivalenzen, Widersprüche und Zielkonflikte in den Gestaltungsfeldern von Zeitkonten	78
4.5	Vorläufige Einschätzung der Potenziale von Langzeitkonten	84
Ulf Kadritzke		
5	Podiumsdiskussion	87
5.1	Firmen- und Teilnehmer-Porträts	87
5.2	»Lebenslaufpolitik im Betrieb. Ambivalenzen und Problemfelder.« Zusammenfassende Dokumentation der Podiumsdiskussion	89
Ulf Kadritzke		
6	Resümee des ersten Tages	137
6.1	Gedanken zu den drei Eingangsreferaten	137
6.2	Die Positionen und Konfliktpunkte der Podiumsdiskussion	141
6.3	Ökonomie, Soziale Spaltung und Lebenslaufpolitik	144
Laura den Dulk/Anneke van Doorne-Huiskes		
7	Life course policies in the Netherlands: an answer to work/care dilemmas and an ageing society?	147
7.1	Introduction	147
7.2	Policy context	149
7.3	Life course policy: the discourse	154
7.4	Life course policy: practical measure	155
7.5	Utilisation of the life-course saving scheme	156
7.6	Employers' initiatives	159
7.7	Concluding remarks	161
Sebastian Brandl/Philip Wotschack		
8	Lebenslaufpolitik: Anmerkungen zum weiteren Forschungsbedarf	165
9	Über die Hans-Böckler-Stiftung	173

Vorwort

Die Ausdifferenzierung der betrieblichen Arbeitszeiten findet weiter statt. Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit entstandardisieren sich und bilden damit einen zentralen Aspekt der inneren und äußeren Erosion des Normalarbeitsverhältnisses. Dank der bisherigen Zeit- und Arbeitszeitforschung wissen wir, dass mit dem Wandel der Erwerbsarbeitszeiten mehr verbunden ist als nur eine Veränderung der betrieblichen Arbeitsorganisation und individuellen Alltagsgestaltung. Als zentraler gesellschaftlicher Taktgeber tragen Arbeitszeiten wesentlich zur Strukturierung des außerbetrieblichen Lebens bei und definieren die Zeiträume, die für außerberufliche Interessen und Anforderungen, für Partnerschaft, Familie, Kinder, Bildung, Kultur, soziales Leben oder zivilgesellschaftliches Engagement verbleiben. Stand in diesem Kontext bisher vor allem die Frage im Mittelpunkt, wie sich Veränderungen in den täglichen, wöchentlichen und jährlichen Arbeitszeiten auf die alltägliche Lebensgestaltung und Vereinbarkeit unterschiedlicher Lebensbereiche bei männlichen und weiblichen Beschäftigten auswirken, so wird aktuell verstärkt auf die Wichtigkeit der Lebensverlaufsbeachtung der Arbeitszeit in diesem Zusammenhang hingewiesen. Im Zuge des Wandels der Erwerbsbeteiligung von Frauen und ausdifferenzierter Erwerbs- und Familienkonstellationen sowie einer zunehmenden Flexibilisierung und Heterogenität der Arbeitsverhältnisse verliert das dreiteilige Schema des Lebenslaufs, das vor allem für die männliche Normalbiografie galt, an Bedeutung: Gegenüber einer Dreiteilung des Lebenslaufs als klarer Abfolge von Vorbereitungszeit (Schule und Ausbildung), Erwerbsphase (kontinuierlich in Vollzeit) und Ruhestand bilden sich zunehmend »fragmentierte« und »diversifizierte« Lebensläufe heraus, die sich durch mehr Wechsel und Übergänge, neue Kombinationen von Aktivitäten und Variationen in den Sequenzen auszeichnen. Diese Entwicklungen können neue Möglichkeiten für die Lebensgestaltung der Einzelnen eröffnen, äußern sich derzeit aber überwiegend in einer deutlichen Zunahme von Unsicherheiten und Risiken in den Erwerbsbiografien sowie in »Schieflagen« der Verteilung von Zeit und Geld im Lebenslauf durch kumulierende berufliche und außerberufliche Belastungen in der mittleren Lebensphase, in der sogenannten »*Rush-Hour of Life*«.

Die neuen Entwicklungen und Probleme haben zusammen mit dem politischen Diskurs um den demografischen Wandel und die damit verbundenen

sozialen und ökonomischen Risiken eine Debatte um die Neugestaltung des Lebenslaufs in Gang gesetzt. Lebenslaufpolitik, oder englisch *life-course-policy*, ist kein originär deutsches Konzept. Es entstammt, wie so viele andere Konzepte, einer internationalen Debatte. Lebenslaufpolitik geht davon aus, dass das Dreiphasenmodell immer weniger greift, es zu einer Vielschichtigkeit der Mischung aus Bildung, Erwerbsarbeit, Sorge und Fürsorge, Ruhe- und Regenerationsphasen im Lebensverlauf kommt, die politisch und tarifpolitisch zu rahmen und auf betrieblicher wie individueller Ebene zu gestalten ist.

Dieser Notwendigkeit folgend veranstalteten die Hans-Böckler-Stiftung und das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung im Juni 2007 eine Tagung mit dem Titel »Arbeitszeitpolitik im Lebensverlauf – Ambivalenzen und Gestaltungsoptionen in deutscher und europäischer Perspektive«. Die Tagung konzentrierte sich auf die betriebliche Arbeitszeitpolitik im Kontext des Lebenslaufs. Ausgangspunkte waren neben konzeptionellen Überlegungen aktuelle Reformdiskussionen. Diese beziehen sich auf die Anforderungen des demografischen Wandels, die Vereinbarkeit von beruflichen und außerberuflichen Anforderungen im Lebensverlauf (Kinder, Pflege, Bildung) und eine bessere Nutzung des Erwerbspotenzials in Deutschland (Erhöhung der Erwerbsquoten von Frauen und Älteren). Die Tagung verfolgte das Ziel, Kontexte und Handlungsbedarfe der Lebenslaufpolitik unter Einbezug von Erfahrungen europäischer Nachbarländer aufzuzeigen. Im Folgenden wird ein Teil der Referate und Diskussionen der Tagung wiedergegeben.

Prof. Dr. Günther Schmid wirft in seiner Begrüßung folgende Fragen an eine Lebenslaufpolitik auf: Welche Rolle hat soziales Risikomanagement in diesem Konzept? Wie können Individuen und Institutionen lernen, sich auf längere Zeithorizonte zu orientieren, statt kurzfristige Risiken überzubewerten? Vor dem Hintergrund der Ausdifferenzierung und Flexibilisierung der Arbeitszeiten fragt er nach der Notwendigkeit neuer Sicherheiten. Wer und welche Politiken sichern zukünftig die Arbeitszeitr Risiken ab? Führt dies zu einem Abschied vom Anspruch auf Gleichheit? Was können Betriebe, Tarifparteien und Politik beitragen, um die unterschiedlichen Arbeitszeitr Risiken im Lebensverlauf abzusichern, Einkommen auszugleichen etc.? Wie also muss soziale Sicherung gestaltet sein, um die Risiken eines heterogenen, flexiblen Lebenslaufs kollektiv abzusichern, und wer übernimmt welche Lasten der Vorsorge? Weiterhin fragt er, ob Arbeitszeitkonten hierzu die richtigen Instrumente sind und Zeitkredite nicht die bessere Wahl wären.

In ihrem Beitrag zeigt Prof. Dr. Helga Krüger auf, dass Lebenslaufpolitik einen Paradigmenwechsel enthält: Abkehr von Erwerbskontinuität und Gestaltung von Optionszeiten, wie sie im siebten Familienbericht entwickelt wurden. Frau Krüger stellt die betriebliche Arbeitszeit in den Gesamtkontext individueller Zeitanprüche im Lebensverlauf und legt das Gesamtarbeitsvolumen einer Person den Analysen zu Grunde. Sie erläutert die historische Herausbildung der heute dominanten Zeitordnung und verweist auf manifeste Defizite, insbesondere auf die Chancengleichheit der Geschlechter in der Existenzsicherung und die Probleme gemeinsamer Elternschaft. Diese Defizite und der Wandel in Arbeitswelt, Gesellschaft und im Geschlechterverhältnis führen zur Neukonzeption des Lebensverlaufs. In dessen Mittelpunkt steht nicht die bloße Verlängerung des Erwerbslebens. Vielmehr soll eine diskontinuierliche Erwerbsbeteiligung im Sinne von Phasen der Nichterwerbstätigkeit und der Teilzeitarbeit ermöglicht werden. Diese Zeiten für Familie, Kinder, Pflege, Sorge, Bildung, Engagement, Erholung sollen durch eine verlängerte Erwerbstätigkeit kompensiert werden. Diese temporären, lebensphasenspezifischen Zeitoptionen müssten durch eine Neujustierung multipler Zeitsysteme ermöglicht werden. Betriebe müssten sich daher an der täglichen biographischen Zeitorganisation ihrer Beschäftigten ausrichten.

Frau Prof. Dr. Ute Klammer konzipiert eine Win-Win-Situation für Betriebe und Beschäftigte. In theoretischer Perspektive unterscheidet sie zwischen einem Business-cycle und einem Life-cycle und findet Argumente für eine in der längeren Frist kompatible Interessenlage zwischen Betrieben und Beschäftigten. Instrumentelle Beispiele für eine solche Win-Win-Situation findet sie in den Niederlanden und Belgien. In ihren Schlussfolgerungen wirft sie einen skeptischen Blick auf Langzeitkonten als Instrument der Umsetzung der von ihr gewählten Perspektive. In der Praxis von Langzeitkonten erkennt sie vielfach mangelnde Möglichkeiten für Beschäftigte, ihre Interessen einzubringen.

Einen empirischen Einblick in die Nutzung von Langzeitkonten gibt Prof. Dr. Eckart Hildebrandt. Seinem Beitrag liegt ein Forschungsprojekt zu Grunde, welches erstmals empirisch dem Phänomen der Langzeitkonten nachgeht.¹ Zeitkonten verteilen die Arbeitszeit um. Zumeist jedoch bedeuten sie das Vorziehen von Arbeitszeit. Heute wird mehr gearbeitet, morgen weniger. So die Theorie und ein wesentlicher Grund, warum Zeitkonten, welche eigentlich Zeitanpar-

1 Das Projekt »Langzeitkonten und biographische Lebensführung« wurde von 2006 bis 2008 am Wissenschaftszentrum für Berlin durchgeführt und von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert.

konten heißen müssten, als Ersatz für Altersteilzeitregelungen in den Betrieben sehr populär sind. Langzeit- oder Lebensarbeitszeitkonten finden derzeit rasche Verbreitung. Vielfach werden sie genutzt, um überlaufende Kurzzeitkonten auszugleichen. Umstritten sind die Fragen, die sich aus der notwendigen Langzeitperspektive ergeben: aus den Potenzialen des Ansparens von Zeit und/oder von Geld, aus den Gesundheitsrisiken, die mit dem Ansparen von Mehrarbeit verbunden sind, aus der Konkurrenz verschiedener Nutzungen (z.B. optionale Arbeitszeiten versus Vorruhestand) und nicht zuletzt aus der ungleichen Verteilung von Chancen und Risiken, die sich für verschiedene Beschäftigungsgruppen, für Männer und Frauen aus der Flexibilisierung und Kontierung von Arbeitszeit ergeben. Es geht derzeit also um das Ob und Wie dieser Regelungen, erst noch selten auch um die Entnahme. Während diese Konten theoretisch gut geeignet wären, einen relevanten Beitrag zu einer betrieblichen Lebenslaufpolitik einzunehmen, sieht die empirische Praxis somit anders aus: Ein integrierter Blick auf Lebenslaufpolitik und die dazu geeigneten Instrumente findet in den Betrieben (noch) nicht statt.

Teil der hier dokumentierten Veranstaltung ist eine Podiumsdiskussion, an der Vertreterinnen und Vertreter von Personalleitungen, Betriebsräte und Berater teilnahmen. Gemäß dem Tagungsmotto standen auf dem Podium die praktische, akteursseitige Perspektive der Lebenslaufpolitik im Betrieb, ihre Ambivalenzen und Problemfelder im Mittelpunkt. In Kapitel 5 sind die einführenden Statements und die Diskussionsbeiträge des Podiums strukturiert wiedergegeben. Sie enthalten einen empirisch reichhaltigen Fundus betrieblicher Erfahrungen und Problemlagen in der Gestaltung von Lebenslaufpolitik. Mit der Dokumentation wollen wir den Forschern und Forscherinnen ebenso wie den Gestaltern von Langzeitkonten einen unverstellten Einblick ermöglichen. Prof. Dr. Ulf Kadritzke hat das Podium moderiert und die Diskussion zusammengefasst. Ebenso gibt er in einem Resümee Anmerkungen zu den wissenschaftlichen Beiträgen der Tagung wieder und fasst Positionen und Konfliktlinien der Diskussion zusammen. Hervorzuheben ist hierbei die sogenannte »Hildebrandt-Hoff-Kontroverse«.² Hier geht es darum, ob Langzeitkonten in ihrer praktischen Umsetzung Optionalitäten für die Beschäftigten ermöglichen oder strukturell behindern.

Der zweite Tag der Tagung war den Erfahrungen mit Lebenslaufpolitik im europäischen Ausland gewidmet. Während in Deutschland die Diskussion zur

2 Diese hat ihre Fortsetzungen in zwei Artikeln der WSI-Mitteilungen 11/2007 gefunden.

Lebenslaufpolitik sehr neu ist, können andere Länder auf längere Debatten und auch schon auf konkrete Gestaltungsansätze verweisen. Hervorzuheben hierbei sind die Niederlande.³ Dr. Laura den Dulk and Prof. Dr. Anneke van Doorne-Huiskes geben einen Einblick in die Entwicklung der Debatte und die Implementation verschiedener Regelungen zu Lebenslaufpolitik in Holland. Im besonderen Interesse hierbei steht das im Jahr 2006 eingeführte »de levensloop regeling« oder »life-course saving scheme«, welches, wie oft kritisiert wird, die Risikoteilung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern veränderte. Diese Regelung ermöglicht es allen Beschäftigten, Zeit oder Geld für spätere unbezahlte Erwerbsarbeitsauszeiten anzusparen. In der kurzen Praxis der Regelung zeigt sich bisher verhaltene Akzeptanz.

Die Dokumentation schließt mit resümierenden Anmerkungen zum weiteren Forschungsbedarf. Die Beiträge zur Tagung haben aufgezeigt, dass es sich bei Lebenslaufpolitik und Arbeitszeitgestaltung im Lebenslauf um ein junges Forschungsfeld und um ein ebenso junges Gestaltungsfeld in der betrieblichen Praxis handelt. Die Tagung hat vielfache Problemlagen aufgezeigt, Ambivalenzen und Kontroversen verdeutlicht. Für wissenschaftliche wie praktische Betätigung bleibt somit ein weites Feld, zu dessen Strukturierung die Tagung unseres Erachtens einen wichtigen Beitrag geleistet hat.

Unser Dank gilt allen Autorinnen und Autoren, darüber hinaus allen Referentinnen und Referenten der Veranstaltung. Sie alle haben die Heterogenität und Problemfelder einer praktischen Umsetzung eines in vielerlei Hinsicht noch zu präzisierenden Konzepts einer Lebenslaufpolitik deutlich werden lassen. Über die Tagung hinaus wollen wir mit der Dokumentation zur weiteren theoretischen Erörterung des Konzepts ebenso wie zu seiner praktischen Umsetzung und zum Dialog zwischen Theorie und Praxis beitragen.

Berlin, Düsseldorf, April 2008

Sebastian Brandl, Eckart Hildebrandt, Philip Wotschack

3 Die anderen Länderbeispiele können anhand der Foliensätze nachvollzogen werden (siehe auch beiliegende CD-Rom), welche unter www.boeckler.de/85_85558.html zum Download zur Verfügung stehen.

1 Einführung: Fragen an eine „Lebenslaufpolitik“

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich habe das Privileg, Sie begrüßen zu dürfen. Solche Privilegien werden einem nur aus zwei Gründen zuteil. Entweder man ist der so genannte Hausherr und schon etwas angegraut vom Lebensalter her oder man ist der Experte und der Sponsor dieser Veranstaltung. Der zweite Fall wird gleich nach mir in Gestalt von Sebastian Brandl auftreten. Ich bin also, wie man mir leicht ansieht, der erste Fall und werde mich daher auf die Honneurs beschränken. Also: Herzlich willkommen hier am WZB! Der erste Dank gilt von meiner Seite aus, also von Seiten des WZB, der Hans-Böckler-Stiftung für das Vertrauen und für die Unterstützung, dass wir hier über die Thematik dieser Fachtagung forschen dürfen und diese Thematik hier auch präsentieren und mit Ihnen diskutieren dürfen, mit Gästen aus dem In- und Ausland. Mein zweiter Dank gilt Ihnen und Euch für das Kommen, dass Sie Ihre kostbare Arbeitszeit im Lebenslauf uns schenken, heute und morgen. Vor allen Dingen danke ich den Referentinnen und Referenten sowie den Moderatorinnen und Moderatoren. Schließlich geht der dritte Dank an die Menschen hier oben in der Kanzel, also ein herzlicher Willkommensgruß für Ihre Übersetzungskünste. Ich sage ausdrücklich nicht »Dienste«, sondern »Künste«! Wir vertrauen auf Ihre Kunst, alle Undeutlichkeiten und Unklarheiten unserer Rede in der Übersetzung wieder auszubügeln.

Damit könnte ich es eigentlich bewenden lassen und die Fachtagung für eröffnet erklären, wenn Eckart Hildebrandt und Philip Wotschack, die Experten hier am WZB für dieses Projekt, mir auf dem Flur nicht gesagt hätten, ich dürfte, ich könnte, ja ich sollte auch etwas Substantielles sagen. Das will ich nun versuchen, indem ich kurz drei Stichworte des Programms kommentiere, nämlich die Stichworte Lebenslauf, Flexibilisierung und Langzeitkonten. Dabei werde ich weniger kommentieren, sondern eher Fragen stellen, denn ich denke, Antworten gibt es schon genug.

Zum ersten Stichwort Lebenslauf: Warum Arbeitszeitpolitik im Lebenslauf? Ich denke, es steht hier ganz mit Bedacht »Lebenslaufpolitik« und nicht »Lebenszykluspolitik«. In den beschäftigungspolitischen Leitlinien der Europäischen

Kommission finden Sie beispielsweise den Begriff Lebenszyklus. Die Vorstellung vom Lebenszyklus ist aber eher biologisch, demografisch, ja vielleicht sogar patriarchalisch gefärbt. Der Lebenszyklus wird in der zeitlichen Dimension als lineare fortschreitende Entwicklung betrachtet, sozial als eine Abfolge von Statussequenzen und sachlich als biologisches Alter, also der Zyklus von Geburt und Tod. Mit dem Lebenslauf wird dagegen zeitlich eine nichtlineare, ja sogar umkehrbare Entwicklung assoziiert, sozial eine Abfolge von Übergängen zwischen verschiedenen Lebensbereichen wie Bildung, Beruf, Familie, Politik, und sachlich nicht ein Nacheinander, sondern eher ein Miteinander von Generationen. Damit ist weiterhin die Vorstellung von einem neuen Individualisierungsschub verbunden, d.h. die Vorstellung, dass die Menschen nicht ihrem Schicksal unterliegen, sondern ihr Schicksal selber gestalten können. Und dann, so geht die Argumentation weiter bei vielen, sollen sie auch gefälligst mehr Selbstverantwortung übernehmen. In der radikalen Konsequenz geht es sogar so weit: Wir brauchen keinen Sozialstaat mehr, sondern nur noch eine bedingungslose Grundsicherung, und alles andere können wir dem Markt überlassen. Deshalb schießen heute ja auch die Prediger einer Grundsicherung wie Pilze aus dem Boden und wandern von Talkshow zu Talkshow.

Für mich stellen sich zwei Fragen in diesem Zusammenhang: (1) Wie weit trägt diese Gegenüberstellung von Lebenszyklus und Lebenslauf? Brauchen wir nicht eine Perspektive, die beides verbindet, ist vielleicht eine Lebensphasenpolitik eine pragmatische Mitte beider Perspektiven? (2) Was folgt aus der Lebenslaufperspektive? Ihr soziales Risikomanagement? Ist es richtig, dass es vor allem darum geht, die individuellen Fähigkeiten zu einem langen Planungshorizont, zu einem langen Erwartungshorizont zu erweitern? Wenn das richtig ist – durch welche Politik, welche Institution kann der Tendenz zur Kurzsichtigkeit der Akteure gegenüber wenig wahrscheinlichen, aber großen Risiken begegnet werden? Umgekehrt tendieren die Menschen dazu, kleine Risiken mit großer Eintrittswahrscheinlichkeit überzubetonen. Beispielsweise kaufen Menschen eher eine Reisekostenrücktrittsversicherung als eine Berufsunfähigkeitsversicherung. Wenn langfristige Lebenslaufplanung so wichtig sein sollte, wie kann dann die tief verwurzelten Neigung zur Prokrastination, also die Neigung zum Verschieben wichtiger Entscheidungen, gedämpft werden?

Zum zweiten Stichwort Flexibilisierung: Warum gibt es die im Programm notierte Beobachtung der Ausdifferenzierung und Flexibilisierung von Arbeitszeiten? Was sind die Gründe auf der betrieblichen, auf der individuellen Ebene?

Wie weit trägt z.B. die radikale Vorstellung einer 24-Stunden-Ökonomie, in der die Arbeitszeiten nur noch nach den Zufällen des Bedarfs strukturiert werden? Als ich durch Australien reiste und übers Land fuhr, war ich ganz erschrocken, als ich fast an jeder Tankstelle, an jedem Supermarkt, fast an jedem Restaurant das Schild sah: »24 Stunden geöffnet, sieben Tage die Woche.« Zwei Konsequenzen für die Lebenslaufpolitik scheinen mir unbestritten: der Traum eines neuen Vollzeitregimes, in dem alle 30 Stunden in der Woche möglichst noch im gleichen Zeitraum von morgens 10 Uhr bis nachmittags um 4 Uhr arbeiten, das ist wohl kein realitätstüchtiger Traum mehr. Ebenso ist der Traum eines kontinuierlichen, möglicherweise ansteigenden Einkommens im Lebenslauf auch ausgeträumt. Soweit die – ich sage bewusst soweit – die Beobachtung einer Ausdifferenzierung und Flexibilisierung der Arbeitszeiten zutreffend ist, geht es zukünftig nicht um mehr Gleichheit, sondern um neue Sicherheiten. Aber was sind diese neuen Sicherheiten? Welche Politik und welche Institutionen übernehmen das Pooling von Arbeitszeitrissen?

Ich lese heute in der Süddeutschen Zeitung unter der Überschrift »Im Stich gelassen«: Betriebsräte fühlen sich von ihren Gewerkschaften oft im Stich gelassen. Wenn man sie braucht, ist keiner zu erreichen. »Das höre ich oft in den Seminaren«, berichtet Hans Schneider, Inhaber des Instituts zur Fortbildung von Betriebsräten in Seehausen bei München, aus seiner täglichen Arbeitszeit. Weiter: »Ein heikles Thema in den Betrieben ist auch der Einsatz von Zeitarbeitnehmern. Die Zahl der Leiharbeiter steigt, und die Betriebsräte können die Entwicklung nicht beeinflussen, sagt Schneider. Problematisch sei, dass Zeitarbeitnehmer oft weniger verdienen als ihre festangestellten Kollegen in den Firmen. Das bringt viel Unruhe in die Belegschaft. Deshalb sollten sich die Betriebsräte dafür einsetzen, dass Leiharbeiter fest eingestellt werden, fordert er.

Nun, aus der wissenschaftlichen Sicht kann man das auch anders sehen. Und deshalb sind wir ja auch hier, dass wir unterschiedliche Sichtweisen austauschen. Der niederländische Gewerkschaftsforscher Jelle Vischer hat das einmal provozierend auf den Punkt gebracht: »Die Zeitarbeitsfirmen sind die Gewerkschaften von morgen.« Nun, wer einer solchen Aussage mit Recht skeptisch gegenübersteht, muss sich dann aber auch fragen: Was können die Betriebe aus eigener Kraft? Was können die Gewerkschaften, was muss vielleicht auch die Politik zu diesem Risikopooling beitragen? Oder wie kann die Kompetenz der Leih- oder Zeitarbeitsfirmen für diese Zwecke sozialverträglich in Anspruch genommen werden? Weiter stellt sich die Frage, welche Politik, welche Institutionen über-

nehmen die neuen Risiken volatilen, das heißt also fluktuierenden Einkommens infolge diskontinuierlicher und flexibler Arbeitszeiten im Lebenslauf? Wer übernimmt die Ausfallbürgschaft für Zeitkonten bei Bankrott oder Zahlungsunfähigkeit des Betriebs? Wer bezahlt das Einkommensrisiko beim Übergang von der Vollzeit- in die Teilzeitbeschäftigung? Beim Übergang von einem gut bezahlten in einen weniger gut bezahlten Job? Beim Übergang von der Beschäftigung in Weiterbildung? Brauchen wir in punkto Sicherheit vielleicht nicht weniger, sondern mehr Staat als bisher? Ist der Gewährleistungsstaat und nicht mehr der Wohlfahrtsstaat möglicherweise das geeignete Leitbild von morgen? Ist statt einer Arbeitslosenversicherung nicht das System einer Arbeitslebensversicherung die geeignete Antwort für eine moderne Lebenslauf- oder Lebensphasenpolitik?

Noch kurz zum dritten Stichwort Langzeitkonten. Je mehr ich mich – zugegeben dilettantisch, ich bin kein Fachmann – damit beschäftige, frage ich mich: Ist das unbestrittene Phänomen der Verbreitung solcher Konten das Anzeichen einer tatsächlich neuen Arbeitszeitpolitik oder nicht vielmehr die Ausweichreaktion gegenüber einem Politikversagen? Sind betriebliche Langzeitkonten tatsächlich ein angemessenes und geschlechtersensibles funktionales Äquivalent für die Option der Frühverrentung? Sind Zeitanparkonten überhaupt die angemessene Reaktion auf die neuen Arbeitszeitriskiken? Ist nicht vielmehr angesichts der zunehmenden Komprimierung des Erwerbslebens und der auf wenige Jahre zusammengesprengten Erwerbskarriere eine Politik der Zeitkredite sinnvoller? Zum Beispiel ein Recht auf ein bezahltes Zeitkontingent für die Pflege von Kindern und fragilen Eltern? In Schweden gibt es beispielsweise das Recht auf solche Freistellungszeiten von bis zu 60 Tagen im Jahr bei 80 Prozent Lohnersatz. Oder z.B. das Recht auf flexible Rentenanwartschaften, wobei mit jedem Beitrag zur Rentenversicherung ein bestimmter Anteil auf ein virtuelles Konto einfließen würde, auf das man zurückgreifen kann, wenn man kürzer oder zeitweise gar nicht arbeiten kann.

Damit ist meine Begrüßungszeit hier ausgelaufen. Ich hoffe, ich habe sie nicht verschwendet. Und ich kann hiermit auch den Stab, den Begrüßungsstab weitergeben an den zweiten Fall, nämlich den Experten *und* Sponsor dieser Veranstaltung – ich gebe also weiter an Sebastian Brandl. Vielen Dank!

2 Lebenslaufpolitik: Konzepte, Handlungsfelder, Reformvorhaben

2.1 Einleitend: die Erweiterung der Zeitdebatte

Die Zeitdebatte der Moderne ist durch zwei Trends gekennzeichnet, die beide erst in Ansätzen in der betrieblichen Arbeitszeitdebatte bemerkt und aufgegriffen werden, und dennoch von deren Ausgang zutiefst beeinflusst sind. Der eine ist, das täglich geforderte Gesamtarbeitsvolumen der Personen und nicht nur deren Erwerbsarbeit zeitpolitisch zugrunde zu legen, nicht also davon auszugehen, dass die Zeit jenseits von Erwerbsarbeit Freizeit, ja nicht einmal disponible Zeit sei. Diese Sichtweise legt es nahe, die Zeitpolitik in einer Lebenslaufperspektive zu bedenken, denn das Gesamtarbeitsvolumen variiert je nach Lebensphase, nach Geschlecht und nach Alter der abhängigen Familienmitglieder und deren sozialer Integration in Institutionen jenseits der Erwerbsarbeit. Der andere Trend ist der, weder das Gesamt-, noch das Erwerbsarbeitsvolumen nur in der alltäglichen, allwöchentlichen oder monatlichen Zeitbewirtschaftung anzusiedeln, sondern es zudem in der insgesamt über den Lebenslauf verteilten biografischen Zeit zu verankern.

Damit sind eine Reihe neuer Gesichtspunkte in die Zeitdebatte aufzunehmen, die sich nicht von selbst verstehen. Doch die Lebenslaufforschung belegt unerbittlich – und dieses ist die im Folgenden zu belegende These – : es treffen beim Einzelnen ein Bündel von Zeitbindungen aufeinander, die nicht aufeinander abgestimmt sind und die dem Einzelnen auch in der Langfristperspektive des Lebenslaufs eine individuell kaum zu koordinierende Zeitbewirtschaftung abverlangen. Wir leben in multidifferenzierten Zeitsystemen mit zunehmenden, nicht etwa abnehmenden Inkompatibilitäten und in der Folge hohen gesamtgesellschaftlichen Kosten. Erst eine Politik, die Lebenslauf, Gesamt-Arbeitsvolumen und Gesamtarbeitszeit zusammen denkt, eröffnet neue Perspektiven.

Im Folgenden geht es um die gesellschaftliche Reichweite der Zeitdebatte aus der Lebenslaufperspektive unter der Frage, ob es sich bei diesen Erweiterungen um notwendige Konsequenzen aus sozialem Wandel handelt, welches die Hintergründe dafür sind, wieweit diese in die aktuelle betriebliche Arbeitszeitdebatte

hineingehören und ob sie sinnvollerweise Teil eines erweiterten gewerkschaftlichen Engagements in der Arbeitnehmerpolitik heute werden sollten.

Hierzu argumentiere ich in drei Schritten. Zunächst führe ich in den zentralen Begriff ›Lebenslaufpolitik‹ ein und betrachte das deutsche Lebenslaufregime. Wir werden sehen, dass wir es mit latenten und mit manifesten gesellschaftlichen Strukturierungen der Biografie zu tun haben, aus denen eine Reihe von Dilemmata resultieren, und zwar sowohl für die Zeitgestaltung im Alltag als auch die der Lebenszeit insgesamt. Dann gilt die Aufmerksamkeit dem sozialen Wandel unter der Frage, warum wir Zeitpolitik heute gesellschaftlich sehr ernst nehmen müssen und nicht einfach auf dem beharren können, was das Zeitregime der Erwerbsarbeit, der Familien, der Verwaltung usw. immer schon war. Es wird, so die Argumentation in Teil drei, noch eine ganze Weile dauern, bis wir die Chancen und Ansatzpunkte für eine lebenslaufpolitisch vertretbare Zeitpolitik entdeckt und umgesetzt haben. Neuverteilungen von Zeit zwischen verschiedenen Zeitbedarfen und Lebensbereichen werden hierin eine ebenso große Rolle spielen, wie Neustrukturierungen von Bildungswegen, Erwerbsunterbrechungen und Neuverknüpfungen von Zeitsystemen im Alltag.

2.2 Lebenslaufregime – Lebenslaufpolitik: latente und manifeste Strukturierungen der biografischen Zeit

Ausgelöst durch die Debatten um Rentensicherheit, aber auch um die Teilzeitarbeit als Chance für elterliches Familienengagement, ist der Begriff der Lebenslaufpolitik seit rund 20 Jahren in den Niederlanden in den Alltag öffentlicher Gestaltungsaufgaben aufgenommen worden (Maier/de Graaf/Frericks 2007). De facto handelt es sich hierbei um ein neues Etikett für eine seit Entstehen des Sozialstaates praktizierte Strukturierung des Lebenslaufs über z. T. unausweichliche, z. T. optionale Partizipationsfelder des sozialen Lebens (z. B.: Bildungs-, Arbeitsmarkt-, Familienpartizipation). Diese sind mit lebensphasenspezifischen Standardisierungen durchsetzt (Karrieremuster, Kontinuitätsprinzipien, Existenzsicherung usw.), aus denen sich institutionen-dominierte Zeitanfragen und lebensbereichsspezifische Zeitmuster (z. B. Erwerbs-, Lern-, Familienzeit) ergeben.

Interventionen in diese Standardisierungen des Lebenslaufs erfolgen allerdings selten mit Blick auf ihre Bedeutung für den Lebenslauf insgesamt, sondern

vielmehr als Partial-Entscheidung einer bestimmten Institution mit begrenzten Zuständigkeiten. Die Streichung des 13. Schuljahres etwa, oder die Verlängerung der täglichen Arbeitszeit als Bausteine zusammen zu sehen und ihre Interdependenzen als Gestaltungsfeld einer umfassenden Lebenslaufpolitik zu begreifen steht bei uns noch weitgehend aus, möglicherweise wegen der Komplexität des Sachverhalts, möglicherweise auch wegen der Abschottungstendenzen von Verwaltungshoheit und Zuständigkeiten. Über die Lebenslaufforschung, soweit sie die relevanten Institutionen der Strukturierung von Lebensläufen ins Zentrum rückt (Krüger 2003, 2001), bietet sich jedoch ein Überblick, der sich als Basis integrierter Lebenslaufpolitik lesen lässt (Anhang Grafik I).

Die Bauelemente ordnen sich um verschiedene Dimensionen der Biografie, d.h. als (a) deren Einteiler in aufeinander folgende **Lebensphasen** auf der Altersachse (Kindheit, Jugend, aktive Erwachsenen-, Rentenphase) (Kohli 1986), wobei bedeutsam ist, dass jede der diese Phasen strukturierenden Institutionen in sich Organisationsprinzipien aufweist, nach denen die in der biografisch jeweils vorgelagerten Institution erworbenen Zertifikate das Einmündungsniveau für den nächsten biografischen Abschnitt bestimmen (Krüger 2001). Dank der Strukturierung des deutschen Arbeitsmarkts nach Bildungsniveaus und nach Berufen wird man beispielsweise, als Schlosser ausgebildet, weder als Schornsteinfeger (horizontale Schließung), noch als Ingenieur (vertikale Schließung) eingestellt. Die Bauelemente ordnen aber auch (b) den Lebenslauf als Regler der Primär-Zuständigkeit der Geschlechter zu **Lebensbereichen** (Arbeitsmarkt – Familie) in der Lebensmitte, wobei die Geschlechtsspezifik des Lohnsystems, der Arbeitszeitgestaltung und der Karrierewege im Arbeitsmarkt, sowie die Steuergesetzgebung, die Vereinbarkeits-, die Unterhalts- und die Altersversorgungssysteme in der Familienpolitik diese Geschlechterzuständigkeit stützen. Die Bauelemente des dritten Feldes (c) dienen als Ordnungen der **Zulieferung** zum Gesamtarbeitsvolumen pro Geschlecht.

Das Gesamt des Schaubilds visualisiert – in der Begrifflichkeit der Politikwissenschaften – das deutsche Lebenslaufregime, das aus dem Zusammenspiel der verschiedenen lebenslaufgestaltenden Institutionen resultiert (Daly 2004; Pfau-Effinger 1999). Über die Lebenslaufforschung ist gut belegt, dass Deutschland eine Spitzenposition unter den Ländern mit starker institutioneller Rahmung einnimmt (Heinz, Marshall 2003). Diese Rahmung erzeugt hohe Vorhersagbarkeit und damit: Planbarkeit und Sicherheit. Je stärker aber die Individualbiografien durch institutionelle Steuerungen standardisiert werden, um so wahrscheinlicher

wird es, dass die Politiken der einzelnen Institutionen ihre Eigenlogik entwickeln, und es der Sonderthematisierung, der bewussten Reflexion bedarf, damit die zwischenzeitlich internalisierten Gewissheiten dessen, was ein (nationales) Lebenslaufregime ausmacht, ins Bewusstsein treten. Lebenslaufpolitik meint dann die gezielte Intervention unter Berücksichtigung der Interdependenzen von institutionellen Regelungen, ist also der geplante Schritt in der intentionalen und bewussten Gestaltung von Lebensläufen.

Lebenslaufpolitik hat entsprechend viel mit Zeitpolitik zu tun. Die entlang der Altersachse – von der Wiege bis zur Bahre – entstandene Ereignis-Abfolge im Phasenmodell der **Lebensablauflogik (a)** greift nur so lange, wie der Übergang in den nächsten Abschnitt in einschätzbarer Zeit gelingen kann. Auch die berufsinternen Regeln weisen offene und/oder verdeckte Altersmarkierungen auf, und deren gatekeeper verzeihen keine Erwerbsunterbrechungen. Erwerbsarbeitsvolumen und erreichte Berufsposition tragen und legitimieren das Rentensystem in seinem individuellen Niveau. International und großräumig eingeordnet heißt dies auch, dass in diesem Phasenmodell dem deutschen Berufsbildungssystem eine unerhört bedeutsamere Rolle für das weitere Lebensverlaufsmuster seiner Absolventen zukommt als etwa im anglo-amerikanischen Raum. Dort werden nach dem Highschoolabschluss, dann erneut nach dem Studium, die Würfel arbeitsmarktlich bis auf wenige Ausnahmen ganz neu gemischt (Culpepper/Finegold 1999), während in Deutschland die Erstausbildung aufgrund der Berufsstruktur des Arbeitsmarkts bis hinein in den Lebensstandard als Rentner wirkt.

Dies gilt jedoch nicht oder nur in abgeleiteter Form für Personen, bei denen die Familie den Hauptumfang des täglichen Arbeitsvolumens ausmacht. Die Rolle von Familie als Arbeits- und Verantwortungsfeld von Erwachsenen im Lebenslauf bekommen wir erst vollständig in den Blick, wenn wir auf das ebenfalls in dieses Lebenslaufregime integrierte **Lebensbereichsprogramm (b)** schauen, der Organisation der Parallel-Partizipation an Arbeitsmarkt und Familie. Gleichzeitigkeit bedeutet immer auch Zeitstress. Dieser ist im deutschen Lebenslaufregime über Geschlechterregeln gelöst, die wiederum in Deutschland (und Österreich) im internationalen Vergleich sehr viel rigider durchgesetzt sind, als im übrigen europäischen Ausland (BMFSFJ 2006a; Ostner 1995). Hiernach besteht eine klare Zweiteilung, wonach sich der Mann als potentieller oder faktischer Familienernährer auf die Belange und Zeitdiktate des Erwerbssystems konzentriert, die Frau hingegen auf die der Familie. Die Differenzierung in Voll- und Teilzeitarbeit, die Konstruktion der Karriereleitern und selbst die Debatte um die Garantie

von Mindestlöhnen, in der der weiblich stereotypisierte Niedriglohnsektor in personenbezogenen Dienstleistungen keine Rolle spielt, sind getragen von diesem Prinzip der Geschlechterzuständigkeiten (Friese 2007).

Zeit- und arbeitsmarktpolitisch besonders bemerkenswert ist nun, dass die Berufe, die in obiger Grafik unter ‚Zulieferer‘ (c) angeordnet und zur Unterstützung der Reproduktion rund um die Familie entstanden sind, ganz überwiegend nämlich Frauenberufe beinhalten. Sie stehen im Schatten der Betrachtung wirtschaftlicher Entwicklung (bei uns mehr als anderswo) und definieren die Zeitmuster familialen Lebens nicht nur nach Maßgabe der dort Beschäftigten, sondern auch der Familie als Kunden. Denn diese Institutionen inkorporieren den Nachwuchs z. B. in die Zeitlogik des Curriculums der 2. Schulklasse, das Geschwisterkind in die des Kindergartens oder in die, die gerade für die 4. Klasse gilt. Es greift die Zeitkultur des Kinderarztes oder des Zahnarztes usw. In ihrem Funktionieren setzten diese Zeitkulturen ‚freie‘ Zeit für die Überbrückung von Zeitlücken, Wegen und Orten und somit die Disponibilität von Eltern (meistens die Mutter) voraus.

Und es fällt auf: während wir die Zeitregime männlich stereotypisierter Erwerbsarbeit rund um den Erwerbsarbeitenden als Individuum und als von Familienarbeit unbehelligter Person konzipiert haben, wurde dieses Zeitregime als Normalarbeitsverhältnis (Mückenberger 1985) auch auf die Dienstleistungsarbeit übertragen, wiewohl hier ein erstaunlich homogen weiblich stereotypisiertes Handlungsfeld vorliegt. Dieses setzt auf vernetzte Lebensläufe mit jeweils einer teilzeit- oder ganz fremdernährten Person und damit Verfügungszeit für die Belange dieser familien-externen Institutionen – ganz jenseits von persönlich gewünschten Arrangements.

Dass dieser Part der Elternschaft recht systematisch auf die Frau und nicht den Mann fällt, ist allerdings bereits durch die Strukturierung der Lebensablaufinstitutionen (in der Grafik Dimension a) bereits vor der Familiengründung vorbereitet. Denn das in seiner Bedeutung für den weiteren Lebensweg schon weiter oben erwähnte Berufsbildungssystem unterscheidet seit seiner Etablierung zu Beginn des 20sten Jahrhunderts zwischen der Lehrlings- und der Vollzeit-schulausbildung. Beide hatten verschiedene Funktionen. Das Lehrlingswesen sollte die Zeit zwischen Schulende und Wehrdienst für junge Männer zur Vorbereitung auf Beruf und Langfristsicherung im Arbeitsmarkt füllen, das Vollzeitschulsystem hingegen für junge Mädchen die Zwischenphase zwischen Schulende und Heirat (Schlüter 1987). Geradezu konstitutiv für das breite Feld

personenbezogener Dienstleistungen also war, dass dieses – im Gegensatz zur Lehrlingsausbildung – gerade nicht auf Beruf als Marktposition mit Langfristversprechen für existenzielle Sicherung orientiert werden sollte, sondern auf die Berufung der Frauen zu ihrer ‚natürlichen‘ Bestimmung des Dienstes am Nächsten, in Familie und Einrichtungen der Wohlfahrtspflege (Kleinau/Mayer 1996; Mayer 1992). Es etablierten sich also zwei Wege des Übergangs in den Erwachsenenstatus, bei denen die tradierten zwei Lebenslaufkonzepte Pate standen: das Erstere orientiert an bundesweit definiertem Qualifikationsprofil, Fachlichkeit und Existenzsicherung per Marktwert der Ausbildung; das Letztere – trägerspezifisch organisiert – orientiert an Sorgearbeit für andere im weitesten Sinne und Opferbereitschaft im Dienste am Gegenüber, einer Auffassung, die sich auf das Lohnsystem, die Arbeitszeitgestaltung, bis hin zu Regeln der Tugend, der Moral und Haltung erstreckte (Brinker-Gabler 1979). Einige der Berufe wurden aufgrund des schnell wachsenden Bedarfs an Arbeitskräften später dem Dualen System, dem Lehrlingswesen, zugeschlagen; die meisten aber blieben vollzeitschulisch organisiert.⁴

Durch die damit verbundene Chancenungleichheit zur Existenzsicherung greift bereits das Berufsbildungssystem in die Organisation des Verhältnisses von Produktion und Reproduktion, in geschlechtsspezifische Gewichtungen der Gesamtarbeitsvolumina und in Grundmuster der Marktverfügbarkeit der Geschlechter ein. Die sich hier herauskristallisierende Schnittmenge von familial gebundener Zeit und von weiblicher Erwerbsarbeit ist berufssoziologisch noch kaum durchforstet (Ferrerias 2007), und es bleibt fast eine Denksportaufgabe herauszufinden, in welchem Politikfeld, bei welcher Interessenvertretung, in welchem Ressort, auf wessen Schreibtisch und über welche Mittel die verdeutlichten Dilemmata im Sinne gemeinsamer Elternschaft zu lösen sind.

4 Dual wurden vorrangig die Verkaufs-, Büro-, Verwaltungsberufe, nicht aber die Pflege-, Erzieher-, Ergotherapie-, Logopädieberufe usw. Das Strukturproblem der Vollzeitschulen, d. h. ihre Trägerabhängigkeit (sie sind in Hand der Wohlfahrtsverbände, Freien Träger, Berufskammern, Länderhoheit) hat sich bis heute erhalten (Krüger 2004; Brendel/Dielmann 2000). Es bedeutet, dass Ausbildungsinhalte, -qualität und Entlohnung ebenso wie der Berufseinsatz in Hand der einstellenden Instanzen geblieben sind.

2.3 Zeitpuzzles in Alltag und Biografie der Geschlechter

Der Personalrat der Bremer Universität hat die Zeitregime der auf die Mitte des Lebens zugreifenden Institutionen in *alltägliche Zeitgebote* übersetzt und als Überblick gefasst (s. Anhang Grafik II). Aus dem ‚gefühlten‘ Alltag der Geschlechter ist das Ergebnis im Prinzip allen bekannt. Wir sehen die einfache Zwei-Punkte-Mobilität einer Person, deren Gesamtarbeitsvolumen im Erwerbsarbeitstag aufgeht, was meistens bei der des Mannes der Fall sein dürfte. Dem gegenüber steht die ‚Viele-Punkte-Mobilität‘ eines vollen Arbeitstages mit Teilerwerbsarbeit, i. d. R. der der Frau, die ihrerseits zwischen Erwerbsarbeit, Dienstleistungszeitgestaltungen und Service-Orten der Betreuung abhängiger Familienmitglieder jongliert: Betrieb, Einkauf, Kindergarten und/oder Grundschule, Treffen mit Gleichaltrigen der Kinder: in deren Zuhause, in Turn-/Fußball-, Musik-, Mal- und/oder Schwimmkursen. Zu ergänzen wäre das Viele-Punkte-Mobilitätssystem noch um die Wege/Orte zur Betreuung alter Eltern/Schwiegereltern, deren Pflege sich aufgrund veränderter Krankheitsbilder keineswegs auf die letzten Lebensjahre konzentriert, wie Müller/Bird (2006), die alle Phasen von Pflege, auch die, die nicht zur Aufgabe der Erwerbsarbeit führen, empirisch gut belegen.

Diese – wie es scheint – bisher fast naturwüchsigen Wege sind Ergebnis einer latenten, d.h. lebenslaufexternen Gesichtspunkten folgenden Praxis. Sie zeigen sich heute als Herausforderung an eine moderne Zeitpolitik der Betriebe und an die Stadtplanung zugunsten integrierter Servicezeiten- und Orte. Aber auch die Bildungs- und Sozialbehörden könnten bereits durch bewusste Zeitabstimmungen Abhilfe des Zeitstresses schaffen. Selbst im System der bestehenden Ortevielfalt würde allein die Entscheidung für ein Ganztagschulsystem viel für die Zeitstruktur des Familienalltags bedeuten – und ebenfalls die vorrangig in einigen Städten Italiens mit weiblichen Bürgermeisterinnen praktizierte Abstimmung der Ämteröffnungszeiten mit Wochenmarkt und/oder Elternberatung (Mückenberger 2006). Erleichternd dürfte auch eine Mischbebauung sein, die Angebote an alle Wohnbedarfe über verschiedene Phasen des Lebenslaufs bietet, von der Single-, über die Kleinkindphasenwohnung als Alleinerziehende, in Partnerschaft oder als Patchworkfamilie, mit und ohne Rentner, Großeltern und/oder Freunden, sodass sich Personen mit unterschiedlichen Gesamtarbeitsvolumina in der Nachbarschaft untereinander abstimmen können. Zu diesen Lösungen statt der monogamen Straßenzug-Bebauung für ‚Vater-Mutter-Kind‘ passt im Übrigen auch die Idee

vom Mehrgenerationenhaus unserer Familienministerin v. d. Leyen als Chance zur Umverteilung der Anforderungen zwischen den Erwachsenen-Generationen. In der Tat: wie die Trennung in einen weiblichen und einen männlichen Lebenslauf stammt auch die Trennung in Gewerbe- und Wohngebiete, Einkaufs- und Bildungseinrichtungen, aus dem Industriezeitalter mit fordristischer Orte-/Zeit-Gestaltung. Auch sie muss mit Ausbreitung des Dienstleistungssektors und seiner Arbeitsplätze jenseits von Schmutz, Lärm und Emissionen dringend überdacht werden. Die ehemals begründeten Orte-Trennungen haben viel mit Zeit, mit Raum, mit Entfernungen und Lebensbereichsdesintegration zu tun.

Im Kontrast zu diesen überwiegend latent gebliebenen Folgen einer von der Differenz zwischen weiblichem und männlichem Lebenslauf lebenden Stadtentwicklung haben wir zugleich manifeste Folgen zu berücksichtigen. Sie sind Gegenstand der politischen Gestaltung der Vereinbarkeit als Problem des weiblichen und nur des weiblichen Lebenslaufs. Die oben als tägliche Differenz der Zeiteinbindungen zwischen den Geschlechtern dargestellte Lebenslaufpraxis zeitigt ihre Folgen in der weiblichen Biografie ab Familiengründung. Folgendes Modell (s. Anhang Grafik III) fasst die Interdependenz von Familien- und Erwerbszyklus hinsichtlich der Alterssicherung zusammen:

Wie Sabine Horstmann (1996) empirisch gut belegen kann, setzt sich der weibliche Lebenslauf im Gegensatz zum männlichen hoch rentenrelevant aus zwei Teilzyklen des Lebens zusammen, deren Abstimmung sich als Zeitproblem lesen lässt. Es kann charakterisiert werden als das deutsche Modell des Lebenslaufs mit Geschlechterlösung und reparierender Sozialpolitik. Während in der Lebenslaufforschung üblicherweise nur bei Frauen der Erwerbsverlauf mit seinen kindbedingten Unterbrechungen/Reduzierungen gesehen wird, ist in obigem Schema die Auflistung der Variationen im Familienzyklus besonders verdienstvoll. Der Rentenbezug erfolgt nach deutscher Rechtsprechung zum einen nach Maßgabe des Erwerbsverlaufs, der sich, solange die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Problem der Mütter gehandelt wird, bei Frauen i. d. R. zeitlich an den Bedarf Abhängiger anpasst und entsprechende Verluste im Rentenniveau aus eigener Erwerbsarbeit nach sich zieht. Er bemisst sich zum ändern aber auch nach dem Familienstatus und orientiert die Kompensation für Verschiebungen im Gesamtarbeitsvolumen zu ungunsten der Erwerbsarbeit z. T. an Ehe und Familie als formaler Ordnung und als vom Staat und vom Ehemann/Vater für familiäre Leistungen zu gewährendem Ersatz. Diese stets schiefe Gewichtungsbalance

begünstigt das Zeitgefüge des männlichen Parts für Erwerbsarbeit, der sich vom Familienzyklus als Zeitbeansprucher vollständig gelöst hat.

Es ist das Horstmannsche Modell auch eins zum Verstehen des über viele Details justierten Zusammenspiels von Sozialpolitik, betrieblicher Personal- und Rentenpolitik bis hin zur Steuergesetzlichkeit (z. B. Ehegattensplitting). Die Frau jenseits von oder mit reduzierter Erwerbsarbeit trägt das Modell der Zeitpolitik rundum mit auf ihren Schultern. Es erklärt sich aber auch hierüber das hohe Armutsrisiko, das Mütter in Deutschland bei Verlust des Partners tragen, sowie den Tatbestand, dass bei uns die Altersarmut weiblich ist (Allmendinger/Brückner/Brückner 1991).

Es hängen Stressreduktion (männlich) und Stresserhöhung (weiblich) an den separierten Zuständigkeiten im Modell der Zeitgestaltung in der Lebensmitte, ebenso aber auch Existenzrisiken der vom Mann existenziell abhängigen Frauen. Vor allem hier vollziehen sich tief greifende Wandlungsprozesse, die die Lebenslauf- und damit die Zeitpolitik der Moderne auf eine harte Probe stellen (Krüger 2006). Ich greife im Folgenden die Sorgen der Familienpolitik heraus, die eine der ganzen Nation geworden ist, sowie die Realitäten im Arbeitsmarkt und der Bildungspolitik heute.

2.4 Wandel. Widersprüche und Reibungsflächen heute

Wandel im generativen Verhalten

Was die Familienpolitik, aber nicht nur diese, sondern mit ihr ein ganzes Boot von Politikfeldern beunruhigt, ist die demografische Entwicklung in Deutschland. Um nicht die Alterspyramide und die Verschiebungen im Umfang der Generationen zu bemühen, die in ihrer Rentenrelevanz nicht zu übersehen sind, schlage ich vor, eine ebenfalls die Demografie akzentuierende Grafik zur Geburtenrate in Europa im Vergleich zu betrachten (s. Anhang Grafik IV). Sehr eindrucksvoll und auf einen Blick wird dokumentiert, dass Deutschland ein Land mit sehr geringer Nachwuchsquote ist. Diese lag schon 2001 weit unterhalb der Reproduktionsrate der Bevölkerung von 2,1 % pro Frau – in 2005 fiel sie auf 1,3, und Deutschland rutschte auf den letzten Platz der Europaländer (BMFSFJ 2006c). Bevölkerungsprognosen für Deutschland schätzen den Bevölkerungsrückgang bis 2050 bei gleichbleibender Immigrationspolitik auf insgesamt 18 % – und selbst bei Verdoppelung der Immigrationsrate müssen wir für den gleichen

Zeitraum mit einem Bevölkerungsrückgang von 9 % rechnen (Stat. Bundesamt 2003). Während die Geburtenraten in Nordeuropa, den Niederlanden und Belgien langsam wieder zu steigen beginnen (in Frankreich waren sie stets hoch, (Fagnani 2006)), mehren sich Forschungen zu den Ursachen.

Im Europäischen Vergleich auffällig und für unsere Zeitdebatte äußerst wichtig ist der Tatbestand, dass – wie dies in den WZB-Mitteilungen, H. 116 vom Juni 2007, dort im Projektbericht von Agnes Blome und Wolfgang Keck, nachzulesen ist – es *nicht* die Länder mit hoher Frauenerwerbsquote sind, bei denen die Geburtenrate besonders niedrig ist. Entgegen der öffentlichen Meinung in Deutschland ist das Gegenteil der Fall: die Kinderquote ist dort besonders hoch, wo auch die Frauenerwerbsquote hoch ist, die Lebensbereichszuordnungen nach Geschlecht also durchbrochen sind. Wie lässt sich dieses erklären? Wir betrachten hierzu den Wandel in den Grundlagen der lebensbereichsspezifischen Zeitdiktate.

Umstrukturierungen im Arbeitsmarkt

Die Großraumbetrachtung des sektoralen Wandels der Erwerbsarbeit in der Zeitspanne von 1895 bis 1990 macht unmissverständlich deutlich, dass unser Lebenslaufregime einschließlich der Separierung von Gewerbe- und Wohnflächen in der Bebauungspolitik, inklusive der Zuständigkeitstrennung der Geschlechter in der Zeitpolitik, auf das Engste mit dem Aufstieg der Industrialisierung zum größten Beschäftigungssegment der deutschen Wirtschaft verbunden ist. Seit nunmehr ein paar Jahrzehnten allerdings wird, wie der Überblick im Anhang (Grafik V) belegt, diese Entwicklung gekreuzt durch den – wie es scheint – unaufhaltsamen Aufstieg der Dienstleistungsberufe.

Auch die Institutionenstrukturierung in der deutschen Lebenslaufpolitik ist zur Hochzeit der Industrialisierung entstanden, gerät nun aber in Gefahr, subjektiv leerzulaufen. Denn mit diesen Segmentverschiebungen im Arbeitsmarkt einher geht die Prekarisierung der männlichen Ernährerrolle. Das ‚Elend der Jungen Männer‘ wie Baethge, Solga und Wieck es jüngst in ihrem Gutachten für die Friedrich-Ebert-Stiftung (2006) formulierten, liegt:

- a) im Schrumpfen der Lehrstellen- und Arbeitsplätze im klassischen Feld des Dualen Systems. Schon Henniges (IAB) hat in einer mich sehr beeindruckenden Studie 1996 betont, dass angesichts der Arbeitsverknappung für die v. a. bei jungen Männern beliebten Ausbildungen wie die zu Elektro- und Metallberufen lange Wartezeiten und Bildungsschleifen im Übergangssystem

tem in Kauf genommen werden müssen, wodurch sich die Lebensjahre in Ausbildung verlängern;

- b) im Wandel des Wissensprofils in modernen Dienstleistungsgesellschaften, das Mädchen offenbar besser entspricht;
- c) in der Stereotypisierung dieser Berufsfelder als Frauenberufe; männliche Jugendliche streben die weiblich stereotypisierten, wiewohl mit wachsendem Arbeitskräftebedarf, nicht an.

Diese Veränderungen wirken sich auf die Biografien der jungen Männer und auf die Ereignisabfolgen, auf die sie Einfluss nehmen können wie z. B. die Entscheidung für eine zweite Ausbildung, für Kinder, für die Partnerschaft, in empirischer Deutlichkeit aus, wie der Vergleich der Lebensphasen bis zur Geburt des 1. Kindes bei Westdeutschen Jugendlichen zweier Berufsabschlussjahrgänge – 1960 bzw. 2000 – belegt. Denn das Datum für die Geburt des ersten Kindes ist nicht nur bei den weiblichen, sondern auch den männlichen Jugendlichen im Zeitabstand dieser beiden Jahrgänge von nur 40 Jahren (West) von durchschnittlich 26 auf 31 Jahre gestiegen. Aber: es ist dies weniger auf die viel verdächtige Individualisierung, das Genießen der individuellen Freiheit mit Verdienst aus eigener Erwerbsarbeit, zurückzuführen, denn auf beträchtliche Phasenverlängerungen, bis die Weichen für unsere Vorstellung von Familiengründung, die sichere Erwerbsarbeit, gestellt sind. Die Ausbildungszeiten sind es, die sich z. T. erheblich verlängert haben. Jugendliche mit zweiter oder gar dritter Ausbildung nehmen zu – und die Verankerung im Arbeitsmarkt lässt inzwischen auf allen Bildungsniveaus durch Zeitverträge und durch Traineeprogramme, aber auch durch Rationalisierungswellen und Betriebszusammenbrüche auf sich warten (Rebien/Spitznagel 2007; Jacob 2004). Entsprechend formulieren junge Männer zunehmend, dass sie sich angesichts der Unsicherheiten auf dem Arbeitsmarkt nicht in der Lage fühlen, eine Familie zu gründen (Tölke/Diewald 2003).

Nicht in Betracht gezogen wird, dass Familiengründung nicht zwangsläufig ‚Alleinige Ernährerrolle‘ heißen muss. Die Alternative, die Existenzsicherung als Angelegenheit von zwei Personen zu betrachten, also auf Neuregelungen der Zeiteinteilung rund um Erwerbsarbeit und Familie zu setzen und beides als Angelegenheit von jeweils vier Schultern zu sehen, scheint nicht präsent, wiewohl in andern Ländern, z. B. Schweden, Dänemark, den Niederlanden, ein fast alltägliches Denkmodell, und wiewohl aus Sicht v. a. gut qualifizierter Frauen längst eingefordert (Schaeper 2006).

Geschlechterpolitik: Bildungsressourcen und Erwerbschancen

Es hat allzu lange gedauert, bis in Deutschland das Recht auf Bildung auch ein Recht der Frauen auf Bildung wurde. Grafik VI (s. Anhang) zeigt den Wandel im Akademikerinnenbereich seither, und sie belegt:

Erst in den 68er Jahren erreichte die Zahl studierender Frauen einen nennenswerten Umfang, – jedoch bezeichnenderweise konzentriert auf die Lehrerbildungsstudiengänge. Diese bilden für den besten Vereinbarkeitsberuf mit Familie aus und galten entsprechend als gut angelegte Bildungsinvestition für das weibliche Geschlecht. Inzwischen hat sich das Bild gewandelt. Wir verzeichnen heute mehr weibliche als männliche Studierende. Frauen studieren u. a. Jura, Psychologie, Betriebswirtschaft, Soziologie, Mathematik, Informatik, Physik und Elektrotechnik (Stat. Bundesamt 2004). Es entstehen wirtschaftlich gar nicht hoch genug einzuschätzende Potentiale, da Frauen zudem diejenigen mit den besseren Noten im Vergleich zu Männern sind (im Abitur wie im Diplom).

Jedoch: diese Frauen konkurrieren auf einem Arbeitsmarkt mit klarer Orientierung an männlichen, d. h. von Familienarbeit freigesetzten Lebensläufen. Es erzeugen diese Muster heute allerdings volkswirtschaftlich doppelt verschleudertes Gut, wenn es nicht gelingt, hier durch eine verbesserte Koordination von Familienarbeit zwischen Partnern und durch eine verbesserte familiäre Infrastrukturpolitik Alternativen zu schaffen, so dass Mütter und Väter nicht mehr vor dem Entweder-Oder von Karriere/Familie stehen. In diesem Falle aus familienpolitischer Sicht formuliert: entweder all die Jahre mit privaten und öffentlichen Bildungsinvestitionen in den Wind zu schreiben oder auf Kinder verzichten; aus Sicht der Unternehmen formuliert, beste und sehr gute weibliche Arbeitskräfte zu verlieren oder nur teilnutzen zu können (Niebuhr 2007; BMFSFJ 2006b).⁵

Quintessenz

Die Umstrukturierungen am Arbeitsmarkt mit den daraus resultierenden Verschiebungen der Lebensphasen unter Beibehalt geschlechtsspezifischer Elternrol-

- 5 Dass eine Politik der öffentlichen Betreuung von Kindern ab dem 1. Lebensjahr überfällig ist, belegen zum einen die Forschungsergebnisse der Neurobiologie. Hiernach sind Kinder vom ersten Moment an bildungsfähig und brauchen Anregung, um die Grundlagen für die spätere kognitive und künstlerische Entwicklung zu entfalten (Armbruster 2004). Zum andern lernen wir über die PISA-Studien, dass in Ländern, in denen Kinder sehr viel weniger Mutter zuhause haben, sich schichtspezifische Ungleichheit sehr viel weniger ‚vererbt‘ und die Kinder zugleich sehr gute Leistungen erbringen. Aus Sicht der Kinder könnten wir also vom alten Bild der Mutter zu Hause gut Abschied nehmen. Aus Sicht der Betriebe wird dies höchste Zeit.

len ebenso wie das neue Bildungsverhalten der Frauen und – nicht zuletzt – die Entdeckung der ersten drei Lebensjahre als grundlegend für die frühkindliche Bildung rütteln an den Grundfesten der Geschlechterverhältnisse ebenso wie an der sie zementierenden Lebenslauf- und Zeitpolitik. Grafik VII (s. Anhang) bringt den Wandel als Komik auf den Punkt: Die alte Blickrichtung trotz veränderter Grundlage scheint zäher als der Wandel der Strukturen, der längst andere Partnerschaftsarrangements erfordert. Ulrich Beck (1986) spricht vom *institutional lag*, bedingt durch das Beharren der Institutionen auf alten Mustern. Aber es sind nicht nur die Regeln und Organisationsprinzipien, sondern auch die Denkmuster derer, die in den Personalbüros der Betriebe agieren und die Familie durch die Frau betreut denken. Was sind die Rahmenbedingungen dafür, dass die Zukunft besser klappen kann?

2.5 Verlängerung des Lebensverlaufs, Endstrukturierungen, neue Lebenskonzepte: Chancen und Ansatzpunkte für eine zukunftsfähige Zeitpolitik

Es gibt eine Reihe bedenkenswerter Ansatzpunkte für eine zukunftsfähige Zeitpolitik, wie sie im Siebten Familienbericht der Bundesregierung vorgestellt werden (BMFSFJ 2006a). Er trägt den Titel: »Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit. Perspektiven für eine lebenslauforientierte Familienpolitik« und diskutiert verschiedene Aspekte einer neuen Zeitpolitik in der Verknüpfung von Lebensbereichen und -abschnitten. Diese Vorschläge können zugleich für sich in Anspruch nehmen, eine neue Lebenslaufpolitik zu entwerfen. Sie nimmt ihren Ausgangspunkt von einer biologischen Tatsache, die gesellschaftlich bisher fast ausschließlich als langsam unbezahlbar werdende Kostenschraube der Renten diskutiert wurde: die deutliche Verlängerung des Lebensverlaufs.

These ist: die Verlängerung der Lebenszeit mit steigender Beteiligung an Fitnessprogrammen und neuem Gesundheitsbewusstsein eröffnet neue Chancen für die Lebenslaufgestaltung insgesamt. Während zur Einführung der Verrentung nur rund 28 % der Erwerbsarbeitenden diese Altersgrenze erreichte (Kohli 1986), können heute 60-jährige Männer durchschnittlich mit immerhin noch 15,4 Lebensjahren in relativ guter Gesundheit rechnen, Frauen mit sogar 19 Jahren (BMFSFJ 2006c). Damit entstehen neue Anforderungen an eine moderne Lebens-

laufpolitik und es tun sich neue Möglichkeiten der Zeitbewirtschaftung auf. Zu diskutieren sind die folgenden Modelle.

Das Optionszeitenmodell: Unterbrochene Erwerbskarrieren als Regelfall – gewonnene Lebenszeit neu nutzen

Ein sehr wesentliches Interventionsinstrument ist das der Neuregelung des Gesamtarbeitsvolumens über die Lebenszeit. Hier ist wohl das größte Umdenken gefragt. Mit Verlängerung der Lebensjahre in guter Gesundheit ließe sich das, was Herbert Marcuse den ‚eindimensionalen Menschen‘ der nur die Erwerbsarbeit, aber kaum Beteiligung an andern Lebensbereichen hat, nennt, bewusst vermeiden. Das hieße z. B.:

Für den vollen Rentenbezug wird die gleiche Anzahl von Erwerbsjahren wie bisher zugrunde gelegt. Doch wird der Zeitraum, in dem diese Jahre geleistet werden, verlängert über die jetzige Altersgrenze hinaus. Nicht also wird an den Jahren geleisteter Arbeit gedreht, – sie bleiben im Umfang wie bisher – sondern an der Verteilung über die Jahre in potentieller Erwerbsarbeit, die über das fixierte Rentenalter heute hinausgehen kann. Die Höhe des Rentenbezuges richtet sich nach der Zahl der geleisteten Erwerbsjahre, nicht nach dem Alter. Dadurch entsteht die Möglichkeit, neue Verknüpfungen von Lebensbereichen im Lebenslauf zu realisieren, z. B. Aus-/Reduktionszeiten von Erwerbsarbeit in Anspruch zu nehmen für etwa

- Bildung, um das erworbene Berufsprofil zu ergänzen oder umzustrukturieren,
- zivilgesellschaftliches Engagement in z. B. Bürger-Initiativen, in gemeinnützigen Aktivitäten im Stadtteil etwa bei der Umstrukturierung der Schule, des Sportvereins, des Kindergartens, des Bürgerzentrums usw.,
- die Betreuung Abhängiger in besonders labilen Phasen ihrer Biografie (Einschulung, Pflege, Heimunterbringung), oder schlicht:
- die Beanspruchung von Rekreatiionszeit (sabbatical) nach Zeiten besonderen beruflichen/familialen Belastungen

und für diese Phasen in der Erwerbsarbeit vor- oder nachzuarbeiten. Die Debatte um Arbeitszeitkonten auf dieser Tagung und der Blick ins Ausland, in die Niederlande oder nach Kanada, könnten neue Ideen freisetzen.

Eine der Folgen wäre, dass nicht mehr, wie bisher, die Kontinuität der Erwerbsarbeit im Mittelpunkt stünde, sondern das Gesamtarbeitsvolumen mit unterschiedlichen Gewichtungen seiner Dimensionen. Es bedeutete dies Bereiche-

rung, kompetenzbildende Abwechslung und das Multitasking im Sozialen. Es führte dazu, dass Erwerbsunterbrechungen nicht mehr geschlechtsspezifische Benachteiligung bedeute und auch nicht ausschließlich auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf festgelegt wäre, sondern bei Frauen wie bei Männern Unterbrechungen/Reduzierungen des Erwerbsumfanges zu bestimmten Lebensphasen zur Normalität werden könne. Dieses gäbe den erweiterten Entfaltungsmöglichkeiten aller neuen Raum.

Das Wunschzeitenmodell

Ein zweites Modell der Innovation in der Zeitgestaltung des Lebenslaufs ist die Ausweitung der Zeiträume für die Realisierung von Kinderwünschen. Diese waren – außer in der ehemaligen DDR – bisher an die alten Korsettstangen der sicheren Erwerbsarbeit des Mannes geknüpft. Neu wäre die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Elternschaft auch in jenen Institutionen, die nach bisherigem Denken unter marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten für Elternschaft nicht geeignet sind.⁶ Mit Veränderungen der Bildungsphasen müssen auch die Ausbildungsstätten, v. a. die Hochschulen und Universitäten, umdenken (Kornietzka/Kreyenfeld 2007). Die Studenten von heute sind nicht mehr – wie die Hochschullehrer in einer Umfrage in den 90ern noch vermuteten – 25, ledig, über das Elternhaus finanziert, sondern im Durchschnitt 27, zu ca. 10 % in Elternschaft und zu ca. 70 % erwerbsarbeitend (Cornelißen/Fox 2007).

Die obere Altersgrenze der erwarteten Kindgeburten hat sich biologisch bereits erweitert, sozial muss späte (männliche wie weibliche) Elternschaft aber noch sehr viel mehr akzeptiert und auch im Karriereweg als kompetenzbereicherndes Intermezzo gefördert und ermutigt werden.

Das Berufsanreicherungsmodell

Ein drittes Modell der Zukunft ist es, über die Modularisierung Beruflicher Bildung Bildungsjahre besser untereinander verknüpfbar zu machen und hierüber Chancen auf Aus- und Umstiege im Sinne der Nutzung des Optionszeitenmodells zu erhöhen. Das Berufsanreicherungsmodell greift v. a. das Problem der Dienstleistungsberufe und der unterschiedlichen Qualifizierungssysteme für die

6 Für die ehemalige DDR mit ihrer Arbeitsplatzgarantie nach Ausbildungsabschluss galt dieses nicht. Dort wurde z. B. das Studium als beste Phase für Elternschaft eingeschätzt (Starke 2007), dort allerdings zudem belohnt durch die Chance auf eine eigene Wohnung.

personenbezogenen Dienstleistungen auf. Es fordert die Chance, von einem Beruf in einen verwandten wechseln zu können, ohne die bisher übliche Neuausbildung durchlaufen zu müssen wie bei den traditionellen Frauenberufen bisher üblich (etwa beim Umstieg von der Altenpflege in die Krankenpflege oder vom Beruf der Grundschullehrerin in den der Erzieherin, von dem der Ergotherapeutin in den der Physiotherapeutin oder der Pflege, usw. Hierüber ließen sich nicht nur Laufbahnprinzipien etablieren und die Attraktivität der Berufe auch für männliche Jugendliche steigern, sondern zugleich den Langfristerhalt der Arbeitskraft sichern und dem in diesen Berufen grassierenden Burnout-Phänomen begegnen. Dieses ist durch Wechsel des Klientenbezuges und der Arbeitsorganisation positiv zu bewältigen.

Das Zeitkoordinierungsmodell

Ein viertes Modell gilt den Verbesserungen der Zeit- und Wegeabstimmung im Alltag unter der Perspektive, die Teilung anfallender Arbeitsverpflichtungen in Phasen der Koordination von Familie *und* Erwerbsbereich zwischen beiden Eltern zu erleichtern. Es würde dieses bedeuten, v. a. betrieblich familienfreundliche Arbeitszeitmolle und moderne Lösungen der Zeitkonflikte zu erarbeiten, aber auch langfristig eine Stadt- und Gemeindeplanung vorzusehen, in deren Zentrum der Gedanke der optimalen Vernetzung und Koordinierbarkeit von Lebensläufen jenseits der Erwerbsarbeit steht. Altersmischungen in der Wohnbebauung, integrierte Betreuungszentren, Verkehrssicherheiten, Aufenthaltsplätze und neue Öffnungs- und Förderangebote für Junge und Alte sind anzustreben. Diese Lösungen sind ebenso wie die der Erwerbseinbindung, sehr bewusst von der Nachfrageseite und deren Zeitbedarfen her zu konzipieren. Neue Formen der Vernetzung von Betrieb, Stadtteil/Infrastrukturentwicklung und Elternkooperation sind das Gebot der Stunde. Die Ganztagsfrühförderung muss schon wegen der Chancengleichheit für Kinder aus benachteiligten Schichten und aus zugewanderten Elternhäusern dazu kommen. Sie erleichtert zudem eine sinnvolle Zeitorganisation für jene Eltern, die diese Öffnungszeiten nicht als Aufbewahrungzeit, sondern als Chance zu qualitativ hochwertiger Nachwuchsförderung sehen – und dient zugleich der regionalen Standortattraktivitätssteigerung (Niebuhr 2007; Allmendinger/Eickmeier 2003). Gleiches gilt für die Betreuung Langzeiterkrankter und hilfebedürftiger Alter. Auch hier lehrt uns die Forschung, dass die Idee von der Laienpflege ebenso wenig hinreicht wie die Idee von der Laienerziehung (Brendel/Dielmann 2000).

Damit sind vier Modelle der Innovation vorgestellt, die ineinander greifen, aber alle mit extern gesetzter Zeitpolitik zu tun haben. Legt man das Gesamtarbeitsvolumen einer Person in seiner Variabilität über den Lebenslauf zugrunde, aber auch die Dilemmata sich verdichtender Zeitbedarfe im Alltag, so wird offenkundig, dass wir der lebenslaufpolitisch bewussten Abstimmung ansonsten einzelinstitutioneller Vorgaben bedürfen. Denn Ziel ist es, unterschiedliche Systeme der Zeitbedarfe untereinander integrationsfähig zu machen durch:

- eine neue Nutzung der Verlängerung des Lebenslaufs in guter Gesundheit;
- neue Erwerbsarbeitszeit- und Ruhestandsregelungen;
- Flexibilisierungen der Zeitnutzung im Erwerbsverlauf;
- neue Öffnungs- und Betreuungszeiten für familienabhängige Personen (Kinder, Kranke, Gebrechliche).

2.6 Ausblick

Es dürfte keine Frage sein, dass die zu Beginn der Ausführungen gestellte Vermutung, wonach die aktuelle betriebliche Zeitdebatte und die um Flexibilisierungen und neue Verrechnungsmodelle der Erwerbsarbeit, v. a. aber um Langzeitkonten, von zentraler Bedeutung für eine Lebenslaufpolitik der Moderne sind, nicht zu leugnen ist. Es ist zweifellos ein weiter Weg, um von der geordneten Erwerbskontinuität, die langsam zur Illusion wird, zum Optionszeitenmodell mit relativ variabler Zeitnutzung zu gelangen. Auch die Entzerrung der ‚*rushhour des Lebens*‘ (Bittman/Rice 2000), d. h. der Verdichtung der Zeit um die Etablierung auf dem Arbeitsmarkt bei gleichzeitiger Familiengründung, tut bitter Not, ebenso wie die Koordination externer Zeitgeber rund um die Familienarbeit oder die Chance, aus den Sackgassenkonstruktionen ehemals auf Fristigkeit angelegter Dienstleistungsberufe heraus zu finden. Damit sind eine Reihe grundlegender Umdenkungsprozesse angesprochen, doch handelt es sich hierbei nicht um einen schönen Traum, sondern um eine gesellschaftliche Notwendigkeit.

Denn:

Der Wandel der Grundparameter des alten Lebenslaufregimes enthält als unabweisliche Neuaufgabe für jeden Einzelnen:

- a) die Minimierung des Armutsrisikos, d.h. die Notwendigkeit, die finanzielle Existenzsicherung einer Familie auf zwei Schultern zu legen, also: soweit

eben möglich: zwei Personen in den Arbeitsmarkt zu integrieren und integriert zu halten;

- b) die Abmilderung des Familienrisikos, d.h. die Notwendigkeit, die Familienarbeit auf vier Schultern zu legen. Dies umschließt nicht nur die Sorgearbeit rund um Kinder, sondern auch um Krankheit des Partners, der Geschwister, und der alten Eltern, Schwiegereltern.

Gesellschaftlicher Wandel und Optionen auf die Zukunft verlangen entsprechend nach einer Lebenslaufpolitik, in der zwingend die Neujustierung bisher multipler Zeitsysteme ins Zentrum gerückt ist. Das heißt für die Zeitpolitik in den Betrieben: sich auszurichten an der täglichen und lebensbiografischen Zeitorganisation der Beschäftigten und sich einzumischen in die Zeitgeberpolitik rund um die Familie. Dies fordert, den Gedanken zu verabschieden, dass ein Arbeitnehmer stets als Einzelperson daher kommt. Meist hat er teil an mindestens einem zweiten Arbeits- und Zeitsystem, dem er sich nicht entziehen kann und darf. Auf den Punkt gebracht: Wir müssen unser Bild vom Gesamtarbeitsvolumen einer Person zugrunde legen und von hierher an tragfähigen Lösungen für die Zukunft arbeiten.

Literatur

- Allmendinger, Jutta/Brückner, Erika/Brückner, Hannah (1991): Arbeitsleben und Lebensarbeitsentlohnung: Zur Entstehung von finanzieller Ungleichheit im Alter. In: Gather, Claudia; Gerhard, Ute; Prinz, Karin; Veil, Mechthild (Hg.): Frauen-Alterssicherung. Lebensläufe von Frauen und ihre Benachteiligung im Alter. Berlin: Ed. Sigma, S. 133–174
- Allmendinger, Jutta/Eickmeier, Andrea (2003): Brain Drain. Ursachen für die Auswanderung akademischer Leistungseliten in die USA: In: Bayrisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (Hg.). Beiträge zur Hochschulforschung, H.2, 25. Jg, .S. 26–35
- Armbruster, Ursula (2004): Erziehung, Bildung und Betreuung am Beispiel Schwedens. In: Wehrmann, Ilse Hrsg.): Kindergärten und ihre Zukunft. Weinheim, Basel, Berlin: Beltz, S. 530–544
- Baethge, Martin/Solga, Heike/Wieck, Markus (2006): Berufsbildung im Umbruch. Signale eines überfälligen Aufbruchs. Friedrich Ebert Stiftung. Netzwerk – Bildung. Bonn: Bonner Universitäts-Buchdruckerei

- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt: Suhrkamp
- Bittman, Michael/Rice, James Mahmud (2000): The Rush Hour: the Character of Leisure Time and Gender Equity. In: Social Forces 79 (1), S. 165–89
- Brendel, Sabine/Dielmann, Gerd (2000): Zur Reform der Ausbildung in den Pflegeberufen. Standortbestimmung im Bildungssystem und Perspektiven. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 96. Band, Heft 1, 2000, S. 79–101
- Brinker-Gabler, Gisela (Hg.) (1979): Frauenarbeit und Beruf. Die Frau in der Gesellschaft. Frühe Texte. Frankfurt: Suhrkamp
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2006a): Siebter Familienbericht: Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit. Perspektiven für eine lebenslaufbezogene Familienpolitik. Bundestagsdrucksache 16/1360, Baden-Baden: Koelblin-Fortuna.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2006b): Die Initiative »Lokale Bündnisse für Familie« aus ökonomischer Sicht. Prognos-AG. Paderborn: Bonifatius GmbH
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2006c): Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft – Der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen. Bundestagsdrucksache 16/2190
- Cornelißen, Waltraud/ Fox, Katrin (Hg.)(2007): Studieren mit Kind. Die Vereinbarkeit von Studium und Elternschaft: Lebenssituationen, Maßnahmen und Handlungsperspektiven. München: DJI
- Daly, Mary (2004): Changing Conceptions of Family and Gender Relations in European Welfare States and the Third Way. In: Lewis, J./Surender, R. (Hrsg.): Welfare State Change. Towards a Third Way? Oxford: Oxford University Press, S. 135–154
- Engfer, Annette/Gavranidou; Maria/Heining, Lind (1988): Veränderungen in Ehe und Partnerschaft nach der Geburt von Kindern. Ergebnisse einer Längsschnittstudie. In: Verhaltensmodifikation und Verhaltensmedizin H. 9. S. 297–311
- Fagnani, Jeanne (2006): Familienpolitik in Frankreich: Vor- und Nachteile. In: Bertram, Hans/ Krüger, Helga/Spiess, Katharina (Eds.) (2006): Wem

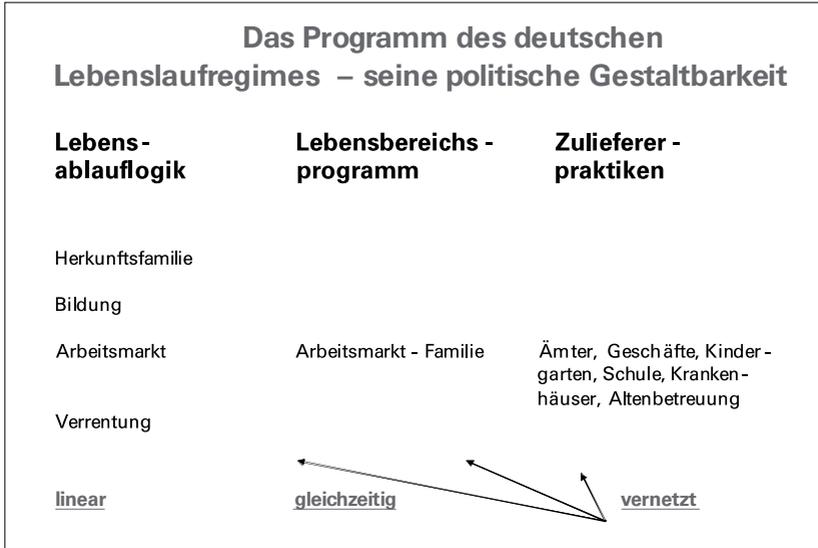
- gehört die Familie der Zukunft? Expertisen zum 7. Familienbericht der Bundesregierung. Opladen: Barbara Budrich, S. 383–402
- Ferreras, Isabelle (2007): *Critique politique du travail*. Paris: Presses de Sciences Po
- Friese, Marianne (2007): »Schwamm drüber«? Berufspädagogische Vernachlässigungen und Innovationspotenziale in personenbezogenen Dienstleistungsberufen. In: *Berufsbildung* H. 105 (2007), S. 3–7
- Heinz, Walter R./Marshall, Victor W. (eds.) (2003): *Social dynamics of the life course. Transitions, institutions, and interrelations*. Introduction. New York: Aldine de Gruyter
- Henniges, Hasso von (1994): Die berufliche, sektorale und statusmäßige Umverteilung von Facharbeitern. *Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (BeitrAB)*, Bd. 182, Nürnberg
- Horstmann, Sabine (1996): *Kindererziehung und Alterssicherung: Verteilungspolitische Aspekte ausgewählter Reformvorschläge zu einer familienorientierten Ausgestaltung der gesetzlichen Rentenversicherung*. Grafschaft
- Jacob, Marita (2004): Hält ‚doppelt gemoppelt‘ wirklich besser? Mehrfachausbildungen sind bei uns durchaus üblich. – Höherqualifizierungen verstärken bestehende Ungleichheiten. *IAB Kurzbericht 16*. Nürnberg
- Kerschensteiner, G. (1901): *Staatsbürgerliche Erziehung der deutschen Jugend*, gekrönte Preisschrift. Erfurt
- Kerschensteiner, G. (1902): *Eine Grundfrage der Mädchenerziehung*. Erweiterter Vortrag gehalten auf der elften Generalversammlung des Deutschen Vereins für das Fortbildungsschulwesen in der städt. Tonhalle zu Düsseldorf am 5. Oktober 1902. Leipzig/Berlin
- Kleinau, Elke/Mayer, Christine (Hg.) (1996), *Erziehung und Bildung des weiblichen Geschlechts. Eine kommentierte Quellensammlung zur Bildungs- und Berufsbildungsgeschichte von Mädchen und Frauen*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag
- Kohli, Martin (1986): *The world we forgot: A historical review of the life course*. In: Marshall, Victor W. (ed.): *Later Life: The Social Psychology of Aging*: 271–303, Beverly Hills: Sage
- Konietzka, Dirk/Kreyenfeld, Michaela (Hg.) (2007): *Ein Leben ohne Kinder. Kinderlosigkeit in Deutschland*, Wiesbaden: VS
- Krüger, Helga (2001) (3. Aufl. 2007): *Gesellschaftsanalyse: Der Institutionenansatz in der Geschlechterforschung*. In: Knapp, Gudrun-Axeli/ Wetterer,

- Angelika (Hg.): Soziale Verortung der Geschlechter: Gesellschaftstheorie und feministische Kritik. Münster: Dampfboot, S. 63–90
- Krüger, Helga (2003): Familienleben – mit Weitblick? Institutionenlogiken und staatliche Interventionspolitik. In: Allmendinger, Jutta (Hg.): Entstaatlichung und Soziale Sicherheit. Verhandlungen des 31. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Leipzig 2002, Teil 2. Opladen: Leske + Budrich, S. 836–851
- Krüger, Helga (2004): Zur Datenlage vollzeitschulischer Berufsausbildung. In: Baethge, Martin/ Buss, Klaus-Peter/ Lanfer, Carmen (Hrsg.): Expertisen zu den konzeptionellen Grundlagen für einen Nationalen Bildungsbericht – Berufliche Bildung und Weiterbildung/Lebenslanges Lernen. Bundesministerium für Bildung und Forschung. S. 141–165
- Krüger, Helga (2006): Geschlechterrollen im Wandel – Modernisierung der Familienpolitik. In: Bertram, Hans/Krüger, Helga/Spiess, Katharina (Eds.) (2006): Wem gehört die Familie der Zukunft? Expertisen zum 7. Familienbericht der Bundesregierung. Opladen: Barbara Budrich, S. 191–206
- Maier, Robert/de Graaf, Willibrord/Frericks, Patricia (2007): Policy for the ‚Peak Hour‘ of Life: Lessons from the New Dutch Life Course Saving Scheme. Routledge online publication, July 2007
- Mayer, Christine (1992): »... und daß die staatsbürgerliche Erziehung des Mädchens mit der Erziehung zum Weibe zusammenfällt«. In: Zeitschrift für Pädagogik, 38. Jg., Nr. 5, S. 433–454
- Mückenberger, Ulrich (1985): Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses – Hat das Arbeitsrecht noch Zukunft? In: Zeitschrift für Sozialreform 7–8/1985
- Mückenberger, Ulrich (2006): Familie, Zeitpolitik und Stadtentwicklung – am Beispiel Bremens. Familiäre Integration in der Stadt der Zukunft. In: Bertram Hans/Krüger, Helga/ Spiess, Katharina (Eds.): Wem gehört die Familie der Zukunft? Expertisen zum 7. Familienbericht der Bundesregierung. Opladen: Barbara Budrich, S. 97–124.
- Müller, Tanja/Bird, Katherine/Bohns, Stefanie (2006): Pflegende Angehörige – eine Selbstverständlichkeit? Pflege im Kontext von Lebenslauf und Familie. In: Bertram, Hans/Krüger, Helga/Spiess, Katharina (Hg.): Wem gehört die Familie der Zukunft? Expertisen zum 7. Familienbericht der Bundesregierung. Opladen: Barbara Budrich, S. 301–326.
- Niebuhr, Annetrin (2007): Zuzug Hochqualifizierter stärkt Innovationskraft der Regionen. IAB-Kurzberichte, Nr. 12/2007, S. 1–7

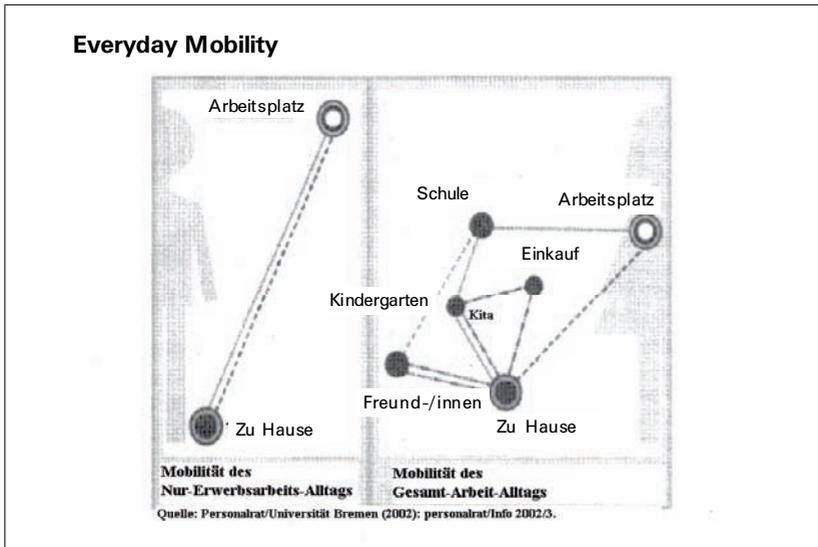
- Ostner, Ilona (1995). Arm ohne Ehemann? Sozialpolitische Regulierung von Lebenschancen für Frauen im internationalen Vergleich, In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 36–37/95, S. 3–12
- Pepper D. Culpepper/Finegold, David (eds.) (1999): The German Skills Machine. Sustaining Comparative Advantage in a Global Economy. New York, Oxford: Berghahn Books
- Pfau-Effinger, Birgit (1999): Welfare Regimes and the Gendered Division of Labour in Cross-National Perspective – Theoretical Framework and Empirical Results. In: Christiansen, Jens/Kovalainen, Anna/Koistinen, Pertti (Hg.): Working Europe – Reshaping European Employment System. Aldershot: Ashgate, S. 69–96
- Rebien, Martina/ Spitznagel, Eugen (2007): Betriebspraktika. Auf Umwegen zum Ziel. IAB-Kurzbericht 7, März 2007
- Schaeper, Hildegard (2006): Familiengründung von Hochschulabsolventinnen. Eine empirische Untersuchung verschiedener Examenskohorten, In: Konietszka, Dirk; Kreyenfeld, Michaela (Hrsg.): Kinderlosigkeit in Deutschland, Wiesbaden: VS, S. 137–166
- Seibert, Holger (2007): Berufswechsel in Deutschland. Wenn der Schuster nicht bei seinen Leisten bleibt. IAB-Kurzbericht. Nr. 1/19. 1. 2007
- Schlüter, Anne (1987): Neue Hüte – alte Hüte? Gewerbliche Berufsbildung für Mädchen zu Beginn des 20. Jahrhunderts – zur Geschichte ihrer Institutionalisierung. Düsseldorf: Schwann
- Starke, Kurt (2007): Kinderwagen im Seminargebäude – Die Förderung von Studentinnen mit Kind in der DDR. In: Cornelißen, Waltraud/Fox, Katrin (Hrsg.)(2007): Studieren mit Kind. Die Vereinbarkeit von Studium und Elternschaft: Lebenssituationen, Maßnahmen und Handlungsperspektiven. München: DJI, S. 79–91
- Statistisches Bundesamt (2003): Bevölkerung Deutschlands von 2002 bis 2050. 10. koordinierte Bevölkerungsvorausschätzung. Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (2004): Hochschulstatistik 2004. Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (2004): Datenreport 2004
- Tölke, Angelika/Diewald, Martin (2003): Berufsbiografische Unsicherheiten und der Übergang zur Elternschaft bei Männern, in: Bien, W./Marbach, J.H. (Hg.): Partnerschaft und Familiengründung. Ergebnisse der dritten Welle des Familien-Survey, Opladen, 349–384

Anhang

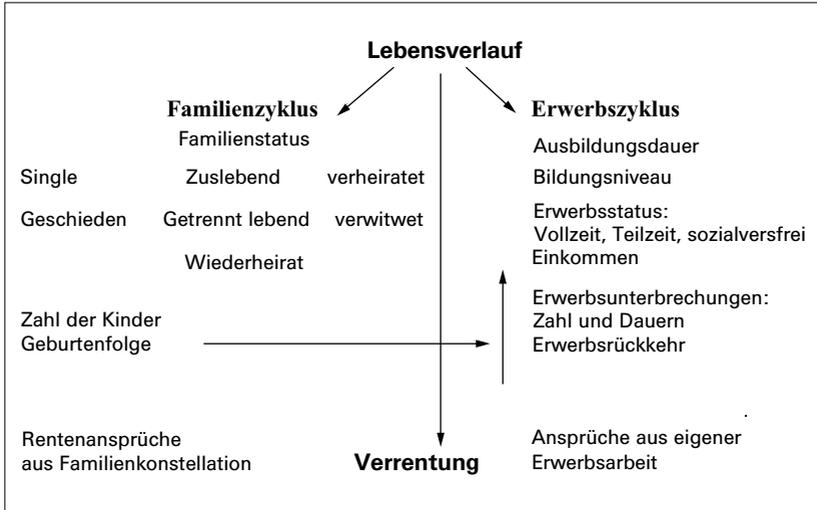
Grafik 1



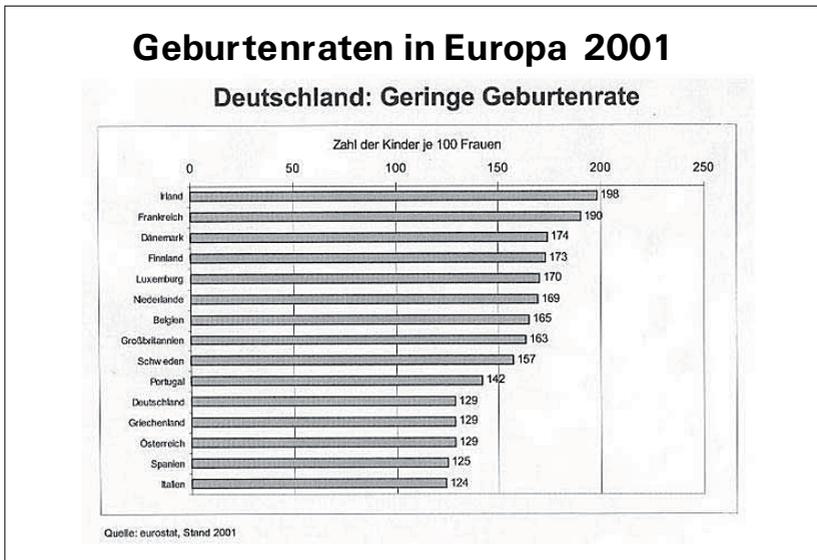
Grafik 2



Grafik 3



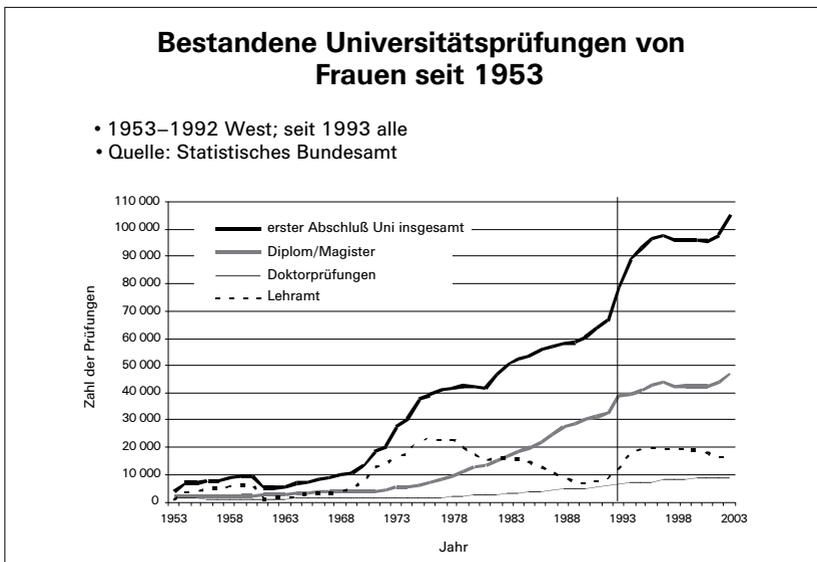
Grafik 4



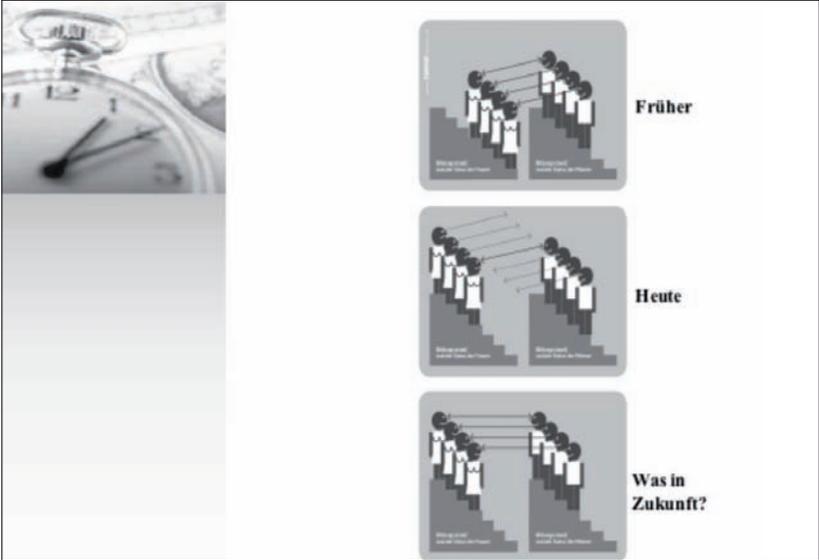
Grafik 5



Grafik 6



Grafik 7



3 Business cycle and life cycle – conflicting or complementary? Towards a life course policy integrating different interests and actors

3.1 Introduction

The life course perspective – often neglected in labour market and social policy research –, is now very much present in European labour market policy, though sometimes implicitly. The grown interest in education and training within the concepts of »lifelong learning« and of an »investive social policy« are indicators of this perspective. The goals of the Lisbon strategy to increase the labour market participation of older workers and the actual retirement age (Barcelona and Stockholm targets, see Commission of the European Communities 2003) have also increased the need to focus on work biographies, on the long term employability of workers and on sustainability in the working world. Accordingly the European Directives for the national action plans explicitly state: »this requires developing comprehensive national strategies based on a life course approach« (Council of the European Union 2003, paragraph 15).

While a general framework for the life course perspective can be set on the national level (e.g. by adjusting legal arrangements), other actors also play a decisive role when it comes to the implementation of the life course perspective: the social partners can add on the legal framework by regulations in collective agreements, and it is in particular the company that determines issues that are decisive for the life-course perspective of workers, such as working-time arrangements and training options. Working-time arrangements are essential to workers in balancing their work and private activities and responsibilities. They

7 This contribution is based on an earlier paper which the author has written together with Ton Wilthagen, University of Tilburg, the Netherlands (under collaboration of Heejung Chung and Anke Thiel) within the research project »Flexibility and Security over the life course« on behalf of the European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions, Dublin (2005 – 2006). The author wants to thank the collaborators of the earlier version for their intellectual input and the European Foundation for the funding of the project. The opinion expressed in the paper, as well as possible mistakes, remain within the responsibility of the author.

are also crucial for companies in the management of market demands and production capacity.

The paper sets out with some theoretical considerations regarding the different needs and strategies of companies and of individuals referring to the long term (business cycle/life cycle) perspective. The leading question is whether and how the interests from the labour demand side and the labour supply side can be reconciled, and under what conditions the life-course or long-term orientation can become a Win-Win scenario from which both employer and employees profit. As it will become clear, a coherent life course policy requires the collaboration of different actors, including social partners and the state. The paper therefore also deals with two examples of nationally designed life course policies, the Belgium time credit system and the Dutch life course arrangement, and investigates their potential for the German debate.

3.2 Flexible working time arrangements: some theoretical considerations

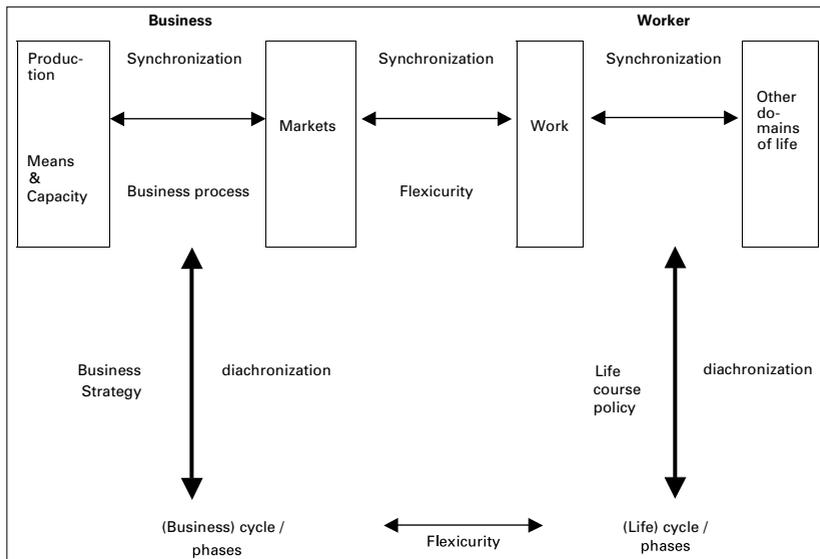
When we approach working-time arrangements and companies' measures in Human Resource Management from a life-course perspective we have to acknowledge that there is obviously a need for coordination on different levels:

- From the individual workers perspective, his or her different activities in a certain life phase have to be reconciled. In particular paid work has to be combined with other social activities at a given moment. This can be called a first level of synchronization. The workers' wishes and potentials can differ according to his/her sex, age, education, family context, interests etc.
- At the same time a life-course policy has to deal with the diachronization and the follow-up of different life-phases throughout the life-course of individuals, since the individual worker's situation is not stable, but can change over the life-course.
- Last but not least the life-course perspective requires the coordination between companies' business cycles and their employees' life-cycles. Business cycles have become shorter and less predictable. They are not necessarily congruent with the workers time horizons. Companies have to adjust to fluctuations in market demands and with the overall need to warrant and enhance competitiveness. Here a second arena of synchronization – business

needs versus individual needs – can be identified. Evidently, working-time arrangements are key to the synchronization of business and personal needs and requirements. One may go one step further by saying that the future of the employment relationship lies in the possibility of joint or mutual risk management. Employers can manage their own (business) risks by helping workers to manage their particular risks; equally so workers can manage their own (private) risks by contributing to the employer’s risk management.

Figure 1 sketches the process of the »synchronization of synchronization«.

Figure 1: Flexicurity and the synchronization of business cycle and life cycle



Source: Own illustration building on Wilthagen (2003).

The following section investigates the question how life-course policies that take into account these different requirements for coordination can be designed, looking at the perspective of companies and employees, but also at the complex interplay between state law, collective labour agreements, company agreements and HRM policies.

Flexibility, security and the longitudinal perspective: Interests and strategies of the employees

What can we assume about the employees' interests over the life-course as far as working times are concerned? As it has been described in earlier research (e.g. European Foundation 2003), life courses have changed. The standard three-fold division into the phases a) childhood and education, b) participation in the labour market, c) retirement phase has developed into much more diverse patterns. In addition there are often no longer sequential phases, but can occur simultaneously – e.g. when paid work is combined with training, or when somebody keeps on working in retirement age. Due to prolonged education and later entry in the labour market we can speak of an intensified »rush hour of life« through the concurrence of family-formation and starting work. At the same time this »rush hour of life« does only affect parts of the younger cohorts due to a considerable decrease in fertility and childlessness in almost all Western industrialised countries. The need to care for elderly, at the other hand, increases due to the aging of the population in Western European societies, and a growing number of people in working age have to take over responsibilities in the field of eldercare. This leads to individually shifting time needs over the life-course.

What is often neglected in research on working time is the impact of the household context as well as the impact of changing gender roles. The labour supply and working time preferences, particularly those of women, depend to a high degree on the (changing) household context. As numerous sociological studies have pointed out, there is a clear trend towards an »adult worker model« in Western European welfare states (see e.g. the contributions in Leitner/Ostner/Schratzenstaller 2004). This means that adults of both sexes are increasingly expected to earn their own money on the labour market. With the increasing share of dual earner families, however, new time arrangements and new options to plan one's time are needed to cover care work and to achieve work-life balance. These needs for individual solutions are additionally enforced by the growing responsibility workers have for keeping up their own employability.

In general – due to the developments sketched above – it can be assumed that a) different employees have different time needs and working time preferences according to their personal situation at a given point in time, but also that b) in many cases the working time wishes are not stable over one's working life but might change according to people's changing private context, age, financial means and individual preferences.

Actually the individual's life-cycle consists of several life-cycles that have to be co-ordinated. We can e.g. differentiate between the biological life-cycle, the family life-cycle, the professional life-cycle, the employee's life-cycle in a specific company and even in a specific job (Sattelberger 1995; Mayrhofer 1992). As Graf (2001; 2002) points out, all these different »life-cycles« are currently affected by changes (see Table 1).

The different »life-cycles« of a person are interwoven (Ernst 1997: 227), but their weight can be different in different phases of life. Problems frequently occur when transitions have to be mastered (Mayrhofer 1992: 1240, Sattelberger 1995: 28). When the different spheres cannot be matched and the burden becomes too big, people often tend to reduce their engagement in one of the affected areas of life, or they opt for radical changes (Graf 2001: 26). This can become a problem for companies and therefore requires a long-term approach in human resource management.

Table 1: Changes in the individual's different „life-cycles“

Life-cycle	Dominant changes
Biological life-cycle	<ul style="list-style-type: none"> - growing life-expectancy - changing health risks and health chances
Family life-cycle	<ul style="list-style-type: none"> - changes in marriage and divorce behaviour - decreasing fertility - changing family and household forms
Professional life-cycle	<ul style="list-style-type: none"> - changing values concerning paid work - "compression" of working life (due to longer education and earlier retirement) - new forms of work - increasing number of transistions, discontinuous work biografies - Biografies - increasing importance of lifelong learning
Life-cycle in the company	<ul style="list-style-type: none"> - flattening of hierarchies in the company - changes in the career orientation - shift towards more responsibility for the employee ("entreployee") - changing age structures, aging of the workforce
Life-cycle in the job	<ul style="list-style-type: none"> - changes in the working conditions - changes in the required qualifications

Source: Inspired by Graf (2001: 26), own adaption and translation

Flexibility, security and the longitudinal perspective: Interests and strategies of the companies

Companies' time horizon is much less clear than the one of employees, and the developments concerning the long-term perspective of companies have to be discussed in a differentiated way. On the one hand, there is a clear tendency towards a more short-term orientation, since production circles have become shorter, and companies often have to adjust ever more quickly to changing markets (see European Foundation 2006, chapter 7). This often directly touches upon the flexible workforce at the »rim« of the company. On the other hand more and more sophisticated products are based on a high and specialised knowledge of the staff, which requires a long-term HRM focusing on the qualifying and the keeping of employees. Career management and retention management – necessarily focusing on longer periods – become increasingly important to safeguard the economic success of many companies.⁸ Within the context of demographic change and shrinking workforces, giving employees long-term security and perspectives for development in the company can increase their satisfaction at the workplace and can reduce costs resulting from sickness and absenteeism as well as job changes. These long-term and short-term strategies in companies' HRM are closely related to the overall strategies of the company in a context of increased international competition.

Although the analysis has shown that companies' strategies of flexibilisation affect different groups of the workforce in different ways and to a different extent (e.g. Klammer/Tillmann 2002), there is evidence that the trend towards higher flexibility requirements does not only affect the »flexible rim« of the workforce. The core workforce is also increasingly involved in companies' flexibility strategies, but not in the same manner. Actually it depends on the kind of adjustment strategy the company focuses on – e.g. cost reduction strategies, new organisational models for the production process or innovation strategies – who and how people are involved.

8 Actually this trend – which is opposite to the broadly discussed trend towards flexibilisation – seems to contribute to a relatively high stability in job tenure in some countries. As Erlinghagen (2004) has shown for Germany, for example, the labour turnover rate has not changed very much in recent years, opposite to the general perception and discussion.

Companies' adjustment to new requirements: Three different routes towards flexibility in Human Resource Management

Diewald/Brose/Goedicke (2005: 227–231) identify three main routes in HRM towards flexibility strategies, so called »commercialisation«, »negotiated stability« and »mutualisation« that are often applied simultaneously, but with respect to different groups of workers (Table 2).

Each of these three concepts in HRM is dominated by a specific type of exchange relationship (the market, power or confidence), but what they have in common is that all three concepts are undergoing changes in the process of companies' adjustment to new flexibility needs, and new strategies and developments can be identified.

Table 2: Different roads to flexibility in companies' Human Resource Management

Type	Commercialisation	Negotiated stability	Mutualisation
Exchange relationship	Market	Power	Confidence
Type of contract	Contract of sale	Labour contract	Pact
Steering instrument	Competition	Control	Conviction
Traditional elements	"Rim" workforce	Core workforce	Company community
Traditional requirements concerning the worker's behaviour	Indifference/restriction	Long-term affiliation between worker and company, complementarity	Affinity
New elements	Externalisation, sham self-employment	Mobilisation of the employees, more request for (internal) flexibility	Teamwork, joint efforts and achievements
New requirements concerning the worker's behaviour	Economisation of own abilities, "entrepreneur"	Flexibility and availability according to changing demands	Self-selection and -organisation, adaptation

Source: Table inspired by Diewald/Brose/Goedicke (2005: 228); own additions and translation.

Negotiated stability is a strategy that can primarily be found in fields where standard work contracts used to be the norm – standardised permanent full-time (or part-time) jobs. While the conditions for these jobs used to be regulated by law and collective agreements, they are now increasingly negotiated on the level of the company (Franzpötter/Renz 2002). Flexibility concerning the location of

work and working times are negotiated in exchange for employment or income guarantees (Massa-Wirth/Seifert 2004). »Pacts for employment« on the level of the company characterise a new exchange relationship between employers' need for flexibility and employees' wish for security (European Foundation 1999). They are focusing on internal flexibility, giving employees some security in exchange for concessions that might also touch upon their time planning. The time horizon of the pact is usually restricted to something between some months and several years.

While negotiated stability (and flexibility) usually concerns the core workforce of a company, strategies of commercialisation are common to organize the workforce at the rim of the company. Within the process of organising flexibility, however, the borderline between the core workforce and the flexible rim itself has shifted – often towards an extension of the flexible rim. Employees who had been part of the core work force are increasingly – partly voluntarily, partly involuntarily – involved in new arrangements in which working conditions and remuneration are bound to the success of one's work. Working time becomes a variable subordinated to the fulfilling of goals and contracts. In organising his own work in order to fulfil the requirements, the worker partly takes over typical risks of the employer. In the sociological debate, the term »entpölyee« (»Arbeitskraftunternehmer«) has been framed to describe this type of employment relationship (Voß/Pongratz 1998). Work relationships that are based on the outcome (instead of the number of working hours) can contain a potential for a worker's work-life balance since he is able (and obliged) to organise his own working time. The literature, however, more frequently points at the risk of self-exploitation, in particular in connection with increased competition and decreased remuneration. It also has to be taken into account that the strategy of commercialisation comprises ways of external flexibilisation. People working for a company are only bound loosely to the firm, the degree of mutual obligations is low. This can imply a high rate of fluctuation. In general one can assume that this makes lifecourse planning for workers more difficult. But at the same time there can be chances for a higher income, and the increase of autonomy (compared to a standard dependent employment relationship) can be attractive for workers in specific phases of life and household constellations. Looking at the time dimension, the exchange relationship between the contractors are in general more short-term oriented than in the case of negotiated stability; the long-term or even life-course perspective plays no explicit role here.

The approach that can be identified as the third major strategy – described as mutualisation by Diewald/Brose/Goedicke (2005) – also contains aspects of negotiated stability as well as commercialisation, but is characterised by an increased reciprocity in the labour relation between employer and employee (instead of its weakening). It is used selectively by HRM and can particularly be found where high qualifications and a high performance are required. In exchange for high salaries and prospects for individual development in the firm, companies today expect an increased commitment to the firm from their key players, as well as a high level of identification. This concerns the amount and flexible use of time the employee is expected to dedicate to his work, but also the place of work, the content etc. The borders between work and private life cannot be kept up, work dominates the other spheres. Concerning these important key players, companies' time horizon is often long term and retention management is used to keep these employees in the company. Although this can give employees some kind of long term security (e.g. as far as income is concerned), it is often at the cost of short term flexibility and these employment relationships only leave restricted room for time needs beyond paid work.

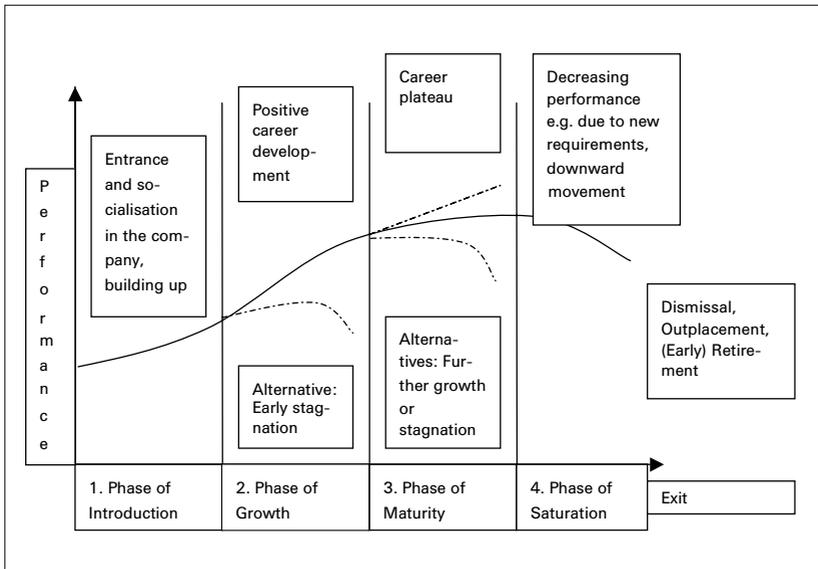
Managing the „employee lifecycle“

Given the context sketched above: Can we expect companies at all to be concerned about their employees' life courses? If one looks at the HRM literature, the »employee lifecycle« is a well-known concept (e.g. Graf 2001; 2002). But this is not congruent with the »real« lifecycle of the employee. Whereas the employee has to organise and to manage the whole (working) life-course from education to retirement (and in addition increasingly has to plan the financing of the retirement phase itself), the »employee lifecycle« in the enterprise describes the development of a person from the entrance into the company until his/her exit from the company (Figure 2). Although employees' career development differ in extent and timing, the most common pattern is characterised by a sequence of an introductory period, a growth period, a phase of maturity with career plateau and (not always) a phase of saturation with downward movement before the employee's voluntary or involuntary exit from the company.

A similar picture can be assumed when one looks at the employee life-cycle in a specific job, which needs not be identical with his or her life-cycle in the company. In this case the challenge is to arrange the employee's movement to another job in the company before saturation leads to a decrease of performance.

In connection with the career development of the employee the return on investment for the company changes as a function of time. It is assumed – in a simplified model – that the benefit of an employee for the company increases sharply in the first phase after the recruitment, then stays on a high level before it might go down (e.g. when the employee does not engage in further training). This is the point when it is rational for the company to replace the worker, if the legal regulations (e.g. EPL) or other regulations don't prevent it – long before the actual retirement age and the end of the worker's real life-course. According to this idea of the »employee lifecycle« we can assume that the company will be interested in optimizing the development of the employee during this restricted period or »life cycle« (Gerpot 1999: 115).

Figure 2: Phases of the employee life-cycle in the company



Source: Own illustration inspired by Graf (2001: 27).

Bringing the perspectives together

As it has become obvious, flexibility needs of employers and employees can be in conflict with each other, but they can also overlap (see also: Graf 2001; 2002; Ernst 1997; Gross 1993; Sattelberger 1995). Human resource management aims at the building up, keeping (qualifying, motivation) and reduction of staff in order to optimize the profit of the company over time. Adjusting the staff by dismissals (external flexibilisation) usually interferes with employees' wishes for long term planning and security. Flexible working time schemes seem more suited to help the company to adapt to changing circumstances and to meet the interests of the employees at the same time:

- Flexible working times can be a means to adjust the production to differing order positions and capacity utilisation.
- Lifetime working time accounts that allow employees to retire earlier can help companies to reduce their staff in a socially accepted way, and to avoid costs in the context of EPL.
- In addition early retirement through long term accounts is used by companies to keep their staff »young« and to hire new employees according to new qualification requirements.⁹

Generally speaking, *flexicurity* options can be regarded as adapting exchange relationships between employer and employees, and we can speak of good practices where this adaptation leads to a synchronizing of the employer's and the employee's interests (see above). Human resource management cannot only look at the companies' interests when defining the conditions for a work contract. Voluntarily or involuntarily, the extent and structure of the available workforce and the working time preferences of the (potential) employees have to be taken into account. At the same time the employee's labour supply is influenced and restricted by his or her personal options and preferences (e.g. for flexibility and security), but also by his family situation and other aspects of his life. Diewald/Brose/Goedicke (2004) therefore suggest to regard the relation between the company and the worker on the one hand and of the worker and his family on the other hand as two exchange relationships that have to be adjusted.

9 In Germany, companies show a growing interest in these options due to the upcoming cancellation of the present partial retirement scheme (»Altersteilzeit«) as well as the planned increase of the legal retirement age from 65 to 67.

Finally it also has to be acknowledged that the changing needs and preferences of employees, the so called individualisation, have made it more difficult for companies to forecast the development of a young employee at the point of recruitment. Since neither male nor female employees follow the traditional pathways to the same extent as they used to do, companies have to bear higher risks when investing in their staff. The hopeful young manager might change his interests and working time preferences quickly because of marriage, divorce or the individual preference for a sabbatical. This touches upon companies' long-term need for security and planning.

This considerations lead to the hypothesis, that companies working time policies and other HRM measures contain some potential to match employers' and employees' need – also if one employs a long term or life-course perspective. However it can not be expected that companies completely cover their employees' life course needs. We can therefore assume that other levels of regulation – e.g. laws or collective agreements – still have to add on if a successful life-course approach is to be implemented.

3.3 Towards an integrated life course policy: a closer look at Belgium and the Netherlands¹⁰

Whereas in most countries we only find regulations for certain life phases and the regulations are not really interwoven, some countries go further and have started to develop real life-course approaches that can provide a reliable background for working time arrangements in the company. The following sections deal with the most developed approaches, the Belgian career break and time credit system and the Dutch life course regulation.

The Belgian career break and time credit system¹¹

In 1985 Belgium introduced a system of career breaks as a labor market instrument to contend with the increasingly alarming level of unemployment. It allows individuals to temporarily exit the labor market while still retaining their binding

10 This section about the Belgian and the Dutch lifecourse schemes mainly relies on information provided by Ton Wilthagen, if not otherwise stated.

11 The description is based on Roman/Heylen/Schippers (2006).

labor contract with their employer. The resulting temporary job vacancy was then obligatorily filled with an unemployed worker receiving unemployment insurance. In this way, it was intended as a self-financing employment system, designed to establish a better distribution of labor. The instrument thus had two goals: while protecting groups that may otherwise be obliged to exit from the labor market by providing an instrument to temporarily withdraw with a guaranteed return, it created a port of entry into an otherwise seemingly impermeable labor market for vulnerable groups. The system was innovative because previously individuals wishing to take any kind of extended leave from work were obliged to quit their jobs whether for health reasons, for caring tasks or for educational training. Throughout the years, several amendments to this policy have been made, including additional thematic leaves, gradually shifting the focus from an employment policy measure (the requirement of hiring an unemployed person for the temporary vacancy has been dropped) to more of a life course labour policy package.

In the Belgian career break system the worker receives no salary during the period of leave-taking and he does not accrue vacation time, but he does continue to build up his pension claims. Although the government provides subsidies for the workers taking leave, it is a small, lump sum of a few hundred Euros per month, with some minor adjustments for full-time/part-time, lone parents, and lower income groups. It does not compensate for the missed earnings, nor is it intended to do so. What it does create is a buffer of security for the employee, to temporarily exit from the labor market knowing that his or her place will be there upon return.

The Belgian career break system is flexible in many ways. The exit or hours reduction is not restricted by the reason why somebody wants to take leave. The individual is completely free as far as his motive for the exit is concerned, and he is not obliged to even name a motive for the desire to take a career break. The employer, on the other hand, is required to permit the career break as long as the maximum level of staff on leave is not exceeded. If work continuity without the employee is not possible, the employer is obligated to substantiate the denial. The current maximum period of time for the (time credit) break is one year although extensions are possible through many of the collective labour agreements.

In the second half of the nineties, a new amendment introduced three thematic leaves: parental, medical and palliative care.¹² Thematic leaves have priority over regular career breaks and are not subtracted from the amount of time allowed for regular career breaks. Thus, thematic leaves are in addition to career breaks. Individuals taking a thematic break are also entitled to a higher compensation than individuals taking regular career breaks.

There are some logistic restrictions, however. First of all, so as not to overburden the organization, there are limits to the percentage of workers within a single organization that can simultaneously make use of leave taking and this maximum is currently limited to 5 % of an organization's personnel. The employer may go above and beyond this percentage, but is not required to do so. This may lead to some complications. In a sector where there is a high percentage of working women, such as in the healthcare sector, for example, one can imagine that it might be an organizational problem to accommodate all the staff taking maternity leave on top of the additional time credit leave. Leave-taking is not necessarily full-time. It can also be a reduction of working hours by one-fourth, one-third or one-half.

It is important to realise that the career break system is an initiative of the Belgian federal government, as the responsibility for labour market policy is primarily at the federal level.

In 1994, the government of Flanders introduced an additional instrument to encourage the use of career breaks in the form of a financial premium: the »Vlaamse Aanmoedingspremie voor Loopbaanonderbreking« (VAL). This is a bonus premium that under certain conditions is paid to employees in Flanders who make use of the career break system and is paid out as a gross sum directly to the employee. The reason for the introduction of the additional subsidy for Flemish workers was to make the career break system more accessible to lower income groups and lone parents. It is intended to better compensate the loss of income during the career break, as critics of the system state that career breaks are a luxury affordable only to those households capable of enduring the reduction in earnings. In an evaluation of the VAL by Devisscher and colleagues from 2005 they found no evidence that respondents were motivated by the premium to use the part-time career break. Their conclusion is that the group using the

12 Palliative leave is restricted to terminal care for one month, which can be extended by one month per patient.

part-time career break has a higher than average income. In their model they used both household income and net wage loss as indicators. This is at least an indication that the VAL is not succeeding in reaching its target groups, the lower income groups.

Another important original intention for career break use is that of lifelong learning. The first reports on career break use for this purpose have been disappointing. A possible explanation is the existence of the employee voucher system launched in Flanders to stimulate life long learning. Individual employees receive a 50 % subsidy for occupational training or career counseling by a recognized provider.¹³ This system is already so successful that it is not unlikely that employees are more ready to use it for training rather than a career break.

The Belgian career break system has proven to be a dynamic system, capable of change to more adequately meet the needs of the Belgian worker while allowing the kind of flexibility necessary for a successful implementation by Belgian employers. The career break system and the more recent time credit system are designed to increase labour participation among women and older workers and to facilitate lifelong learning.

Lifecourse policy in the Netherlands

The Netherlands are the first country to have introduced a national legal arrangement under the heading of a ‘life course arrangement’ (levensloopregeling), in force as of January 2006. This new arrangement does not include new entitlements to leave, career breaks et cetera, but offers a legal right and a fiscally supported saving scheme, with the aim of facilitating in a financial way periods of leave or non-participation.

The term ‘life course policy’ was only recently introduced in the Dutch political debate, just on the verge of the new millennium, and may be considered the successor of work-family or work-care policies stimulating notably women’s labour market participation. The largest part of these policies and rights were either introduced or extended in the 1990s. In this era the main legal framework for the introduction of these ‘time arrangements’, consisted of the reform of the Working Hours Act (1995), the introduction of the Working Time Adjustment Act (2000) that introduced a (conditional) right for workers to work fewer or more hours, and the Act on Work and Care (2001). The latter can be considered

13 OECD Peer review – Developing highly-skilled workers (19/04/2004).

a ‘framework act’ that mainly pulled together the leave facilities for pregnancy, parenthood, calamities and education that were already in place. In the field of education there are few state-designed measures other than some fiscal measures or financial support, aiming at the creation and the improvement of training or retraining facilities. Here the social partners are the main actors, with the exception of the so-called initial or basic education, which is still largely the responsibility of the government.

In 2001 the Dutch government introduced the so-called Leave Savings Scheme that allowed for the individual (i.e. time) and collective (money, i.e. fiscally stimulated, up to 10 % of the wages) saving of leave in view of optimizing the balance between work and care, reducing pressure at work and preventing an ‘over-organized life’. A maximum of one year leave could be acquired that way. However, because only a few employers offered the collective facilities the saving scheme was not transferable across companies and very low numbers of employees opted for the scheme. A next proposal was labelled the Basic Life-course Arrangement which included a leave account, i.e. a saving account, and a 30 % bonus on top of the saved money when leave was actually being taken up. But this proposal was withdrawn, among other things because the bonus was seen as too generous, and a new proposal was made to facilitate people in financing unpaid leave. Now the position was taken that the arrangement (i.e. the possibility of saving money) should be a legal entitlement instead of depending on the cooperation of the employer. The arrangement, which allowed for the saving of a maximum of 12 % of one’s wages and a maximum of one year and a half of leave, was presented as a new option in addition to the already existing general arrangement for saving a certain amount of one’s wages. In Dutch the latter scheme is called »spaarloon«, a fiscal measure, much more popular among employees, where savings can already be withdrawn after four years and stand at the disposal of the employee irrespective of the purpose of spending.¹⁴

Soon the discussion on this new proposal became linked to the politically very sensitive issue of reforming the pre-retirement schemes. Besides, at that time the Dutch economy was experiencing a significant and surprisingly lengthy

14 In payroll savings schemes (in Dutch ‘spaarloon’), the employer withholds an agreed amount of the employee’s gross pay and deposits this in a savings account blocked for at least four years. When the sum is paid out it is not liable to pay payroll tax on the exempted amount. There are some ways to unblock the savings before those four years, like paying for a mortgage, costs for study or if you start a business.

downturn and the government called upon the social partners for a wage freeze. After heated debates and even a mass demonstration, a sign of protest rarely seen in this country over the past decade, the government and the social partners reached a new social agreement. A more extended version of the Life Course Arrangement served as one of the bargaining chips in this new deal and was included in a new law called The Act on the Adjustment of Fiscal Dealings with Pre-retirement Schemes and the Introduction of a Life Course Arrangement (in short VPL Act). As mentioned above, the new Life Course Arrangement came into force in January 2006. It contains the following key provisions:

- Employees may save a maximum of 12 % of yearly (gross) income to a maximum of 210 % of the yearly (gross) income, in order to finance periods of unpaid leave, e.g. care leave, sabbatical, terminal care, parental leave, training leave or to retire earlier from the labour market. After the take up, the account can be refilled up to the 210 %. Employees are being covered by the social insurances up to a period of 18 months (a maximum of 3 years leave could be saved for, if the employees decide that 70 % of his or her wage suffices, but after 18 months the social insurance coverage expires; an employee that insists on 100 % of his or her wage will be able to reach a maximum leave period of 2.1 years).
- Money can be put in an life course saving account or used as premium for life course insurance (at a private insurance company, pension fund et cetera). In agreement with employers time saved, such as overtime, can also be valued and put in account.

It has already been pointed out that no new rights to leave were introduced in addition to the existing rights. Collective bargaining parties are expected to incorporate and facilitate the Life Course Arrangements in their agreements. All employees were obliged to opt for either the new arrangement or the existing wage saving system, (Spaarloos). Before the introduction of the new arrangement scepticism and criticism could already be heard. Although the general idea of a life course arrangement was supported, the current version was seen as too limited in scope and inaccessible, notably for the less well-paid employees, who could never save these kinds of amounts. In the first half of 2006 it became clear that most employees wished to stick to the Spaarloos arrangement and less than 3 out of 10 opted for the Life Course Arrangement.

At present many commentators, including university professors and the Social and Economic Council, are advocating a revised life course scheme, proposing to

integrate the current scheme and the Spaarloon arrangement. It is also proposed to widen the scope and application of the scheme, e.g. more leeway for education and training, and more possibilities of using the money saved in case of work-to-work transitions. The trade unions are not against the arrangements as such, have expressed their concern that the reforms may lead to a fully individualized, but privatized and fiscally based social security system. Another issue is the question of unconditional rights. One of the reasons why the Belgium career break and time credit system was seen as more successful than the Dutch provisions for career breaks was the unconditional and rather administrative right that Belgian workers have in taking up career breaks and time credit. No previous permission from the employer is required. This criticism does not apply to the new Dutch Life Course Arrangement, however.

3.4 Regulating time options and life course policy on different levels: some considerations and conclusions

Lifetime working time accounts: the ideal instrument to establish a life-course perspective at the company level?

If we look at the second level of synchronization mentioned in section 3.2 – the adjustment of the company's and the employee's needs – this is in Europe, if addressed at all, the domain of companies' HRM policies and social partners' sector policies rather than the domain of law and state regulation. A review of European policies by Arrowsmith/Sisson (2001) shows that working-time policies designed to better meet the need for time sovereignty of employees are relatively scarce. The authors point at good practice in the Swedish municipal and health-care sectors. Sweden is also the country where »Time Care« has originated, a software tool that enables self-rostering by employees, first introduced for hospital workers and increasingly becoming widespread in aviation, consumer electronics and apparel industries in Sweden and other European countries. The concept of self-rostering aims at balancing the needs of the organisation and those of the employees. Other initiatives have followed, such as the introduction of the Working-time Evaluator (<http://www.workingtimeevaluator.com>)¹⁵, a Dutch software tool that allows companies to match working-time needs and preferences.

15 Alle Internetadressen in diesem Band: Stand Januar 2008.

However, it seems to be the instrument of working time accounts and in particular life-time working time accounts that fit particularly well to the life-course perspective. WTA can enable both firms and workers to build a 'stock' of overtime hours, 'created' during peak hours. During slow periods, workers can stay employed and continue to receive pay by 'drawing' from the accounts. Time (or money) saved on WTA can also serve to cover shorter or longer periods in which time needs beyond paid work occur. Crucial for working time accounts is the legal room to consolidate, average and allocate hours over a relatively long period. WTA that create options for the location and distribution of working time can be used in various ways to meet time needs of employees. It has to be acknowledged, however, that employees can only use flexible working times to suit their requirements if they enjoy access rights to their saved-up working time credits. The existence of a flexible working time model per se tells us nothing about whether it helps to meet the employee's interests and needs or not. The specific provisions relating to these working time accounts and the 'time sovereignty' are the decisive factors. Empirical research on the access rights to working time accounts in Germany has come to the result that white collar employees can use their WTA much more often according to their personal needs than blue collar workers. Whereas 72 %/60 % of all highly qualified male/female employees with WTA were able to (co-)decide on the amount and distribution of their working time, only 19 %/12 % of the low qualified blue collar workers with WTA could do so. Among the latter group, 46 %/36 % of the WTA were primarily run according to the companies' needs (Bauer et al. 2004: 125, Klenner 2005: 222).

Will long term working time accounts be a crucial instrument within future working time schemes offered by companies, and can they be a cornerstone for a new life course orientation? Some aspects lead to a rather sceptical assessment here:

- Long term WTA are not a solution to the upcoming shortage in qualified personnel. On the contrary, when specialists work more today to retire earlier (thanks to their time credits), this will even increase the labour shortage in the long term. This way the business cycle is not accommodated by the facilitation of the life cycle
- When long term WTA are concentrated on an earlier labour market exit (as it is now), this will reduce the incentives to invest in older workers and their training.

- In times of labour shortage there might be problems to take time out of one's WTA for other reasons, as a sabbatical. As the experience shows, working time credits are sometimes cancelled and cannot really be used up by the employee. Here the paradox seems to be that a long-term perspective, as embedded in a WTA and in life course policies in general, may produce counter-effects if in practice it appears difficult to reap the fruits of the savings made.
- Problems can also arise when savings suffer from inflation, e.g. when neither the legal framework nor collective or company agreements guarantee the value of the savings in real terms over time.

Lehndorff (2005) illustrates how different the actual use of WTA can be from a life-course perspective. In an analysis based on company case studies (Haipeter/Lehndorff 2004), the reality of long term working time accounts turned out to be connected with additional work stress in some companies whereas WTA increased workers' time sovereignty and working conditions in other companies. In the negative cases, the situation was dominated by overboarding WTA and employees often were not able to take the time they had saved out of their WTA due to an increasing shortage of staff that actually limited their room for manoeuvre. Reductions in personnel can therefore be decisive for the actual flexibility (or missing flexibility) offered by WTA. If the company is understaffed, employees who get sick might be expected to take time out of their working time accounts. Other companies, on the contrary, had clearly defined rules limiting the endless increase of overtime, or defined pathways to shift time from short term to long term WTA, or they made sure that the employee really had the opportunity to influence his working time and to take off the time had previously saved.

In an empirical study on overflowing WTA in Germany, Bauer/Groß/Munz/Sayin (2002) came to the result that 40 % of the respective companies made sure that the WTA was balanced again soon, 20 % paid money for overtime beyond the upper limit¹⁶, 5 % of the companies shifted the time to long term WTA – and in 18 % of the companies finally the saved time credits beyond the upper limit got lost for the employees. In a follow-up study, Bauer/Groß/Lehmann/Munz (2004) concluded that in about 80 % of all cases WTA were actually used to

16 It is also reported that the habit of compensating overflowing WTA in money has led to employees' unnecessary extension of their working time (e.g. in the German Software AG – the XML company, see www.arbeitsberatung.de), so that the system had to be changed.

balance time needs; in the remaining 20 % either money was paid for overtime, or overtime beyond the fixed limits got lost. Munz (2006) sums up that in Germany employees vary their working time more often for company reasons than for private reasons. Employees with flexible working times do overtime more often than their colleagues with fixed working times, and they more often work overtime without any compensation. However, the time sovereignty of employees is positively correlated with the existence of clearly regulated WTA (that define rules for the handling of overboarding time credits), and with the existence of a work council in the company that can control these rules.

Actually it appears that the ‘working culture’ within the company is more important than specific company-level provisions, as Hochschild (1997) has shown in a US-study. Ultimately, the necessary social policy debate on role models should lead to a paradigm shift in companies, creating a situation where each employee is automatically also seen as a person with time needs beyond paid work, e.g. as a care-giver or as somebody involved in other socially relevant activities that can change over the life-course (Klammer/Klenner 2004). This requires that companies no longer base their planning concepts on the assumed norm of the (qualified male) employee who is freed from the full range of household duties.

At the same time it has become clear when looking at companies’ interests and flexibility needs that we cannot expect companies to mainly focus on their employees’ life-course needs irrespective of the business needs. The synchronization of the business cycle and the life cycle is not self-evident. Companies’ pressures and motives as well as their needs concerning flexibility and security, as well as the time horizon for their actions, are not necessarily congruent with those of their employees. Due to this fact, implementing a life-course perspective requires the simultaneous involvement of different actors – the state, the social partners and the company – with different tasks.

Old and new tasks for different actors in a life-course approach

A sustainable life course approach would have to allow variations and fluctuations in labour market participation and working times for people in different life situations and with different priorities (Klammer/Klenner 2004, BMFSFJ 2006). The contribution of the state can be to generate the legal framework for different time-based options and to add these life phase-regulations to a coherent life-course approach.

All EU countries have granted individuals a set of rights and entitlements with respect to leave schemes for various matters (maternity, education), also due to EU obligations, but these entitlements are not strongly interwoven. Moreover, the scope of these schemes and their generosity (length, replacement rates/payment, unilateral decision by employee to take up leave or consent required from employer) vary significantly across countries, with the Nordic countries, in particular Sweden, in many ways taking the lead. These conditions determine the actual take up rates.

We can also observe large differences in the relationship between statutory law and collective bargaining. In some countries, e.g. France and Italy, most of the life-course related laws are first and foremost formulated at the statutory level. Collective labour agreements in these cases simply reflect or repeat these provisions. In other countries, e.g. Denmark and the Netherlands, the role of collective bargaining partners is more prominent. Innovation often starts at the sector level and is ultimately 'codified' at the central level of labour law and social security law (i.e. the case in the Netherlands, e.g. regarding workers' rights to work more or less hours; in Denmark statutory regulation remains much more modest compared to collective bargaining).

In Germany (as in some other European countries such as France and the UK), there have been significant changes in labour law and collective bargaining which show that the employee's need to facilitate the combination of work and family life have been recognized and improved. On the other hand, most of those changes can be attributed to efforts to improve conditions with regard to child care, and have thus only a limited relevance as concerns the individual's complete life-course.

What is still missing is an overall approach towards the consideration of individuals in their diversity with differing personal needs over their life-course. However, as the discussion of the career break scheme in Belgium and the life course policy in the Netherlands has shown, there are first examples of an integrated life course framework in some European countries.

The Netherlands proved to have so far managed to provide the closest life-course approach in legislation and collective bargaining of all European countries. The country is in the process of applying an overall approach towards work-life-balance which facilitates for the individuals to decide and to arrange rather by themselves how each wants to match one's personal needs to one's working life.

While both the Belgium career break scheme as well as the Dutch life-course scheme contain a lot of potential in terms of a life-course approach, these examples also reveal the potential danger from the perspective of some groups of citizens: When the state only concentrates on organizing a scheme that allows people to save time and money for all kind of needs during their individual life course without any differentiation concerning the motives for working time reductions and work interruptions, there is an obvious risk for a further individualisation of risk-coverage. Some people might need the time to recover, others might just save for long sabbaticals to travel around the world. It can also be assumed that such a system would not be gender neutral: whereas women would probably mainly save to cover care times, men might rather save for early retirement. This danger of the further individualization of risks under the cover of an individual life course saving scheme can only be avoided by deciding which situations in life, e.g. child care or elder care, (still) need some public, collectively financed support within the welfare state, and by integrating such regulations in an overall life-course framework. The role of the state in establishing a life-course policy therefore comprises the setting of legal rights to adjust one's working time (working time reduction/working time extension) as well as options to leave and to re-enter the labour market (e.g. for parental leave), minimum standards for work contracts but also cash benefits for defined life phases and risks. This process of re-structuring and integration of collective, so far separated support schemes into a coherent life course scheme necessarily requires a normative discussion.

Based on such a legal framework, collective agreements can go ahead, extend or specify legal regulations concerning leaves and flexible working times. Companies can acknowledge the framework defined by the state and by collective agreements and they can draw up provisions to operate within this framework. To support this, the state can also encourage companies to adopt a life-course policy by creating incentives of various kinds – such as tax benefits for companies which provide certain family-friendly working times, by making the awarding of public contracts dependent on life course sensitive corporate policies, or through certification schemes and public awards. Economic arguments (as developed in Prognos 2003) may create an additional and potentially strong incentive to ensure that personnel policy in companies is more family-friendly and life-course oriented.

Bibliography

- Arrowsmith, J./Sisson, K. (2001): Working time developments and the quality of work. European Industrial Relations Observatory On-line, Dublin
- Bauer, F./Groß, H./Lehmann, K./Munz, E. (2004): Arbeitszeit 2003. Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile, Berichte des ISO, Köln
- Bauer, F./Groß, H./Munz, E./Sayin, S. (2002): Arbeits- und Betriebszeiten 2001, Köln
- BMFSFJ (Ed.) (2006): Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit. Perspektiven für eine lebenslaufbezogene Familienpolitik, Siebter Familienbericht, Berlin
- Commission of the European Communities (2003): The Stockholm and Barcelona targets: Increasing employment of older workers and delaying the exit from the labour market, Commission Staff Working Paper, SEC (2003) 429, Brussels
- Council of the European Union (2003): Council Decision of 22 July 2003 on guidelines for the employment policies of the Member States, in: Official Journal of the European Union, 5.8.2003, L 197 13 – L 197 21
- Diewald, M./Brose, H.-G./Goedicke, A. (2004): Arbeiten und Haushalten – Wechselwirkungen zwischen betrieblichen Beschäftigungspolitiken und privater Lebensführung, in: Struck, O./Koehler, C. (Ed.): Beschäftigungsstabilität im Wandel, München/Mehring, p. 287 – 309
- Diewald, M./Brose, H.-G./Goedicke, A. (2005): Flexicurity im Lebenslauf. Wechselwirkungen zwischen pluralen Lebensformen und betrieblichen Beschäftigungspolitiken, in: Kronauer, M./Linne, G. (Ed.): Flexicurity. Die Suche nach Sicherheit in der Flexibilität, Berlin, p. 223 – 247
- Erlinghagen, M. (2004): Die Restrukturierung des Arbeitsmarktes: Arbeitsmarktmobilität und Beschäftigungsstabilität im Zeitverlauf, Wiesbaden
- Ernst, F. A. (1997): Die Integration von unternehmens- und personenbezogenen Lebenszyklen. Eine Konzeptualisierung unter besonderer Berücksichtigung des Unternehmenslebenszyklus, Bamberg
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Ed.) (1999): Pacts for employment and competitiveness: concepts and issues, Dublin

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Ed.) (2003): A new organisation of time over working life, Luxembourg

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Ed.) (2006): Working time options over the life course: New work patterns and company strategies, Luxembourg

Franzpötter, R./Renz, C. (2002): Organisatorische Restrukturierung und Wandel der Arbeitsbeziehungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der baden-württembergischen Wirtschaft. Akademie für Technikfolgenabschätzung. Arbeitsbericht Nr. 211, Stuttgart

Graf, A. (2002): Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung, Berner betriebswirtschaftliche Schriften 29, Bern

Graf, A. (2001): Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung, in: io management 3/2001, p. 24–31

Gross, P. (1993): Dissonanz der Lebenszyklen. Zwischen Produktlebenszyklen und Lebens-Portfolio, in: gdi impuls 1/1993, p. 39–47

Haipeter, Th./Lehndorff, St. (2004): Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte: Erfahrungen mit neuartigen Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierung. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung 57, Berlin

Hochschild, A. R. (1997): The time bind. When work becomes home and home becomes work, New York

<http://www.arbeitsberatung.de>

<http://www.workingtimeevaluator.com>

Klammer, U./Klenner, C. (2004): Geteilte Erwerbstätigkeit – Gemeinsame Fürsorge. Strategien und Perspektiven der Kombination von Erwerbs- und Familienleben in Deutschland, in: Leitner, S./Ostner, I./Schratzenthaler, M. (eds): Wohlfahrtsstaat und Geschlechterverhältnis im Umbruch. Was kommt nach dem Ernährermodell? Jahrbuch für Europa- und Nordamerikastudien 7, Wiesbaden, p. 177–207

Klammer, U./Tillmann, K. (2002): Flexicurity – Soziale Sicherung und Flexibilisierung der Arbeits- und Lebensverhältnisse, MASQT 1106, Düsseldorf

Klenner, C. (2005): Arbeitszeit, in: Bothfeld, S./Klammer, U./Klenner, C./Leiber, S./Thiel, A./Ziegler, A.: WSI-FrauenDatenReport 2005, Berlin, p. 187–240

Lehndorff, S. (2005): Arbeitszeitregulierung unter Druck. Über die schwierige Suche nach einem neuen Flexibilitätskompromiss, in: Kronauer, M./

- Linne, G. (Ed.): Flexicurity. Die Suche nach Sicherheit in der Flexibilität, Sigma: Berlin, p. 205–220
- Leitner, S./Ostner, I./Schatzenstaller, M. (Ed.) (2004): Wohlfahrtsstaaten und Geschlechterverhältnis im Umbruch. Was kommt nach dem Ernährermodell? Wiesbaden
- Massa-Wirth, H./Seifert, H. (2004): Betriebliche Bündnisse für Arbeit mit begrenzter Reichweite?, in: WSI-Mitteilungen 5/2004, S. 246–254
- Mayrhofer, W. (1992): Individueller Lebenszyklus und Lebensplanung, in: Gaugler, E./Weber, W. (Eds.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2nd edition, Stuttgart, column 1240–1254
- Munz, E. (2006): Mehr Balance durch selbstgesteuerte Arbeitszeiten?, in: WSI-Mitteilungen 9/2006, p. 478–484
- OECD (2004): Peer review – Developing highly-skilled workers (19/04/2004)
- Prognos AG (2003): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse im Auftrag des BMFSFJ, Köln
- Román, A./Heylen, L./Schippers, J. (2006): Career breaks in Belgium: how they affect labour participation and individual careers, Tilburg
- Sattelberger, Th. (1995): Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung, in: Sattelberger, Th. (Ed.), Innovative Personalentwicklung, 3rd edition, Wiesbaden, p. 287–305
- Voß, G./Pongratz, H.-G. (1998) : Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50, p. 131–158
- Wilthagen, T. (2003): De overgankelijke arbeidsmarkt en het (on)vergankelijke social recht, Tilburg (inaugural lecture)

4 Arbeitszeitorganisation im Betrieb. Zu den Potenzialen von Langzeitkonten

4.1 Lebenslauf- und Arbeitszeitpolitik im Betrieb

Die folgenden Überlegungen und Forschungsergebnisse stehen im Zusammenhang mit einem empirischen Projekt über den Einsatz von Langzeitkonten in Unternehmen. Zeitkonten sind ein neues und sich rasch verbreitendes Instrument flexibler Arbeitszeitgestaltung, das die individuelle Ansammlung vorgezogener Erwerbsarbeitszeit und deren spätere Entnahme zu privaten Zwecken ermöglicht. Das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Projekt wird seit April 2006 zusammen mit Philip Wotschack und Almut Kirschbaum und unter der Mitarbeit von Svenja Pfahl und Franziska Scheier am Wissenschaftszentrum Berlin durchgeführt; es handelt sich folglich um vorläufige Ergebnisse.¹⁷

Hintergrund dieser veränderten Zeitgestaltung sind zum einen die Flexibilisierungsstrategien der Unternehmen (interne und externe Flexibilisierung), die u.a. zu einer Destandardisierung der Arbeitszeitmuster führen, zu Vielfalt und Diskontinuität. Davon sind nicht nur die Dauer und Lage der Arbeitszeit, sondern auch deren chronologische Verteilung über den Lebenslauf der Beschäftigten berührt. Bedeutsam sind zum anderen die Veränderungen der individuellen und familialen Lebensführung der Beschäftigten und ihr Bemühen, Arbeit und Leben alltäglich und biografisch zu balancieren. Beide Strategien treffen in betrieblichen Aushandlungsprozessen von neuen Arbeitszeitarrangements aufeinander. Im Hintergrund wirken die Reformen des sozialstaatlichen Sicherungssystems, die Versorgungszeitpunkte und -niveaus verändern. Wir arbeiten mit einem erweiterten Arbeitsbegriff, der neben der Erwerbstätigkeit gesellschaftlich notwendige und sinnvolle Tätigkeiten wie Care, Bürgerarbeit und Eigenarbeit einschließt. Er ermöglicht uns, aus der individuellen Perspektive die Handlungsanforderungen und Handlungsmöglichkeiten zu analysieren, die wesentlich aus der Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit und Leben folgen.

17 Der wissenschaftliche Endbericht liegt seit Juni 2008 vor.

Die Verbindungslinien zwischen Lebenslaufpolitik und betrieblicher Arbeitszeitpolitik sind komplex. Zu der Vielzahl der gegenwärtigen Arbeitszeitinstrumente der Unternehmen gehört eine *Reihe von Arbeitszeitmaßnahmen*, die eine direkte Relevanz für die Lebensführung und den Lebenslauf der Beschäftigten haben (auf gesetzlicher, tarifvertraglicher und betrieblicher Grundlage). Abweichende Arbeitszeiten (Dauer, Lage und Verteilung) beeinflussen dabei die Zeitverteilung der Beschäftigten über den Tag, die Woche und das Jahr und damit auch die individuellen Kombinationen verschiedener Tätigkeiten wie Erwerbsarbeit, Sorgearbeit, Gemeinschaftsarbeit und Eigenarbeit. Schließlich beeinflussen sie die Qualität der in diesen Zeiten vorgenommenen Tätigkeiten. Wichtige Formen flexibler Arbeitszeit sind:

- alltägliche Flexibilität über Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit und Jahreskonten;
- Pausenzeiten, Schichtsysteme (präventiver Gesundheitsschutz);
- befristete Teilzeit;
- Elternzeit (und Betreuungsangebote);
- Freistellungen für Weiterbildung;
- Sabbaticals;
- Vorruhestand und Altersteilzeit;
- Aufstockung der Alterssicherung aus Zeitwertkonten.

Die Ausgestaltung und Organisation der einzelnen Formen der Zeitgestaltung ist geprägt durch ihre jeweilige **Zeitbindung**, d.h. den konkreten Verwendungszweck der entsprechenden Zeiten. Die betriebliche Auswahl, Konzeption und Kombination von Arbeitszeitinstrumenten richtet sich nach den Zielen in unterschiedlichen Themenbereichen, die gesellschaftlich und betrieblich gestaltet werden, wie Familienpolitik, Bildungspolitik, Gesundheitspolitik, Beschäftigungs- und Rentenpolitik. Der konkrete Zuschnitt der Maßnahmen im Betrieb gehorcht der **Eigenlogik des jeweiligen Politikfelds** (Kosten, Effizienz) und ist in der Regel nicht Bestandteil einer integrierten Lebenslaufstrategie. Der wichtigste gegenwärtige Problemdruck geht beispielsweise von der finanziellen Überlastung der Rentenkassen (daher Verschiebung des Renteneintritts auf 67 Jahre) und dem Interesse der Unternehmen aus, weiterhin Mitarbeiter frühzeitig und kostengünstig in den Ruhestand entlassen zu können (z.B. Altersteilzeit). Die Integration der Einzelmaßnahmen, zumindest im Betrieb, gehört zu den zentralen zukünftigen Anforderungen der Lebenslaufpolitik.

Die Mehrzahl der genannten Arbeitszeitinstrumente sind Formen befristeter Freistellung für private Zwecke, die in der Regel mit einer entsprechenden Reduzierung des Einkommens verbunden sind. Bei **Zeitkonten** dagegen handelt es sich nicht um eine Veränderung der Dauer, sondern um eine **Umverteilung der Arbeitszeit nach dem Prinzip des Zeitausgleichs**. Vorgezogene oder Mehrarbeit wird zu einem späteren Zeitpunkt ausgeglichen, der bei Langzeitkonten am Ende der Erwerbstätigkeit liegt. Die reale Erwerbsarbeitszeit wird registriert und im Saldo nicht erhöht; damit bleibt auch das individuelle Einkommen konstant (abgesehen vom Wegfall der Mehrarbeitszuschläge).

Unsere grundlegende Frage lautet nun, inwieweit Langzeitkonten auch ein (zentraler) Bestandteil von Lebenslaufpolitik im Betrieb sind bzw. sein könnten, indem sie Erwerbsarbeitszeiten umverteilen und für eine ressourcenorientierte Steuerung des Lebenslaufs verfügbar machen.

Die Themen betrieblicher Lebenslaufpolitik fallen wesentlich in den Bereich Personalentwicklung. Dementsprechend muss die Frage an das **Human Resource Management** von Unternehmen gestellt werden, in welchen Dimensionen und mit welcher Reichweite die Lebensführung der Beschäftigten und deren Lebenslauf in ihr Ressourcenverständnis aufgenommen ist, welche personalen Ressourcen explizit eingefordert werden und inwieweit Aufbau und Reproduktion der Humanressourcen in die Unternehmenspolitik integriert ist.

Ergänzend muss gefragt werden, ob und inwiefern aktuelle **Personalstrategien** der internen und externen Flexibilisierung die Unternehmensverantwortung schwächen und Verantwortung zunehmend externalisieren.

Auf der Seite der Beschäftigten ist zu fragen, mit welcher Sichtweise sie an die überwiegend von der Unternehmensleitung inszenierte Einführung von Langzeitkonten herangehen, welche **privaten und professionellen Interessen** sie mit dem Instrument verbinden sowie ob und wie sie versuchen, diese Interessen zu realisieren. Dabei dürften Unterschiede nach Alter, Geschlecht und Qualifikation Einfluss auf die Nutzung des Instruments durch die Beschäftigten haben. Die Erhöhung der Optionalität für die verschiedenen Beschäftigtengruppen ist für uns ein zentrales Bewertungskriterium.

Zur Beantwortung der aufgeworfenen Fragen haben wir, neben der Reflexion des Forschungsstands, folgenden **Methodenmix** eingesetzt:

- a) Beteiligung an einer repräsentativen bundesweiten Befragung von Unternehmen mit einem eigenständigen Block zu Langzeitkonten;

- b) Durchführung von acht Betriebsfallstudien in bundesdeutschen Unternehmen, die nach Unternehmensgröße, Branche und Einführungszeitpunkt der Langzeitkonten variieren;
- c) Durchführung von repräsentativen Belegschaftsbefragungen zum Zeitverhalten in zwei Unternehmen, die wesentlich der Ermittlung sozialer und betrieblicher Differenzierungen dienen;
- d) Durchführung von 25 Intensivinterviews mit Beschäftigten, gestaffelt nach Alter und Geschlecht, um Differenzen und Veränderungen in der Lebensführung und Lebensplanung insbesondere bezüglich Zeithandeln zu erheben.

Eine vielfältigen Referententätigkeit ermöglichte uns darüber hinaus, viele andere Kontenmodelle kennenzulernen und unterschiedliche Einschätzungen zu diskutieren (vgl. u.a WSI-Mitteilungen 11/2007, S. 620–624).

4.2 Ressourcenperspektive und Reziprozität

Der individuelle Lebenslauf wird durch die Teilhabe an verschiedenen gesellschaftlichen Teilsystemen geprägt und ist an die Existenz bestimmter persönlicher Ressourcen gebunden. Erwerbstätig zu sein, eine Familie zu gründen und zu erleben, Beiträge zur Zivilgesellschaft zu leisten, am kulturellen und politischen Leben der Gemeinschaft teilzunehmen, all das erfordert Ressourcen wie Gesundheit, Einkommen, vielfältige Fähigkeiten und Fertigkeiten. Unser Blick auf Langzeitkonten ist daher grundsätzlich durch eine **Ressourcenbetrachtung** geprägt.

Individuen, Gesellschaft und Betriebe betrachten die Arbeitsfähigkeit der Menschen als entscheidende Zukunftsressource, allerdings aus unterschiedlichen Blickwinkeln.

Aus **individueller Perspektive** geht es wesentlich um die Teilhabe an der Erwerbs- und der Zivilgesellschaft sowie um die Lebensqualität in Form einer Balance von Arbeit und Leben und eines gelungenen Lebenslaufs.

Aus **gesellschaftlicher Perspektive** geht es in erster Linie um die Herstellung und Pflege dieser Ressource in Form von Familien-, Bildungs- und Gesundheitspolitik.

Aus dem **Blickwinkel der Unternehmen** geht es dagegen eher um die selektive Nutzung dieser Ressource nach Maßgabe der innerbetrieblichen Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation.

In der Ressourcenperspektive ist also zwischen den unterschiedlichen Akteuren sowie der Herstellung der Ressource, ihrer Nutzung und ihrer Reproduktion bzw. Weiterentwicklung zu unterscheiden. In der Zuständigkeit für diese Ressource haben in den letzten Jahren gravierende **Umverteilungen** stattgefunden, die sich an der Konstruktion von Langzeitkonten illustrieren lassen. Zudem sind Kosten- und Effizienzüberlegungen in den Vordergrund getreten.

Bei Langzeitkonten handelt es sich nicht einfach um einen zusätzlichen, einfachen Tausch von Arbeitszeit gegen Geld. Sie sind vielmehr eine Reaktion auf gesellschaftliche Veränderungen der Erwerbsarbeit, die durch die Begriffe Subjektivierung der Arbeit sowie Entgrenzung zwischen Arbeit und Leben charakterisiert werden. Die Betriebe fordern die Identifikation der Beschäftigten mit den Betriebszielen und den konkreten Arbeitsaufträgen, selbst wenn diese ein Rearrangement der individuellen Lebensführung erforderlich machen (Umorganisation der privaten Zeiten in Absprache mit Familie und Freunden). Diese Rearrangements sind dann aber nicht allein Privatsache, sondern sie machen die ganze Lebensführung und die Lebensqualität im Sinne einer »work-life balance« zu einem betrieblichen Thema. Sie verstärken, zusammen mit den veränderten Lebensentwürfen und Lebensstilen der Beschäftigten, Tendenzen zur Berücksichtigung der ganzen Lebenswelt in der Betriebspolitik.

Für die Charakterisierung der Beziehung zwischen den betrieblichen und persönlichen Interessen haben wir das Konzept der **Reziprozität** gewählt. Konkret bedeutet Reziprozität, dass die Beschäftigten zu verschiedenen Zeitpunkten dem Unternehmen zur Erfüllung seiner Ziele Zeit- und Entgeltanteile vorschießen und diese auf ihr Zeitwertkonto einbringen. Diese Kontenbestände werden zu verschiedenen Zeitpunkten oder am Ende der Erwerbsphase möglichst nach den individuellen Bedarfen und verzinst zurückgezahlt. Ziel ist der jeweilige Abgleich zwischen betrieblichen Kapazitätsbedarfen und individuellen Zeitbedürfnissen. Reziprozität schließt folglich einerseits große zeitliche Zwischenräume zwischen Leistung und Gegenleistung ein wie andererseits auch Unterschiede in Art und Quantum der Erbringung von Leistung und Gegenleistung. Das Einverständnis zwischen Betrieb und Beschäftigten bei Entscheidungen über abweichende Zeiten setzt, da Art und Zeitpunkt der Leistungen auseinanderfallen, eine beständig herzustellende Vertrauensbeziehung voraus. Dabei ist das Risiko für die Beschäftigten aus doppeltem Grund sehr groß und auch ungewohnt. Der Zeitrahmen für den Leistungsausgleich zwischen Betrieb und Beschäftigten beträgt traditionell einen Monat, in letzter Zeit gewinnt das Jahr bei erfolgsabhängiger Entgeltung

an Bedeutung. Langzeitkonten haben aber, je nach Lebensalter, einen Zeithorizont von mehreren Jahrzehnten. Folglich stellen sich den Beschäftigten Fragen nach der Dauer der eigenen Beschäftigung und nach der Zukunft des Betriebs. In Zeiten der Normalität von Betriebsübernahmen und zunehmend diskontinuierlicher Beschäftigung steigt notwendigerweise das Misstrauen gegenüber langfristigen Festlegungen. Auch die Risiken missglückter Lebensführung steigen: Fremdbestimmte Flexibilisierung und Mehrarbeit erhöhen die Gesundheitsrisiken und die Gefahr privater Isolierung. Nicht gewährte Entnahmen zu einem späteren Zeitpunkt erhöhen dieses Risiko nochmals. Folglich dürfte die Ausgestaltung der betrieblichen Reziprozitätsbeziehung ausschlaggebend für die Akzeptanz von Langzeitkonten bei den betrieblichen Akteuren sein.

4.3 Einsatz und Nutzungen von Langzeitkonten

Bei der Beurteilung eines qualitativ neuen Arbeitszeitinstruments ist grundsätzlich zwischen seinen **Potenzialen** (aus unterschiedlicher Perspektive) und dem **Einführungsstand** zu unterscheiden. Die gegenwärtige Praxis von Langzeitkonten ist einerseits dadurch geprägt, dass sie erst seit wenigen Jahren implementiert werden und dass sich ihre Effekte, bedingt durch den Charakter des Instruments, nur langfristig beurteilen lassen. Zum anderen führen spezifische betriebliche Zielsetzungen zu spezifischen Ausprägungen, und spezifische ökonomische und politische Rahmenbedingungen enthalten hemmende und fördernde Faktoren für bestimmte Aspekte von Langzeitkonten.

Wichtig für den Einsatz von Zeitkonten sind folgende **gesellschaftliche Rahmenbedingungen in Deutschland**, die Gestaltungsmöglichkeiten und Prioritäten beeinflussen:

- die andauernde Verlängerung und Flexibilisierung der Arbeitszeiten auch im tariflichen Rahmen;
- die zunehmende Öffnung der Tarifverträge für betriebliche Zusatzvereinbarungen (Verbetrieblichung durch Öffnungsklauseln und sogenannte betriebliche Bündnisse);
- die längerfristige Stagnation der Reallöhne und die zunehmende Lohnspreizung, der steigende Anteil von ergebnisabhängigen Entgeltbestandteilen;

- hohe Belastung insbesondere der unteren Einkommen bei den regelmäßigen Beiträgen zu den Sozialversicherungen, durch Eigenbeteiligungen und Leistungskürzungen;
- steigende Zukunftsunsicherheit aufgrund von Arbeitsplatzunsicherheit und Befürchtungen von Altersarmut.

Der **Einsatz von Langzeitkonten (LZK)** hat – nach einer Repräsentativerhebung der Sozialforschungsstelle Dortmund in bundesdeutschen Unternehmen aus dem Jahr 2005 – einen dominanten Schwerpunkt in Betrieben von überdurchschnittlicher Größe. Sie sind darüber hinaus stärker in Betrieben vorhanden, die gekennzeichnet sind durch

- eine gute wirtschaftliche Situation;
- deutliche Nachfrageschwankungen, Flexibilitätsbedarf;
- die Existenz einer langfristigen Personalpolitik;
- das Vorhandensein einer Tarifbindung, eines Betriebs- oder Personalrats (allerdings teilweise Betriebsgrößeneffekt).

Verbreitung von Langzeitkonten (D 2005)

Anteil ...	alle Betriebe	1–19 Beschäftigte	20–249 Beschäftigte	250–499 Beschäftigte	500 u. mehr Beschäftigte
an allen Betrieben	6,8 %	6,4 %	10,3 %	13,0 %	23,6 %
produzierendes Gewerbe	8,3 %	7,6 %	12,9 %	12,9 %	18,3 %
Dienstleistungsbereich	6,3 %	6,0 %	9,2 %	13,1 %	27,2 %
Bundesgebiet Ost	5,7 %	5,4 %	9,5 %	7,0 %	14,8 %
Bundesgebiet West	7,2 %	6,8 %	10,5 %	14,1 %	24,9 %

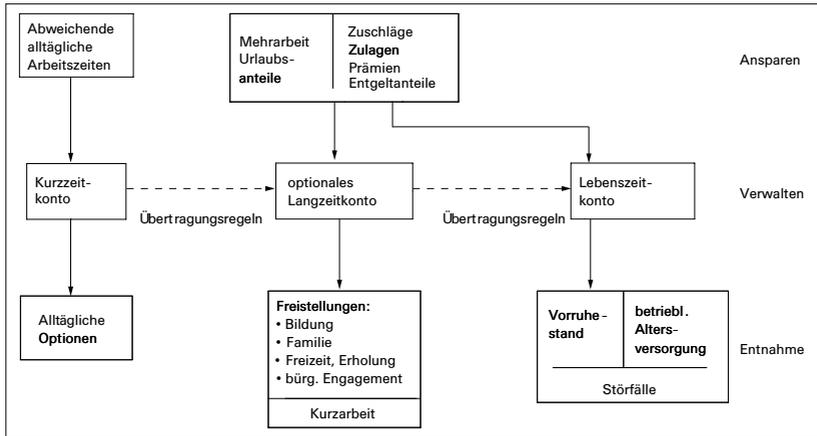
Quelle: Eigene Auswertung des repräsentativen Betriebssurveys der sfs Dortmund (2005)

Langzeitkonten sind Bausteine in mehrteiligen Kontensystemen, quasi eine neue Ausbaustufe mit längeren Ansparzeiträumen und höherem Ansparvolumen.

Nach unserer Definition unterscheiden wir bei Langzeitkonten zwischen optionalen Langzeitkonten und Lebenszeitkonten. Optionale Langzeitkonten werden vor dem Rententermin, d.h. während der Erwerbstätigkeit genutzt, die Entnahmen häufig als Sabbatical bezeichnet. Allerdings sind manchmal auch kollektive Entnahmen zur Beschäftigungssicherung möglich. Lebenszeitkonten

dagegen werden ausschließlich zum Ende der Erwerbstätigkeit genutzt, entweder für einen vorzeitigen (Teil-)Ruhestand oder zur Erhöhung der Altersrente.

Formen von Zeitkonten – Quellen und Optionen



Die ältesten Vereinbarungen existieren inzwischen ca. zehn Jahre. Anfangs waren die Konten vorwiegend auf den Ausgleich kurz- und mittelfristiger Nachfrageschwankungen und die Ermöglichung kleinerer Freizeitblöcke ausgelegt, die im beiderseitigen Interesse lagen und gut funktionierten. Inzwischen wurden Ausgleichszeiträume und Volumen ausgeweitet und haben den Charakter der Konten qualitativ verändert. Insbesondere für die Beschäftigten geht es nicht mehr um die Balancierung der alltäglichen Lebensführung, sondern um langfristiges Zeitsparen und um mögliche Zeitinvestitionen während oder am Ende der Erwerbstätigkeit.

Für die Beurteilung der Wirkungsmechanismen von Langzeitkonten ist von großer Bedeutung, wer dieses Instrument mit welcher Zielsetzung einführt. Nach unserer Kenntnis sind es eindeutig die Unternehmensleitungen, die hier initiativ sind. Anlässe sind die Ermöglichung auch längerer Mehrarbeit in Boomphasen, die Verringerung der Kosten der Mehrarbeit, die Erfahrung von Entlassungen mit anschließender Notwendigkeit von Neueinstellungen, die Möglichkeit, Sabbaticals anzubieten, und die Erhaltung der Optionen Altersteilzeit/Vorruhestand. Die Konzepte sind mehrheitlich mit Unterstützung einer externen Arbeitszeitberatung erstellt und von oben eingeführt worden. In der Regel gab es keine Mitarbeiterbefragung über deren Interessen und keine Beteiligung an der Konzipierung; teilweise waren aber Betriebsräte einbezogen. Die Kontensysteme wurden in der

Regel nicht evaluiert und weiterentwickelt. Unternehmensleitungen beklagen allerdings häufiger die unerwartet geringe Nutzung durch die Beschäftigten.

Bei der Einführung von Langzeitkonten lassen sich folgende **Tendenzen** beobachten:

- Starke Orientierung der Unternehmen und der Beschäftigten auf die Nutzung der Konten für Vorruhestand, Altersteilzeit und Rentenaufstockung;
- daraus folgende Initiativen zur Ermöglichung eines größeren Ansparvolumens;
- Erhöhung des Volumens durch die Einbeziehung geldlicher Einzahlungen auf das Konto (»Zeitwertkonto«), insbesondere übertariflicher Entgeltbestandteile, wodurch auch die oberen Angestelltengruppen wieder einbezogen werden;
- gleichzeitig Zunahme von Vorgaben der Unternehmensleitungen, die Kontenvolumen durch Vermeidung unproduktiver Überstunden zu begrenzen;
- der zwischenzeitliche kollektive Kontenabbau zur Beschäftigungssicherung in nachfrageschwachen Zeiten ist relativ verbreitet;
- auch die informelle Praxis des individuellen Kontenabbaus bei persönlichen Notlagen wird teilweise ausgeweitet, um überfließende Konten abzubauen;
- vorgesehene Nutzungsoptionen während der Erwerbsphase werden von den Beschäftigten nur zögerlich wahrgenommen, ihre Inanspruchnahme hat sich nur langsam erhöht.

Nach der Unternehmensbefragung von 2005 verteilen sich die vom Unternehmen **vorgesehenen Nutzungen** durch die Beschäftigten folgendermaßen:

Mögliche Nutzungen (in %) (nur Betriebe mit Langzeitkonto)

	alle Betriebe	1–19 Beschäftigte	20–249 Beschäftigte	250–499 Beschäftigte	500 und mehr Beschäftigte
Weiterbildung	16,7	14,7	24,9	33,7	64,7
Sabbatical	6,0	4,9	10,1	19,0	33,5
Familienzzeit	27,2	25,4	38,0	18,1	32,9
temporäre Teilzeit	29,9	28,0	41,7	34,6	20,9
Altersteilzeit	6,5	3,7	16,3	68,3	70,3
Vorruhestand	6,1	3,7	14,8	44,9	61,8
Sonstiges	64	64	70	51	34

Quelle: Eigene Auswertung des repräsentativen Betriebssurveys der sfs Dortmund (2005)

Insgesamt sind bei den Entnahmen während der Erwerbstätigkeit für Familienzeit und temporäre Freizeit am häufigsten individuelle Nutzungen vorgesehen. Diese sind auch in den kleinen und mittleren Betrieben vorherrschend. In den Großbetrieben dominieren dagegen Altersteilzeit und Vorruhestand, die eher auf die Interessen von Männern ausgerichtet sind; Familienzeit und temporäre Teilzeit werden dort seltener offeriert. Weiterhin steigt die Häufigkeit von Angeboten für Weiterbildung und Sabbaticals. In Betrieben mit hohem Männeranteil stehen erwartungsgemäß die männerspezifischen Angebote im Vordergrund; in Betrieben mit hohem Frauenanteil (über 50 %) finden wir dagegen keine Häufung temporärer Teilzeit und Familienzeit.

4.4 Ambivalenzen, Widersprüche und Zielkonflikte in den Gestaltungsfeldern von Zeitkonten

Da Zeitkonten die Zeitverteilung der individuellen Lebensführung mitorganisieren, unterliegen sie auch den Widersprüchlichkeiten, die für die Lebensführung typisch sind: Zielkonkurrenzen, Abstimmungsprobleme, fehlendes Wissen über Einflussfaktoren und Wahlmöglichkeiten etc. Solche Widersprüche können sowohl innerhalb einzelner Personen wie auch zwischen Personen, betrieblichen Gruppen und betrieblichen Instanzen auftreten. Insgesamt verweisen sie auf Konstellationen, die sich als hemmende Faktoren erweisen können und bei der Einrichtung von Kontensystemen mitbedacht werden müssen.

1. Hohes Kontenvolumen vs. Gesundheitsschutz und alltägliche Balance

Ein vielfältiger und umfangreicher Einsatz von Zeitkonten für verschiedene Nutzungen im Lebensverlauf erfordert ein hohes Ansparvolumen, insbesondere wenn die aufwändigen altersbezogenen Optionen hinzutreten. Der entsprechenden Ausweitung von Mehrarbeit stehen Arbeitszeitgesetze, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen entgegen, die den Schutz der Gesundheit durch Begrenzung der Mehrarbeit und durch belastungsnahe Erholung zum Ziel haben. Schließlich wird aufgrund der Kumulation der Arbeitsanforderungen in den mittleren Lebensjahren die Vermeidung eines längerfristigen Ungleichgewichts zwischen Arbeit und Leben immer wichtiger (»business hours of life«).

Die Problematik der alltäglichen Balance wird maßgeblich über die Jahreskonten geregelt, d.h. Gleitzeitkonten mit einem Ausgleichszeitraum von einem

Jahr, die am weitesten verbreitet sind und häufig die Basis der Kontensysteme bilden. Die Funktion des belastungsnahen Erholungsausgleichs kann durch drei Maßnahmen gewährleistet werden: eine enge Begrenzung des Kontenvolumens (z.B. plus/minus 60 Stunden), die Sicherstellung eines starken Entnahmeanpruchs der Beschäftigten und die Vermeidung der Übertragung von Zeiten aus dem Jahreskonto in Langzeitkonten.

2. Konkurrenz der Zeitverwendungen

Der Aufbau von Langzeitkonten hat für viele Beschäftigte bisher nur die Bedeutung eines zweckfreien Ansammelns von vorgezogener Erwerbsarbeit (»Sammelmentalität«). Dieses Verhalten ist sicher auf die Dominanz der Betriebsinteressen bei der Einführung, die fehlende Vertrautheit der Beschäftigten mit dem eigenaktiven Ansparen von Zeit und die verbreitete Erfahrung zurückzuführen, dass die Zeitentnahme zum gewünschten Zeitpunkt nicht möglich ist. In einer Lebenslaufperspektive dagegen werden zunehmend konkrete und notwendige Zeitbedarfe für Reproduktion, für Beschäftigungsfähigkeit und für die persönliche Entwicklung thematisiert. Zusätzliche Zeit für Familie, für Gesundheit, für Bildung, für bürgerschaftliches Engagement und für Altersteilzeit wird bei Zeitkonten nicht aus Arbeitszeitverkürzung gewonnen, sondern **nur aus Zeitumverteilung**. Das begrenzte Volumen der ansparbaren Zeit (vgl. 1.) erlaubt nicht, alle persönlichen Zeitbedarfe gleichermaßen aus individuellen Zeitkonten zu speisen.

Aufgrund der aktuellen Rentenreform treten altersbezogene Verwendungen klar in den Vordergrund und drängen Optionen während der Erwerbstätigkeit in den Hintergrund. Wenn man davon ausgeht, dass viele Beschäftigte weiterhin eine Beendigung ihrer Erwerbstätigkeit mit 60 Jahren anstreben, gleichzeitig die sozialstaatliche Unterstützung von Vorruhestand und Altersteilzeit aufgekündigt und die Verlängerung der Erwerbsphase beschlossen ist, dann öffnet sich eine große Sicherungslücke mit hoher individueller und betrieblicher Priorität. Diese Lücke kann nicht allein durch individuelles Ansparen geschlossen werden (wenn man z.B. zehn Jahre Ansparen für ein Jahr Vorruhestand ansetzt). Die Kontenbestände würden nicht ausreichen, selbst wenn langfristig und maximal angespart und auf alle anderen Nutzungen verzichtet wird.

3. Kurzfristigkeit vs. Langfristigkeit von Zeitumverteilung

Die steigende Diskontinuität im Erwerbsleben (Arbeitslosigkeit, Arbeitsplatzwechsel) und die schnell wechselnden, Flexibilität und Mobilität erfordernden

Berufskonstellationen führen einerseits zu einer Verkürzung der Planungszeiträume und zum Verschieben grundsätzlicher Entscheidungen in die Zukunft. Die Verlängerung des Erwerbsarbeitslebens, die Individualisierung der Anforderungen und Risiken für Beschäftigungsfähigkeit und Lebensqualität erfordern andererseits die eigenaktive Sicherstellung von Zeiten der Reproduktion und der Ressourcenentwicklung. Notwendigkeit und Möglichkeit der Lebensplanung fallen zunehmend auseinander.

Die Länge der Planungszeiträume bei Langzeitkonten und die Unsicherheiten von Zeit/Geldanlagen erzeugen ein grundsätzliches Misstrauen bei den Beschäftigten (Insolvenzschutz) und Belastungen für die Unternehmen in Form hoher Rückstellungen. Eine wesentliche Rolle kommt der Personalpolitik des Unternehmens zu, d.h. dem Umfang und der Qualität des internen Arbeitsmarktes (also langfristiger Personalplanung), der Rolle von Randbelegschaften und ausgegliederten Unternehmensteilen, der Einstellung zu Langzeitbeschäftigung.

Alle möglichen Nutzungen der Langzeitkonten sind prinzipiell notwendig und sinnvoll. Ob die Konten genutzt werden und für welche Zwecke, hängt prinzipiell von der individuellen Lebenssituation und dem Lebensstil ab. Es ist wenig überraschend, dass die Auswertungen zu den Kontennutzungen ein Nutzungsmuster in Abhängigkeit vom Lebensalter aufweisen: Jüngere Beschäftigte präferieren Geld und Zeitausgleich, ältere Beschäftigte neigen eher zum längerfristigen Ansparen für einen früheren Ausstieg aus dem Erwerbsleben.

4. Freiwilligkeit vs. Zwang (Optionalität vs. Kollektivität)

Der Aufbau von vorgezogener Arbeit bzw. Mehrarbeit erfolgt überwiegend unter starkem betrieblichem Druck, teilweise ist die Kontierung im Rahmen von Betriebs- und Standortvereinbarungen fest geregelt. Typischerweise entstehen in Schichtsystemen Abweichungen von der tariflich vereinbarten Arbeitszeit, die automatisch in Zeitkonten eingebucht werden. Ein vergleichbarer Druck existiert in der Regel auch in den Abbauphasen, dann können individuelle Entnahmewünsche mit betrieblichen Interessen/Strategien kollidieren und werden abgelehnt. Eindeutig nicht optional sind Maßnahmen des kollektiven Kontenabbaus, z.B. wenn bei Absatzeinbrüchen durch betrieblich verfügte »Kurzarbeit« unproduktive Anwesenheit, aber auch Entlassungen vermieden werden sollen. Die Personalkapazität wird eng am Marktbedarf geführt, Möglichkeiten entspannter Arbeitssituationen oder des zusätzlichen Ansparens von Zeit für einen persönlichen Zweck werden minimiert. Kurzarbeit kann natürlich als Zwang im

Beschäftigteninteresse an Arbeitsplatzsicherheit interpretiert werden und wird in der Regel von den Beschäftigten akzeptiert. Die Möglichkeit eines kollektiven Abbaus setzt allerdings den Aufbau eines Mindestkontenbestands bei allen Beschäftigten voraus. Die steigende Bedeutung betrieblicher Regelungen der Alterssicherung verstärkt die Motivation der Betriebe, verbindliche Einzahlungen zu vereinbaren.

Allen beschriebenen Vorgehensweisen ist gemeinsam, dass die programmatisch versprochene Optionalität nicht eingelöst wird und damit ein Hauptmotiv für die Beteiligung am Kontensystem entfällt.

5. Aufbaumöglichkeiten vs. Bedarf, soziale Ungleichheiten

Mit Zeitkonten wird auch das Ziel erhöhter Zeitoptionalität verfolgt, gerade für solche Gruppen, die zusätzliche und besondere Zeitbedarfe haben. Hierbei ist allerdings stark zwischen kurzfristigen und langfristigen Zeitbedarfen und den Nutzungen zu unterscheiden.

Die Ansparmöglichkeiten sind besonders für Frauen, Beschäftigte mit kleinen Kindern (die immer noch überwiegend von Frauen versorgt werden) und gesundheitlich beeinträchtigte Personen unterdurchschnittlich. Die Empirie zeigt, dass gerade dieser Personenkreis am wenigsten Potenzial hat, größere Zeitvolumina anzusparen, und auch andere Zeitinteressen hat – aufgrund des Arbeitsverhältnisses (z.B. Teilzeit), der Arbeitsorganisation (z.B. Schichtarbeit) und privater Einschränkungen (insbesondere durch Care-Aufgaben).

Bei unseren Experten- und Beschäftigteninterviews konnten wir allerdings nur schwache Differenzen zwischen den Geschlechtern feststellen. Danach präferieren die Frauen das Ansparen von Zeit für kurz- und mittelfristige Verpflichtungen (insbesondere Care), während die Männer Sabbaticals und Vorruhestand vorziehen. Wir nehmen an, dass betriebliche Arbeitszeitkulturen die Praktiken der verschiedenen sozialen Gruppen prägen und dass die betriebliche Arbeitsorganisation für differierende Nutzungen bestimmender ist als die Geschlechtszugehörigkeit. In vielen Betrieben verläuft die Trennlinie bezüglich unterschiedlicher Zeitinteressen zwischen Produktionsarbeit im Schichtbetrieb, Verwaltungsarbeit in Gleitzeit und Leitungsarbeit in Vertrauensarbeitszeit.

Die Öffnung der Konten für zusätzliche Einzahlungen in Geld erweitert die Ansparmöglichkeiten, vertieft aber potenziell die soziale Ungleichheit. Höhere Entgeltgruppen, in denen ganz überwiegend Männer beschäftigt sind, verfügen über umfangreichere Sparmöglichkeiten, während Familien mit (mehreren) Kin-

dern sowohl bezüglich Geld als auch bezüglich Zeit unterprivilegiert sind. An diesem Punkt ist festzuhalten, dass Langzeitkonten grundsätzlich geeignet sind, ungleiche Belastungen im Verlauf des individuellen Arbeitsleben durch Umverteilung der eigenen Arbeitszeit abzumildern, aber nicht dafür, einen Ausgleich zwischen unterschiedlich belasteten Beschäftigtengruppen herzustellen.

6. Geld- und Zeitpräferenz

Zeitkonten haben in den letzten Jahrzehnten sukzessive die Auszahlung von Überstunden einschließlich der Zuschläge durch Ansprüche auf Zeitausgleich ersetzt. Eine solche Regelung war umso attraktiver, je höher erstens die verfügbaren Einkommen waren (und damit die wesentlichen Konsumbedarfe und -wünsche abgedeckt waren), und zweitens, je einsichtiger und notwendiger die Ziele der Begrenzung der Arbeitszeit und späterer Zeitverwendungen wurde. Die Stagnation der Realeinkommen im tariflichen Bereich wie auch die Einforderung höherer Eigenbeträge zur sozialen Sicherung haben allerdings in letzter Zeit die Geldpräferenz der Beschäftigten deutlich verstärkt. Die Forderung nach kurzfristiger Auszahlung der Mehrarbeit sowie von Mehrarbeitszuschlägen überwiegt in den Betrieben deutlich eine längerfristige und vorsorgliche Sparbereitschaft – allerdings mit erheblichen Unterschieden nach Alter, Geschlecht und betrieblichem Status.

Grundsätzlich wäre es sicher wünschenswert, gleichermaßen Geld- und Zeitfonds für die zunehmend ungewisse Zukunft anzusparen. Das Ansparen von Geld zur Vermögensbildung ist der zentrale und anerkannte Mechanismus zur Herstellung sozialer Sicherheit. Demgegenüber hat das Ansparen von Zeit keine Tradition; wenn in Zeit gedacht wird, dann ist sie mit einem Zweck versehen: Jugendzeit, Schulzeit, Arbeitszeit, Ruhezeit etc. Bei fehlender Zweckbindung der Zeit, und die Mehrheit der Beschäftigten sammelt bisher Zeit eher gezwungenermaßen und ohne Verwendungsvorstellung auf den Konten, hat Zeitsparen nur eine geringe Attraktivität. Erschwerend kommt hinzu, dass beim Geldeigentum die Verfügung einfach und unstrittig, beim Zeiteigentum dagegen die Verfügbarkeit kompliziert und stark kontextabhängig ist.

7. Verantwortungsumverteilung

Die Notwendigkeit neuer Lebenslaufpolitiken ist stark mit der Veränderung der Rollenverständnisse von Staat und Wirtschaft verbunden. Das Leitbild des versorgenden und gewährleistenden Sozialstaats wird durch das Leitbild eines

aktivierenden Staats abgelöst, der die Gewährleistungen für die Bürger reduziert. Stattdessen entstehen neue Ansprüche an die Beschäftigten seitens des Staates und seitens der Unternehmen: Die Beschäftigten werden zunehmend individuell verantwortlich dafür, eine Beschäftigung zu finden und zu behalten (employability) und dadurch insbesondere die Arbeitslosenversicherung zu entlasten und in die anderen Versicherungen einzuzahlen. Die innerbetriebliche Erwerbsarbeit wandelt sich von einer kleinteilig-anweisungsbezogenen zu einer ganzheitlich-selbstständigen Arbeitsorganisation (Intrapreneur). Diese Anforderungen und Risiken werden von den verschiedenen Berufs- und Altersgruppen in sehr unterschiedlichem Maß akzeptiert. Dies gilt insbesondere auch für die Verantwortung für die biografische Lebensführung, insbesondere für den Übergang in die Rente (Generationendifferenz). Konkret drückt sich das in der Erwartung vieler älterer Beschäftigter aus, trotz der politischen Weichenstellungen doch noch in den Genuss einer staatlich subventionierten Altersteilzeit oder Vorruhestandsregelung zu kommen, und umgekehrt in der geringen Bereitschaft, individuell für eine zusätzliche Alterssicherung Zeit anzusparen. Dieses Zögern ist sicher nicht nur in einem Kulturwandel (hier der institutionalisierten Lebensläufe), sondern auch in einer massiven Abwälzung ehemals sozialstaatlicher und betrieblicher Investitionen in das Humankapital begründet.

Das wichtigste Resultat dieser vielfältigen Ambivalenzen und Widersprüche ist eine sehr **heterogene Interessenkonstellation** zwischen den betrieblichen Akteuren und innerhalb der Belegschaften, die die aktive Nutzung der Konten erschwert. Faktisch benötigt jede(r) einzelne Beschäftigte ihre (seine) individuellen Zeitmuster für die alltäglichen Zeitarrangements und solche über den Erwerbslebensverlauf, die entwickelt und im Betrieb verhandelt werden müssen. Um die Komplexität zu verringern, extreme Einseitigkeiten und Grenzüberschreitungen zu vermeiden, ist zudem ein gesetzlich-tariflich geregelter Rahmen unabdingbar.

4.5 Vorläufige Einschätzung der Potenziale von Langzeitkonten

1. Weder der Grad der Einführung von Langzeitkonten noch ihr Volumen oder die Art der betrieblichen Regelungen haben dieses Instrument bisher zu einem geplanten und relevanten Baustein betrieblicher Lebenslaufpolitik werden lassen.
2. In der betrieblichen Personalpolitik finden die verschiedenen Elemente der ganzen alltäglichen Arbeit der Beschäftigten und ihr gesamter Erwerbslebenslauf nur punktuell Beachtung. Im Vordergrund stehen kurzfristige Kapazitäts- und Kostenbetrachtungen, die Konzentration auf betriebliche Produktivität und Funktionalität, auch bei einer möglichen Gefährdung persönlicher Ressourcen (Gesundheit, soziale Integration). Es fehlt ein integrierter Blick auf die ganze Arbeit und den ganzen Erwerbslebenslauf, der sich inzwischen zumindest programmatisch mit dem Thema »Demografie« andeutet.
3. Der Gegenseitigkeit bei der Nutzung von Langzeitkonten wird zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt, Vorgesetzte vertrauen eher auf ihre Machtposition und ihre Anweisungsrechte. Wir haben unterschiedliche **Typen von Reziprozitätsbeziehungen** gefunden:
 - a) von Unternehmensseite bewusst eingeschränkte Reziprozität bei Ausbau- und Abbauprozessen;
 - b) misslingende Reziprozität aufgrund betrieblicher Rahmenbedingungen (Scheitern z.B. an fehlenden Personalreserven, Optionalität als Residualgröße);
 - c) gelingende Reziprozität in Feldern gemeinsamer Interessen (Kontenabbau zur Beschäftigungssicherung, zur Weiterbildung und für Altersteilzeit) und
 - d) gelingende Reziprozität aufgrund starker Entnahmerechte für die Beschäftigten, Organisation von Lernprozessen, laufender Kontrolle der Praxis von Beschäftigten und Vorgesetzten, Konfliktmanagement.
4. Nur Teile der Beschäftigten haben den historischen Wandel für sich wahrgenommen, der mit der Flexibilisierung und Ausdifferenzierung von Arbeitsalltag und Biografie verbunden ist und in aktives Planungs- und Zeitverhalten umgesetzt: exemplarisch durch die Nutzung von Langzeitkonten. Hier sind umfassende und langfristige Aufklärungs- und Lernprozesse mit

optionaler und verhandelter Flexibilität notwendig (Kulturwandel), die auch mit dem Begriff der »Selbstkompetenz« bezeichnet werden.

5. Die verengte Perspektive vieler Unternehmensleitungen drückt sich darin aus, dass die Interessen der Beschäftigten und die Grenzen der Zumutbarkeit nur selten vorher und begleitend erhoben werden. Das führt eher zu Unter- und verhindert normale Eingewöhnungsprozesse. Die Einsetzung einer Arbeitszeit- oder Konfliktkommission und eine Evaluierung der Kontennutzung dagegen führen zu einem höheren Bekanntheitsgrad, größerer Akzeptanz und zu einem höheren Nutzungsniveau.
6. Schließlich darf nicht aus dem Auge verloren werden, dass ein erheblicher Teil der Reproduktionsbedarfe, die mit der Nutzung von Langzeitkonten verbunden werden, aus der Verlagerung von Leistungen des Sozialstaats und der Unternehmen auf die Individuen resultieren. Die Konsequenz darf nicht in einer Überforderung der Konten liegen, sondern muss in eine abgestimmte Mehrebenenpolitik des Lebenslaufs einmünden, in der Langzeitkonten nur ein Baustein sind. Andere Bausteine wären staatliche Gewährleistungen und Zuzahlungen im Rahmen einer Arbeitslebensversicherung, aber auch eine generelle Verkürzung der (Lebens-)Arbeitszeiten.

Insgesamt muss folglich die Frage nach der Bedeutung von Langzeitkonten für eine neue Lebenslaufpolitik sehr zurückhaltend beantwortet werden. Und dies liegt nicht allein an dem kurzen Erfahrungszeitraum und den weitreichenden Wirkungen. Vielmehr haben sich aus der Analyse betrieblicher Praktiken drei grundsätzliche Problemkomplexe herausgeschält. Erstens muss festgehalten werden, dass die betrieblichen Interessen an schneller Kapazitätsanpassung und Kostenreduktion und die persönlichen Interessen an der Balancierung von Arbeit und Leben (alltäglich und biografisch) unterschiedlichen Logiken gehorchen. Prozesse einer klaren Anerkennung gegenseitiger Interessen, transparente Aus- und handlung und faire Konfliktmoderation sind die Ausnahme; das Entstehen eines entsprechenden gesellschaftlichen Leitbildes ist nur schemenhaft zu erkennen. Das liegt zweitens auch daran, dass der Wandel von abhängiger, aber stabiler Beruflichkeit zu selbstgestalteten, diskontinuierlichen Lebensläufen in vollem Gange ist; es wird längere Zeit brauchen, bis diese Veränderungen von der Arbeitsbevölkerung reflektiert und akzeptiert sind. Noch dominieren Reaktionen des Rückzugs auf traditionelle Lebenslaufmuster, Verunsicherung, Abwarten. Der Umgang mit diesem Wandel wird schließlich von der Reichweite der Flexibilisierung und der Risikoverteilung zwischen Staat, Wirtschaft, Familien und

Individuen abhängen. Langzeitkonten werden bisher nur betrieblich kalkuliert; beispielsweise gibt es kaum Überlegungen zur sogenannte Portabilität, d.h. der Mitnahme der Kontenbestände in andere Arbeitsverhältnisse oder in Erwerbsarbeitslosigkeit. Die Möglichkeiten, Zeit zu entnehmen, wenn sie gebraucht wird, aber noch nicht ausreichend angespart ist, werden im betrieblichen Rahmen eng begrenzt bleiben (Minuskonten). Die Beschränkung auf den einzelbetrieblichen Kontext wird den Anforderungen einer integrierten Lebenslaufgestaltung nicht gerecht und ermöglicht die Durchsetzung partieller und einseitiger Interessenlagen. Langzeitkonten werden ihre Potenziale nur als Element einer neuen gesellschaftlichen Lebenslaufpolitik entfalten können.

Weitere Informationen zum Projekt finden Sie auf:

www.wzb.eu/ars/ab/lzk/lzk.de.htm

www.boeckler.de/show_project_fofoe.html?projectfile=S-2006-818-3.xml

5 Podiumsdiskussion

5.1 Firmen- und Teilnehmer-Porträts

Dr. Jochen Blödorn, Leica Microsystems

Die Person:

Gesamtbetriebsratsvorsitzender bei Leica Microsystems in Wetzlar, davor Konzern-Betriebsratsvorsitzender, seit kurzem in der Freistellungsphase der Altersteilzeit.

Das Unternehmen:

- **Internationale** Unternehmensgruppe
- weltweit ca. 3.500 **Beschäftigte**, davon in Deutschland 1.500, in den Werken Wetzlar und Warburg ca. 800 Arbeitnehmer
- **Geschäftsfeld:** Entwicklung und Herstellung von optischen High-Tech-Präzisionsinstrumenten für die Analyse von Mikrostrukturen (für Mikroskopie, Lasermikroskopie und Bildanalyse sowie die Probenvorbereitung mikroskopischer Objekte). Die Entwicklungsarbeiten an diesen Mikrostrukturen reichen in den Halbleiterbereich hinein.

Ute Gerhardt, Software AG (deutscher Bereich)

Die Person:

Leiterin des Human Resource Managements Deutschland

Das Unternehmen:

- gegründet 1969 in Darmstadt
- weltweit ca. 3.500 Beschäftigte, davon in Deutschland etwa 1.000 Arbeitnehmer
- Geschäftsfeld: komplexe Software-Lösungen für Unternehmenskunden in den Anwendungsbereichen: Prozessautomatisierung, Datenmanagement, Internet, serviceorientierte IT-Architektur, Optimierung und Überwachung von Geschäftsprozessen.

Dr. Andreas Hoff, Arbeitszeitberatung Dr. Hoff-Weidinger-Hermann

Die Person:

Seit 1983 Gründer, Geschäftsführer und Partner der Arbeitszeitberatung Dr. Hoff-Weidinger-Hermann und Partner, davor Sozialwissenschaftler am Wissenschaftszentrum Berlin.

Die Arbeitszeitberatung... unterstützt Unternehmen bei der betrieblichen Gestaltung von Zeitkonten, flexiblen Arbeitszeitmodellen, kundenorientierten Servicezeiten, Vertrauensarbeitszeit und Modellen altersgerechter Arbeitszeitgestaltung.

Jürgen Jäckel, Personalservice Fraport AG (Deutschland)

Die Person:

Leiter des Personalservice der Fraport AG (deutsche Konzernmutter)

Das Unternehmen:

- Früher als Flughafenvverwaltung öffentliches Unternehmen, seit 2001 börsennotiertes Unternehmen mit internationaler Ausrichtung; wickelt ca. 50% des Flugverkehrs in Deutschland ab, mit weltweiten Beteiligungen an Flughäfen oder Terminals.
- weltweit ca. 30.000 Beschäftigte, in Deutschland ca. 18.000.
- Geschäftsfelder: Integrierte Leistungen für Fluggesellschaften in den Bereichen (1) Flugzeugabfertigung (ca. 50 % der Mitarbeiter); (2) *Aviation* (Infrastruktur vom Start bis zur Landung); (3) *External Activities* (Dienste auf dem Vorfeld); (4) *Retail und Properties* (Immobilien). Die Expansionsstrategie ist über die drei ersten Geschäftsfelder hinaus zunehmend auf die Immobilien- und die damit verbundenen Servicegeschäfte ausgerichtet.

Roger Meurer, Georgsmarienhütte GmbH

Die Person:

Leiter der Personalwirtschaft

Das Unternehmen:

- 1856 als Eisenhütte in der Nähe von Osnabrück gegründet. Ab 1923 im Besitz von Klöckner, 1993 Management-Buyout durch Dr. Jürgen Grossman und Umbenennung in Georgsmarienhütte GmbH als Tochter der Georgsmarienhütte Holding GmbH (diese umfasst mehr als 40 Firmen in Deutschland und Österreich).
- ca. 1.000 Beschäftigte am Standort Georgsmarienhütte
- Geschäftsfelder: Herstellung von Stab- und Walzstahl auf 100 % Schrottbasis für Automobilzulieferer und deren Zulieferer aus dem Schmiede-, Feder- und Wälzlagerbereich; Recycling-Betrieb.

Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung

Die Person:

Leiterin des Archivs »Betriebliche Vereinbarungen« in der Hans-Böckler-Stiftung.

Das Archiv...

... dokumentiert die Entwicklungen in der betrieblichen Regulierungspraxis, stellt vergleichende Analysen an und berät auf dieser Grundlage betriebliche Praktiker und Experten, vor allem der Arbeitnehmerseite.

Ingo Naumburger, Transnet

Die Person:

Gewerkschaftssekretär und Tarifexperte der Gewerkschaft Transnet

Die Gewerkschaft ...

... organisiert Beschäftigte des Transportsektor in den ‚klassischen‘ Berufen (Zugbegleiter, Lokführer und Busfahrer) und in den zum Teil ausgegliederten Dienstleistungsberufen (Service-, Reinigungs- und Sicherheitspersonal) des Bahnbereichs.

5.2 „Lebenslaufpolitik im Betrieb. Ambivalenzen und Problemfelder“. Zusammenfassende Dokumentation der Podiumsdiskussion

Ulf Kadritzke:

Wir begeben uns jetzt auf das betriebliche Gelände der Arbeitszeitpolitik und hoffen, dass die folgenden Berichte und Diskussionsbeiträge die Befunde, Modelle und Vorschläge, die wir bislang kennen gelernt haben, praxisnah vertiefen und veranschaulichen können. Diesem Ziel dient der Erfahrungs- und Meinungsaustausch unter den Expertinnen und Experten, die hier auf dem Podium versammelt sind. Zur Teilnahme an dem Gespräch ist natürlich auch das Publikum eingeladen. Ich setze hier, durchaus im Sinne unseres Tagungsthemas, auf die Selbstorganisationskräfte aller Beteiligten. Hier nun der erste Erfahrungsbericht aus dem Unternehmen Leica Microsystems.

Jochen Blödorn:

Die firmen- und produktspezifischen Eigenheiten unseres zentralen Geschäftsbereichs waren der eigentliche Auslöser für unsere Aktivitäten zum Langzeitkonto. Denn wir haben in diesem Markt Erfahrungen mit dem ‚Schweinezyklus‘ sammeln müssen. Wir alle kennen dies Phänomen, das sich auch auf die Industrie übertragen lässt, ursprünglich aus dem Agrarmarkt: Wenn Schweinefleisch billig ist, dann werden die Schweine geschlachtet. In der nächsten Phase des Zyklus werden die Schweine dann wieder rar, entsprechend teuer und dann produzieren alle Marktteilnehmer wieder Schweinefleisch. Dieser Schweinezyklus ist in der Halbleiterbranche genau derselbe: Wenn viele Halbleiterfabriken aufgebaut sind und funktionieren, ist der Markt überschwemmt, die Preise gehen runter, die Hersteller investieren nicht mehr. Dann greift der umgekehrte Effekt, und so passiert es, dass auf dem internationalen Markt im Rhythmus von etwa drei Jahren starke

Absatzschwankungen stattfinden, die Umsatzeinbrüche von zum Teil über 50 % nach sich ziehen. Sie können sich vorstellen, was das für ein Unternehmen bedeutet, wenn die Aufträge über Monate hinweg oder sogar ein ganzes Jahr lang um 50 % zurückgehen. Das hält kaum ein Unternehmen finanziell aus, dann muss gehandelt werden. So war Ende der 1990er Jahre die Situation erstmals eskaliert und hatte einen Arbeitsplatzabbau größeren Stils nach sich gezogen; damals sind in Wetzlar 150 Arbeitsplätze von insgesamt 950 verloren gegangen, davon etwa 50 durch betriebsbedingte Kündigung.

Das Kuriose an dieser Halbleiterbranche ist nun: Wenn die Konjunktur wieder anzieht, dann schnell die Nachfrage so rasch wieder hoch, dass man keine qualifizierten Arbeitskräfte bekommt, um den Bedarf zu decken. Ein Beispiel aus jüngster Zeit: Noch während die letzten Kündigungsschutzverfahren vom Ende des letzten Zyklus liefen, hat die Firma schon wieder Annoncen geschaltet. Sie können sich vorstellen, dass derartige Erfahrungen den Nährboden dafür bilden, dass die Betriebsräte initiativ wurden und sagten: »An dieser Stelle müssen wir etwas unternehmen.«

Vor dem skizzierten Hintergrund hatten wir im Unternehmen seit langem ein Problem mit Mehrarbeit. Die Betriebsräte in Wetzlar wie in Warburg haben zwar aufgrund der Marktnotwendigkeiten Mehrarbeit immer wieder genehmigt, dies aber immer mit einem flauen Gefühl im Magen. Denn da spielen ja arbeitspolitische Überlegungen mit hinein, das Wissen, dass mit jeder ausgezahlten Mark, mit jeder Stunde Mehrarbeit im Grunde ein Arbeitsplatz verloren geht. Wie lässt sich das Dilemma lösen? Während in dieser Lage viele Arbeitnehmervertreter strikt sagen: »Langzeitkonten kommen uns nicht ins Haus!« haben wir die These vertreten: »Wenn bestimmte Anforderungen an das Langzeitkonto erfüllt sind, dann sind auch wir Arbeitnehmervertreter bereit, ein solches Modell mitzutragen.«

Unsere konkreten Forderungen waren:

1. Das Konto wird ausschließlich aus Mehrarbeit gespeist. Nur diese Arbeitszeit geht in das Konto, während das Unternehmen die Zuschläge auszahlen muss. Das hat den Vorteil, dass der Wert des Kontos durch alle Tarifierhöhungen und auch durch das individuelle berufliche Fortkommen erhöht wird.
2. Das Konto wird mit 4,6 % p. a. verzinst.
3. Wenn nach 365 Tagen – das ist der tarifliche Ausgleichszeitraum – noch Stunden im Saldo sind, dann wird dieser Saldo in Mehrarbeit umgewandelt; die entsprechenden Zuschläge werden ausgezahlt und die Zeit läuft in das

Langzeitkonto. Ganz wichtig für uns war also die Schnittstelle zum Zeitsaldo, zum flexiblen Arbeitszeitkonto. Diese Konten laufen erfahrungsgemäß zu einem fixierten Termin auf und drohen dann zu verfallen; das haben wir verhindert.

4. Mit dem Konto ist ein Kündigungsschutz verbunden. Das war für die Akzeptanz dieses Kontos – vor dem Hintergrund der vergangenen Entlassungswelle – mit am wichtigsten. Zwar kann man den gesetzlichen Kündigungsschutz damit nicht aushebeln, aber wir haben eine Regelung gefunden, in der das Unternehmen auf betriebsbedingte Kündigungen verzichtet, solange Mitglieder noch Zeit in diesem Konto haben.

Dieser Kündigungsschutz war auch das entscheidende Element für die Akzeptanz bei den Kollegen. Insofern ist dieses Konto auch ein Konto zur Gestaltung des Arbeitslebens, denn wir haben ja vorhin schon gehört, wie wichtig für den einzelnen Beschäftigten nach wie vor die Erfahrung ist: »Ich habe hier eine Stelle, mit der ich mein Leben lang meine Familie ernähren kann.« Der Kündigungsschutz in unserem Modell trug zu diesem Empfinden einer relativen Sicherheit bei.

In den auf dieser Basis aufgenommenen betrieblichen Verhandlungen haben wir so früh wie möglich die Tarifvertragsparteien eingeschaltet. Die Besonderheit unserer Firma: Wir sind im Tarifbezirk Hessen die Einzigen, die eine solche Lösung über den Haustarifvertrag gefunden haben. Dieser Haustarifvertrag war das entscheidende Pfand, das wir da in der Hand hatten, um unsere Forderungen zu artikulieren und in der Betriebsvereinbarung durchzusetzen. In diese Lösung ist das Arbeitsamt mit eingebunden; das Landesarbeitsamt hat zugesagt, dass bei Kurzarbeit die Entnahme von Stunden aus dem Langzeitkonto wie Urlaub behandelt wird. Das war auch ein ganz wichtiger Punkt, der im Betrieb die Akzeptanz des Kontos erleichtert hat; da spielte die Erinnerung mit, dass vor etwa drei Jahren Kurzarbeit – bis zu 18 Tage im Monat – gefahren werden musste, und das bedeutete damals einen großen Einkommensverlust für die Beschäftigten. Unter den neuen Regeln können nun diejenigen, die Stunden auf ihrem Konto angesammelt hatten, den Einkommensverlust besser ausgleichen, sie haben also ihr Einkommen verstetigt. Vor diesem Hintergrund ist letztlich die Akzeptanz der Vereinbarung hoch gewesen.

Was andere, weitergehende Lösungen betrifft, so ist erst in neuerer Zeit in den Köpfen ein gewisser Kulturwandel eingetreten, man macht sich jetzt mehr über die Lebensarbeitszeit Gedanken. Im Moment sind die Kollegen gerade dabei, auch in dieser Hinsicht neue Regelungsmechanismen zu schaffen.

Ulf Kadritzke:

Vielen Dank. Nun berichtet Frau Gerhardt als Personalverantwortliche über die Arbeitszeitpolitik bei der Software AG.

Ute Gerhardt:

Zunächst ein paar Worte zur Geschichte unserer Arbeitszeitpolitik. Wie das so ist in so einem Unternehmen, das 1969 mal als Garagenunternehmen angefangen hat: Man arbeitet, arbeitet, arbeitet, es gibt immer mehr Mitarbeiter; man baut irgendwann ein Bürogebäude, man sitzt immer zusammen und arbeitet Nächte hindurch – es macht ja Spaß, und auf die Arbeitszeit achtet keiner. In den expansiven 1990er Jahren haben wir sehr viele Mitarbeiter eingestellt, pro Quartal oft mehrere 100. Dann war eine Betriebsgröße erreicht, die den Umgang mit der Arbeitszeit vollkommen chaotisch werden ließ. Die Arbeitszeit wurde hauptsächlich auf Vertrauensbasis aufgeschrieben, denn den Kunden mussten ja auf Basis dieser Arbeitszeit auch Rechnungen ausgeschrieben werden. Aber einen richtigen Überblick hat keiner mehr gehabt. In dieser Lage haben wir dann – wohlgemerkt nach 30 Jahren – angefangen, ein Arbeitszeitsystem zu entwickeln.

1999 haben wir das neue System gemeinsam mit dem Betriebsrat geplant und eingeführt. Beide Seiten empfanden, dass es so nicht weiter gehen kann, da musste eine gewisse Ordnung rein. Wir haben uns einen Profi geholt – Herrn Hoff, der hier neben mir sitzt – und dann noch immerhin zwei Jahre gebraucht, um ein Arbeitszeitmodell zu etablieren. Dieses neue Modell haben wir dann Ende 2001 eingeführt, es weist vier wesentliche Komponenten auf:

1. das *Gleitzeitkonto* mit plus und minus 60 Stunden, die Mitarbeiter können damit eigenverantwortlich über 120 Stunden verfügen;
2. das *Langzeitkonto*, auf das die Mitarbeiter ihre Mehrarbeitsstunden ‚ein zahlen‘ können, also diejenigen Stunden, die über die im Gleitzeitkonto angesammelten 60 Plusstunden hinausgehen. Die Mitarbeiter können auch ihnen zugesprochene Sonderzahlungen in Stunden umwandeln und als Wochenstunden einzahlen; fünf Stunden pro Woche sind maximal möglich. Mitarbeiter in höheren Vergütungsklassen können ihre variablen Gehaltsbestandteile in das System einzahlen;
3. das *Zeitwertpapier*; diese Komponente bietet die Möglichkeit, die Lebensarbeitszeit zu verkürzen. Wir sind eines der ersten Unternehmen, das dieses seit 2001 gemacht hat.

4. das *Zusatzzeitbudget*, damit schließt sich wieder der Kreis zum Langzeitkonto. Der Mechanismus, den wir hier entwickelt haben, ermöglicht es Führungskräften und Mitarbeitern, auch über 60 Wochenstunden hinaus Arbeitszeiten zu beantragen und zu genehmigen. Die Regelung garantiert aber, dass sowohl die Arbeitnehmer- als auch die Arbeitgebervertretungen ein Veto einlegen können, z.B. wenn sie sehen, dass einzelne Bereiche oder konkrete Mitarbeiter überlastet sind.

Wie sieht nun die Praxis aus? Das *Langzeitkonto* wird durchaus in Anspruch genommen, allerdings nicht ganz in dem Maße, wie wir uns das ursprünglich erhofft hatten. Die Mitarbeiter sind da doch sehr verhalten. Dabei hatten wir das Langzeitkonto weniger mit dem Ziel eingeführt, den Mitarbeitern in der letzten Phase ihrer beruflichen Tätigkeit die Lebensarbeitszeit durch eine verminderte Wochenarbeitszeit zu verkürzen, sondern eher als flexible Arbeitszeit-Möglichkeit zu allen möglichen Gelegenheiten. Gedacht war z. B. an Mütter, die sich mal ein paar Wochen länger um die Kinder kümmern müssen, oder an Menschen, die ein Sabbatical für ein halbes Jahr machen möchten. Aber diese Möglichkeiten werden nicht in dem erwarteten Maße genutzt. Viele Mitarbeiter zahlen auf dem Langzeitkonto ihre Reisezeiten ein, aber weniger Sonderzahlungen oder variable Einkommen. In dieser Hinsicht wäre noch mehr möglich. Auch das *Zeitwertpapier*, die dritte Komponente unseres Modells, nutzen bislang nur etwa 20 Mitarbeiter, das ist nicht viel.

Ein weiteres, zukünftig besonders dringliches Problem, das neue zeitpolitische Überlegungen erforderlich macht, ist unser betriebliches Durchschnittsalter. Es beträgt, weil wir schon so lange auf dem Markt sind, 47 Jahre, und das ist für ein Softwareunternehmen recht hoch. Wir werden also in 10 Jahren ein immenses Problem haben, denn wir beschäftigen zu 90 % Akademiker, also Wissenschaftler, die sich mit Softwareprodukten auseinandersetzen. Ein Großteil von ihnen wird in den nächsten Jahren in Altersteilzeit oder Rente gehen, und es wird schwierig sein, den Know-How-Transfer auf die Jüngeren zu bewerkstelligen. Deshalb sind wir – Betriebsrat und Unternehmensleitung – gerade dabei, das Thema *Worklife Balance* in einen Gesamtkomplex einzugießen um das Beste für die Mitarbeiter herauszuholen. Da hatten wir jetzt gerade ein intensives Gespräch über zwei Tage mit dem Betriebsrat. Wir wollen da auch Themen wie variable Vergütung und Weiterbildung rein bringen, also ein Konzept aus einem Guss machen.

In Bezug auf das Thema Insolvenz, das Herr Blödorn von Leica Microsystems als betriebliches Aufgabenfeld angemahnt hat, kann ich berichten: Eine der ersten Maßnahmen bei Einführungsprozess von Langzeitkonten war, über die Commerzbank eine Insolvenzversicherung vorzunehmen. Unsere Mitarbeiter bekommen also mindestens einmal im Jahr eine Nachricht, dass die Konten abgesichert sind.

Wie bewerten unsere Mitarbeiter unser Arbeitszeitmodell? Einmal im Jahr machen wir deutschlandweit betriebliche Umfragen, und man kann sagen, dass unser Arbeitszeitmodell geradezu ‚die‘ heilige Kuh ist. Es findet zu annähernd 100 % die Zustimmung der Mitarbeiter und erzeugt damit eine hohe Motivation. Und weder Vorstand noch Betriebsrat haben ein Interesse, daran zu rühren, im Gegenteil. Alle anderen Modelle und Vereinbarungen, die wir momentan kreieren, gründen auf dieser Betriebsvereinbarung.

Die Problemfelder, die Herr Hildebrandt vorhin als Ursachen des Leistungsdrucks aufgeführt hat, kann ich nur bestätigen. Es sind vor allem die Führungskräfte, die mit diesen Themen zu kämpfen haben: auf der einen Seite der Umsatzdruck, auf der anderen Seite die Mitarbeiter mit hohen Langzeitkonten. Wie unter diesen Bedingungen die Ziele zu erfüllen sind, das sind zeitpolitisch die wesentlichen Probleme, mit denen wir uns herumschlagen.

Ulf Kadritzke:

Es trifft sich gut, dass als nächster auf dem Podium Andreas Hoff versuchen kann, aus dem Blickwinkel eines Arbeitszeit-Beraters das bisher Gesagte zu kommentieren und einige Lösungsformen zu beurteilen.

Andreas Hoff:

Der erste Punkt, der mir wichtig ist, wurde von Herrn Blödorn und Frau Gerhardt schön illustriert: Es gibt nicht *das* Langzeitkonto. Es gibt unterschiedliche Typen und es ist wichtig, diese Typen auseinanderzuhalten. Um es vorwegzunehmen: Was bei den Referaten im Vordergrund stand – vor allem die Optionalisierung, also die Möglichkeit der individuellen Wahl von Zeitmodellen – kann nur von einem Langzeitkonto unterstützt werden, das den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch zur Verfügung steht. Im Grunde haben wir drei Typen von Langzeitkonten, die auch hier von den betrieblichen Vertretern präsentiert worden sind.

1. Da ist das Beschäftigungssicherungskonto vom Typ Blödorn, das gegen Beschäftigungsschwankungen absichern soll; es hat jedoch mit der Gestaltung

des individuellen *Life Cycle* nichts weiter zu tun. Das Modell ist sinnvoll, um Kündigungen unwahrscheinlicher zu machen – ein Gedanke, der gerade auch in der mittelständischen Wirtschaft verbreitet ist. Diese Konten werden in der Regel mit Zeitguthaben geführt, genau wie Herr Blödorn das geschildert hat, wobei das Modell von Leica Microsystems als die absolute Luxus-Variante in Deutschland gelten kann. Bei der Telekom gibt es noch etwas Ähnliches, aber ansonsten sind das eher Konten, die z.B. nicht verzinst werden, es sei denn über Entgeltsteigerungen.

2. Der nächste Typus ist das Lebensarbeitszeitkonto; das ist reines Ansparen für den Ruhestand, wie z.B. bei Airbus. Hier sind die Möglichkeiten für die Mitarbeiter nicht so toll; im Grunde ist das ein reines Arbeitszeitkonto für den Vorruhestand, und das entspricht einer verbreiteten Firmenstrategie. Unternehmen versuchen auf diesem Wege, Vorruhestandskosten, die sonst sie selbst treffen würden, auf die Mitarbeiter umzuwälzen. Also auch das hat auch nichts mit Optionalisierung zu tun. Übrigens ist auch das VW-Zeitwertpapier ein reines Lebensarbeitszeitkonto.
3. Das letzte Modell sind dann die *wirklich* optionalen Langzeitkonten, und da hat ja Eckart Hildebrandt die entsprechenden Statistiken gezeigt. Wenn man deren Zahlen um die Altersteilzeitkonten und den zweiten Typus (Ansparen für den Vorruhestand) bereinigt, dann bleiben da, so schätze ich mal, 1 oder 2 % übrig. Das ist folglich das absolute Minderheitsprogramm. Das stimmt mit der Erfahrung überein, dass man bei der Recherche im Internet unter dem Stichwort ‚Zeitwertkonten‘ auf etwa 100 Finanzdienstleister trifft; im wesentlichen zielen diese Angebote auf geschäftsführende Gesellschafter und dienen als Steuersparmodelle. Das macht das Thema natürlich auch sehr unerfreulich, denn da geht es nicht mehr um Freistellung von Mitarbeitern, sondern nur darum, Einkommensbestandteile in die Zukunft zu verschieben, um auf diese Weise zwischenzeitlich steuerfreie Erträge zu erzielen und dann möglicherweise nachher Einkommen in Zeitphasen zu übertragen, in denen die persönlichen Steuersätze geringer sind. Auch das muss man wissen, wenn man das Thema hier in Deutschland diskutiert.

Es stellt sich natürlich die Frage: Warum kommen die Prozesse zur Förderung der optionalen Langzeitkonten in den Betrieben nicht voran? Da spielen die Interessen der Beteiligten natürlich eine Rolle, wie das hier geschildert wurde. Der Beschäftigungssicherung gilt bei den Lebensarbeitszeitkonten ein Interesse; wie

minimal demgegenüber das Interesse an selbstbestimmter Flexibilisierung ist, hat Frau Gerhardt geschildert – das hat auch mich sehr überrascht.

Dass Firmen sich nicht wirklich für optionale Langzeitkonten interessieren, ist aus meiner Sicht erklärbar: Nicht das Langzeitkonto ist das eigentliche Problem, sondern die fehlende Optionalisierung der *Arbeitsstrukturen*. Das Langzeitkonto deckt das ganze Thema eher zu. Man denkt dann immer, mit ihm habe man schon ganz viel erreicht, aber man hat überhaupt nichts erreicht, weil das Problem in der *Realisierung* von Langzeitkonten liegt – Eckart Hildebrandt hat darauf hingewiesen.

Solange aber die Strukturen in den meisten Firmen noch nicht so weit entwickelt sind, dass sie unterschiedlich gelagerte, unterschiedlich lange Zeiten der Anwesenheit (und logischerweise auch der Abwesenheit) von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wirklich ermöglichen, lässt sich mit einem Langzeitkonto relativ wenig bewirken. Deshalb empfehle ich, das Thema Langzeitkonto etwas niedriger zu hängen, denn hier geht es ja zumeist ‚nur‘ um die Finanzierung von Auszeiten. In dieser Hinsicht fand ich den Beitrag von Frau Klammer ganz gut, die argumentiert: Die Leute, die ihre Auszeiten heute über Langzeitkonten finanzieren, die bräuchten das eigentlich gar nicht, denn sie könnten sich auch einen unbezahlten Urlaub leisten. Das ist eigentlich ein ‚Gutverdienermodell‘. Hingegen können andere Leute, die eine Auszeit benötigen, es sich finanziell gar nicht leisten, ein Langzeitkonto durch Ansparen aufzubauen. Deshalb ist hier die Sozialpolitik gefordert, man müsste also in Richtung Elternzeit – auch das ist eine Art Auszeit mit Weiterbildung – und ähnliche Dinge weiterdenken. Ich denke insgesamt also schon, dass das Langzeitkonto ein kritisches Thema ist, weil auch versucht wird, bestimmte Risiken auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verlagern. In dieser kritischen Betrachtung bin ich mit Frau Klammer völlig einer Meinung.

Im Übrigen sei noch eine Beobachtung angefügt. Der Denkansatz von Eckart Hildebrandt setzt sehr stark auf das Einbringen von geleisteter *Zeit* (in Form von Überstunden) in die Langzeitkonten. Das ist aber eine völlig falsche Spur, denn diese optionalen Konten werden in der Regel über das Einbringen von *Geld* angefüllt. Wenn man sich mit den Leuten im Betrieb unterhält, zeigt sich, dass der Anteil der eingebrachten Zeit vielleicht 20 oder 30 Prozent ausmacht. Das rührt daher, dass der Produktivitätsdruck in den Unternehmen extrem hoch ist und deshalb sehr genau darauf geachtet wird, dass möglichst wenige oder gar keine (registrierten) Mehrarbeitsstunden auflaufen. Der Witz eines flexiblen Systems

liegt also immer in der Möglichkeit, Leerzeiten rasch zu realisieren und dann zu vermeiden – und dann werde ich als Unternehmen nicht so ‚blöd‘ sein, Überlaufwege in Langzeitkonten zu ermöglichen. Die Mitarbeiter kommen also an das Instrument der Zeiteinbringung, selbst wenn sie diese anstreben würden, in der Praxis oft gar nicht heran. Dann läuft es also wieder nur über das Einbringen von Geld; aber dazu muss man erst welches haben.

Mein Plädoyer geht nun dahin, sich weniger auf die Langzeitkonten als vielmehr auf die *Arbeitsstrukturen* zu konzentrieren. Hier ist durchaus etwas von der demografischen Entwicklung zu erhoffen, und ich habe dabei vor allem die *High Potentials* im Auge. Es gibt zunehmend arbeitende Menschen, die sich aus eigenem Interesse für Optionalisierung einsetzen können. Wir haben zum Beispiel viele Erfahrungen in den Krankenhäusern gemacht. Dort sind die Ärzte knapp, da wurden sehr viele Klimmzüge gemacht, um die Leute doch noch zu halten. Da könnte in Sachen selbstbestimmter Zeitverwendung über Langzeitkonten durchaus etwas Neues passieren.

Auf der anderen Seite sehe ich auch eine wichtige Rolle von Betriebsräten darin, die Aspekte der Gleichbehandlung und den Druck, der von solchen Forderungen ausgeht, auf die gesamte Belegschaft zu übertragen. Dann schafft man es vielleicht stärker, solche die Wahl von Zeitmodellen erleichternden Arbeitsstrukturen zu schaffen. Die sind – Frau Krüger hat das ja sehr schön herausgearbeitet – tatsächlich notwendig. Dann wäre das Langzeitkonto eine Finanzierungsmöglichkeit unter anderen – aber eben eine unter vielen ganz unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten. Hier ist die Sozialpolitik gefordert, noch interessante Ideen zu entwickeln.

Ulf Kadritzke:

Die damit aufgeworfene Frage, wie weit in der gegenwärtigen Lage ganz verschiedenartige Menschen die Langzeitkonten für eine Vielfalt von Zeitoptionen nutzen können, wird im Folgenden Jürgen Jäckel als Personalmanager der Fraport AG, eines privaten Dienstleistungsunternehmens, sicherlich aufgreifen.

Jürgen Jäckel:

Die alten Strukturen aus dem öffentlichen Dienst, die wir ererbt hatten, waren – zugespitzt gesprochen – etwas träge, wir hatten noch ‚soziale Hängematten‘ und kaum Personalfuktuation. Und nun sind wir ein modernes Unternehmen, an der Börse notiert, mit all den Schwierigkeiten, die das natürlich auch mit sich bringt.

Das bedeutet für uns, dass wir einen Rund-um-die-Uhr-Dienst haben. Insofern bin ich ein Vertreter der Arbeitgeberseite, der sehr viel über Schichtdienst, Gleitzeitkonten und Lebensarbeitszeitkonten sagen kann.

In unserer Arbeitszeitpolitik ist die gesamte Situation davon geprägt, dass wir *Just-in-Time*-Produktion haben, wir können also nicht auf Vorrat produzieren. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen 24 Stunden da sein und das 7 Tage in der Woche. Erschwerend kommt – vor allem beim Bodenverkehrsdienst – hinzu, dass die Mitarbeiter den wechselnden Witterungsbedingungen ausgesetzt sind. Dieses Ganze gilt es nun betriebswirtschaftlich vernünftig zu managen. Und da stehen wir – ähnlich wie in der Automobilindustrie – vor der Situation, dass man die Zulieferer ständig unter Druck setzt, möglichst billig zu produzieren. Das geht uns genauso. Die Lufthansa sagt z.B. in Frankfurt schlicht und ergreifend: Wir machen mit Euch den Bodenverkehrsdienstvertrag, aber ihr müsst 30 % billiger werden. Da sehen wir zunächst aufgrund unseres Tarifvertrages (TVöD) nicht ganz glücklich aus; und so mussten wir einfach, um in einen anderen Tarifvertrag rein zu kommen und so billiger zu produzieren, bestimmte Leistungen outsourcen. Das führt dann dazu, dass bei bestimmten Dienstleistern die Mitarbeiter 160 oder 170 Stunden im Monat arbeiten, aber nur 1.600 € brutto verdienen. Die können also keinen Cent für Zeitwertkonten zur Seite legen, sie müssen im Gegenteil statt 160 eher 200 Stunden arbeiten, um ihre Familie zu ernähren. Frei nach Sartre: Da geht die Existenz der Essenz voraus, und da wird es natürlich schwierig.

Wir können aber diesen betriebswirtschaftlichen Druck nicht wegleugnen, wir sind ein Unternehmen, das Gewinne machen will, um Arbeitsplätze zu schaffen, und wir stellen konzernweit jedes Jahr neu 1.000 Mitarbeiter ein. Die zeitlichen Arbeitsbedingungen hingegen, das gestehe ich ganz klar, sind an der einen oder anderen Ecke schwierig. Dennoch sind wir stolz darauf zu sagen, dass die Unternehmen, an denen wir beteiligt sind – ob nun Töchter oder Enkel – einem Tarifvertrag unterliegen, der in der Regel mit ver.di abgeschlossen ist. Gleichwohl hat die Muttergesellschaft bedarfsabhängig und betriebswirtschaftlich solide zu managen. Nur in diesem Rahmen kann sie den Beschäftigten die Möglichkeit bieten, die Arbeitszeit selbst zu gestalten. Das heißt letztendlich, die Betriebszeiten optimal zu nutzen.

Woran wir personalpolitisch vor allem arbeiten, und was sicher auch den Mitarbeiter interessiert, das ist das Thema *Employability*. Dazu brauchen wir bislang zwar keine *Retention*-Programme, und auch die Optimierung der Alters-

struktur als Mittel zu Kapazitätsanpassung ist bei uns noch kein Thema gewesen. Aber wir wollen möglichst lange die qualifizierten Mitarbeiter am Arbeitsplatz behalten – das gilt vor allem für bestimmte Spitzenköpfe, die am Markt selten sind; Java-Entwickler muss ich wirklich halten. Das ist natürlich schwierig, aber letztendlich dienen die Zeitmodelle, die wir haben, der Mitarbeitermotivation und der Mitarbeiterbindung. Insofern ist es eine Win-Win-Situation für Mitarbeiter und auch für das Unternehmen.

Welche Prinzipien verfolgen wir nun in der betrieblichen Arbeitszeitpolitik, die stark von den Notwendigkeiten der Schichtarbeit geprägt ist? Zu dieser Schichtarbeit noch zwei, drei Zahlen: Wir haben, eben weil wir ein Schichtunternehmen sind, 69 % Mitarbeiter, die im Schichtdienst arbeiten. Es sind nur knapp 4.000 Mitarbeiter, die in Gleitzeit arbeiten; die übrigen, also fast 9.000 Mitarbeiter, arbeiten in Schicht und Wechselschicht, also rund um die Uhr. In diesem Rahmen wollen wir natürlich ein möglichst hohes Maß an Eigenverantwortung für den Mitarbeiter haben, damit er seine Arbeitszeit selbst gestalten kann. Und wir achten darauf, dass der Betriebsrat immer beteiligt ist, von der Ideenfindung bis zur konkreten Ausgestaltung. Zur den Fragen der Arbeitszeitflexibilisierung, der Arbeitszeitmodelle und Schichtmodelle haben wir auch eine Betriebsvereinbarung im Rahmen der Einigungsstelle geschaffen.

In der Praxis bemühen wir uns nun – insofern stimme ich dem, was Herr Hoff sagt, überhaupt nicht zu – eine Kongruenz zwischen den betrieblichen und persönlichen Interessen herzustellen. Das kann man schon daran sehen, dass wir – neben den übrigen 600 – ungefähr 300 individuelle, bis auf die einzelne Person herunter gebrochene Schichtpläne haben.

Natürlich hat Frau Krüger in ihrem Referat Recht, wenn sie betont, dass die maßgeblichen Zeitinstrumente – Gleitzeit, Lebensarbeitszeit, Zeitwertkonto – sehr frauenlastig sind, aber immerhin haben wir inzwischen auch Männer, die Erziehungsurlaub nehmen, die Teilzeit machen und diese Instrumente nutzen, im Übrigen auch das Sabbatical nutzen. Und das Motiv dahinter ist niemals – dafür kann ich mich verbürgen, weil ich auf Arbeitgeberseite teilweise mitverhandelt habe – ein Abwälzen von Kosten auf Mitarbeiter. Wir haben immer die Interessen des Mitarbeiters und der Mitarbeiterin mitbedacht und sie mit eingebunden.

Zugegeben, praktisch herrscht in unserem Dienstleistungsbetrieb eine Zweiklassengesellschaft – eine Kluft zwischen denen, die wenig verdienen und im Schichtdienst arbeiten, und den Leistungsträgern – aber auch da sind wir bemüht, über Flex-Schichten oder andere Instrumente auch den Mitarbeitern, die

im Schichtdienst weniger verdienen, neue Möglichkeiten zu bieten, um Zeit und auch Geld einzubringen. Die Instrumente hierzu (Gleitzeit, Lebensarbeitszeit, Zeitwertkonto) sind ja alle schon genannt worden.

Insgesamt haben wir bei Fraport 600 verschiedene Arbeitszeitmodelle. Auch die Telearbeit, zu der wir eine Vereinbarung haben, nimmt zu und natürlich die Teilzeit-Jobs – das betrifft rund 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir überlegen derzeit auch, wie wir einen fließenden Übergang in die Rente schaffen, etwa nach der Vorstellung: ab dem 60. Lebensjahr 70 % der Vollzeit arbeiten und 90 % verdienen. Verwirklicht wurde schon – das war ein Wunsch von Mitarbeitern – das Modell, dass im Nachtdienst nur zu 80 % gearbeitet wird, aber mit 100 % Bezahlung. Die Nachfrage war riesengroß: 300 oder 400 Mitarbeiter wollten so arbeiten, wir hatten aber nur 80 Plätze. Die Differenz zahlt erstmal Fraport, aber natürlich nutzen wir auch die gesetzlichen Möglichkeiten zur Altvorruhestandsregelung und zur Altersteilzeitregelung mit den entsprechenden Aufstockungsmöglichkeiten. Wir sind im Moment noch an der Sammlung von Ideen und noch nicht so weit, konkret zu sagen, wie das Modell genau aussieht und wer was zahlt. Natürlich denken wir, dass dieses Modell auch durch die sozialen Träger unterstützt wird, die schon Altersteilzeit und Vorruhestandsregelungen mit finanziert haben.

Kadritzke:

Als nächster Gast auf dem Podium wird Herr Roger Meurer über die Georgsmarienhütte berichten.

Roger Meurer:

Als Unternehmen der Schwerindustrie müssen wir in besonderem Maße auf die demografische Entwicklung in Deutschland und die geänderte Rentenpolitik reagieren. Denn in der Schwerindustrie wird der Mitarbeiter auch körperlich sehr hart gefordert, die Umwelteinflüsse sind hier sehr extrem. Ich kann mir also keinen Mitarbeiter vorstellen, der mit 67 Jahren noch in Wechselschicht am Lichtbogenofen tätig ist oder im Walzwerk oder an anderen Aggregaten. Daher haben wir einige Maßnahmen getroffen, um diese Arbeitszeiten und auch die Lebensarbeitszeit zu optimieren; zumindest versuchen wir, die Auswirkungen der demografischen Entwicklung und der Rentenpolitik zu entschärfen.

Was war der Ausgangspunkt dieser Überlegungen? Wir hatten früher eine 5-Tage-Woche im Dreischichtbetrieb, zusätzlich mit belastender Mehrarbeit am

Wochenende bei entsprechenden Produktionsüberhängen. Als ersten Schritt haben wir auf eine 7-Tage-Woche im Vierschichtbetrieb umgestellt; das war mit der entsprechenden Personalaufstockung um ca. 70 bis 80 Mitarbeiter verbunden. Wir haben also aus der bisherigen Mehrarbeit eine Normalarbeitszeit gemacht. Ferner wurde das Schichtsystem verfeinert, um die Planungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer in Bezug auf das Wochenende und die freien Tage zu verbessern. Das war aber nur der erste Schritt, der unseres Erachtens nicht reicht, um die verlängerte Lebensarbeitszeit zu kompensieren. Deshalb haben wir zum 1. Oktober 2006 mit dem Betriebsrat und der IG Metall die Arbeitskonten weiterentwickelt, und zwar durch die Einführung eines kombinierten Modells aus Kurzzeitkonto und Lebensarbeitszeitkonto.

Dieses System hat nun eine Besonderheit: Wenn mehr Betriebszeit notwendig ist als ursprünglich geplant, dann werden diese Stunden in ein Kurzzeitkonto gebucht. Aus meiner Sicht ist das keine Mehrarbeit, sondern zusätzliche Betriebszeit. Wenn nach Ablauf von 12 Monaten diese Stunden immer noch auf dem Kurzzeitkonto stehen, werden sie automatisch bis zu einer Höhe von 96 Stunden – im Prinzip ist das eine Schicht pro Monat – auf das Lebensarbeitszeitkonto umgebucht. Auch dieses Lebensarbeitszeitkonto wird in Geld geführt und ist natürlich gegen Insolvenz gesichert. Die Mitarbeiter können auch zusätzliche freiwillige Einlagen machen, also Mehrarbeit im klassischen Sinne einzahlen, ebenso Sonderzahlungen oder Gewinnbeteiligungen. Sie können sogar Teile des Monatslohns – gestaffelt nach dem Alter des Mitarbeiters – zu 15 bis 20 % einbuchen. Das Guthaben wird zu einem garantierten Mindestzinssatz verzinst, der etwas geringer ist als bei Leica Microsystems. Aber aufgrund der professionellen Kapitalanlagen reichen wir ungefähr den gleichen Prozentsatz weiter.

Wie schon betont, ist dieses Modell ein reines Geldkonto. Ab dem 55. Lebensjahr können die Mitarbeiter dann das angesparte Kapital bis zum Erreichen des Rentenalters nutzen, zur vollständigen oder teilweisen Freistellung. Sie haben durch diese Regeln die Möglichkeit, ohne Einbußen bei der gesetzlichen Rentenversicherung vorzeitig in den Ruhestand zu gehen. Zugegeben, dieses Modell passt nicht gerade in die Landschaft der gegenwärtigen demografischen Debatte. Aber aus betrieblicher Sicht ist die Georgsmarienhütte nicht groß genug, als dass wir diese leistungsgewandelten Mitarbeiter, die in der Stahlindustrie nun mal aufgrund der harten Arbeitsbelastung verbreitet sind, noch anderweitig einsetzen könnten. Deshalb müssen wir diesen anderen Weg gehen und versuchen, auf dem skizzierten Weg die Lebensarbeitszeit zu verringern. Das ganze Modell

ist allerdings, was die reine Zeitbuchung betrifft, auf einen Korridor von drei Jahren begrenzt. Der einzelne Mitarbeiter kann also – über die erwähnte, quasi automatische Zeiteinbuchung von 96 Stunden pro Jahr hinaus – bis zu 4.800 Stunden ansammeln. Ich persönlich bin der Meinung, dass selbst das bei weitem nicht aufreicht und dass wir den Zeitkorridor auf mindestens 5 Jahre, wenn nicht sogar mehr, erweitern müssten. Ich bin auch ganz optimistisch, dass wir das irgendwann mit den Gewerkschaften zustande bringen. Ein gewisser Widerstand ist noch da, aber in der Stahlindustrie gibt es ja bereits einen Tarifvertrag zur Bewältigung des demografischen Wandels, in diesem Sinne sind die Weichen schon gestellt. Aber das kann natürlich nicht alles sein. Wir versuchen auch, über die Optimierung der Technik und der Arbeitsorganisation die genannten Belastungen zu verringern.

Ich will den in meinen Augen entscheidenden Punkt nochmals benennen: Wir gleichen die zusätzliche Betriebszeit über das gesamte Arbeitsleben aus. Wenn man also normalerweise eine 35-Stundenwoche hat und tatsächlich 37 Stunden arbeitet, dann werden diese 2 Stunden am Ende des Arbeitslebens gut geschrieben, und man erreicht im Schnitt wieder die tarifliche Arbeitszeit von 35 Stunden. Das ist die eigentliche Innovation, die von der IG Metall, die sich vorher immer wieder gegen solche Lösungen gewehrt hatte, mit getragen wurde. Auf dieser Basis konnten wir die Lebensarbeitszeitkonten in modifizierter Form einführen.

Ulf Kadritzke:

Bevor wir zum letzten Betriebsbeispiel kommen, soll der folgende Beitrag einen ersten vergleichenden Überblick bieten.

Manuela Maschke:

Aus den Analysen unseres Archivs »Betriebliche Vereinbarungen« der Hans-Böckler-Stiftung und aus den hier dokumentierten Praxiserfahrungen lassen sich – wenngleich die Befunde nicht sehr repräsentativ sein können – einige Tendenzaussagen ableiten. Im Folgenden will ich über ausgewählte Ergebnisse unserer empirischen Auswertung zu den Langzeitkonten berichten. Bevor ich Einzelheiten in Stichworten präsentiere, will ich drei übergreifende, aus der empirischen Auswertung abgeleitete Aussagen voraus schicken.

1. Die Idee zu Langzeitkonten wirkt theoretisch durchaus schlüssig. Aber in der betrieblichen Praxis – so meine zugespitzte These – scheitern Langzeit-

konten häufig an der mangelnden Garantie zur Entnahmemöglichkeit für diejenigen, denen die Zeit und das Geld auf den Konten eigentlich gehören. Als wesentliches Hindernis für die Arbeitnehmer erweist sich erstens die mangelnde Praktikierbarkeit der formalen Verfügungsrechte. Die Konten scheitern zweitens oft an der fehlenden Sicherheit im Insolvenzfall, auch wenn es hier positive Beispiele gibt. Und sie scheitern drittens an den Problemen der Übertragbarkeit auf alle Zielgruppen. Wie auch einige der anderen Berichte bestätigen: Für Teilzeitkräfte ist es schwierig, und für die unteren Lohngruppen auch.

2. Beim Ansparen stehen häufig die *betrieblichen* Belange im Vordergrund, während beim Entsparen eindeutig die Arbeitnehmerinteressen in den Vordergrund rücken. Angesichts dieser zeitpolitischen ‚Asymmetrie‘ sollte bei der Vereinbarung von Anfang an ein wirklicher Interessenausgleich im Vordergrund stehen, denn die Entnahme der Zeit geschieht in einer relativ ungewissen Zukunft, manchmal sogar in einer absolut ungewissen Zukunft – wir wissen ja nichts über die Lage des jeweiligen Unternehmens und der Arbeitnehmer in 10, 15 oder 20 Jahren.
3. In der betrieblichen Praxis zeigt sich, dass auch im Falle der Langzeitkonten die Umsetzung der Modelle auf Hindernisse stößt. Die Vereinbarung und die faktische Geltung praktikabler, verlässlicher Regelungen fällt angesichts der unterschiedlichen Interessenlagen von Beschäftigten, Arbeitgebern und Betriebsrat sehr schwer.

Diese drei Aussagen will ich im Folgenden mit den Ergebnissen aus unserer Auswertung von 64 betrieblichen Vereinbarungen – darunter sieben Haustarifverträge – unterfüttern und illustrieren. Die Vereinbarungen stammen aus den Jahren 1997 bis 2006, also einem relativ breiten Zeitraum. Sie erlauben, obwohl die Auswertung nicht repräsentativ sein kann, ein recht zuverlässiges und aktuelles Urteil, denn rund 50 % der erfassten Modelle stammen aus den letzten fünf Jahren.

Unser erster Befund ist, dass die aktuellen Beweggründe für Einführung von Langzeitkontenmodellen sehr vielfältig sein können. Am häufigsten genannt wird die *wirtschaftliche* Lage des Unternehmens; so wird insbesondere bei konjunkturellen Schwankungen auf die betriebliche Notwendigkeit verwiesen, die anfallende Mehrarbeit zu bewältigen. Als Hintergrund für zeitpolitische Initiativen spielen auch häufig die sich abzeichnenden Veränderungen der *Altersteilzeitregelungen* eine Rolle. Seltener genannt wird das *persönliche Interesse* an

innovativer Arbeitszeitgestaltung selbst. Bezeichnend ist ferner, dass einige der Pilotvereinbarungen, auf die wir gestoßen sind, befristet waren; augenscheinlich will man hier erst prüfen, ehe man dauerhaftere Bindungen eingeht – sicherlich ein Zeichen dafür, dass diese Modelle noch längst nicht etabliert sind.

Zusammenfassend lassen sich die Hauptmotive für die Einführung der Kontenmodelle in *unternehmensorientierte* und *mitarbeiterorientierte* Ziele unterscheiden. Der Nutzen für die Arbeitnehmer ist relativ hoch, wenn diese über die Kontogestaltung entscheiden oder zumindest großen Einfluss auf sie ausüben können. Liegt hingegen die Verfügungsgewalt eher auf Seiten des Arbeitgebers, dann ist der Nutzen für die Arbeitnehmer, langfristig gesehen, nicht so hoch.

Zu den Realisierungsproblemen und Punkten, die nicht oder nur unzureichend geregelt sind, wurde hier schon vieles vorgetragen; ich kann das aus unserem Material nur bestätigen. Der unzureichende Insolvenzschutz ist nach wie vor ein Thema, ebenso die mangelnde betriebliche Organisation und Klarheit in den Verfahren. Oft wissen Beschäftigte nicht wirklich, wie ihr Konto gehandhabt wird oder werden könnte. In einer betrieblichen Fallstudie stellte sich z.B. heraus, dass der Übertrag in ein Langzeitkonto ohne die Abstimmung mit den Beschäftigten erfolgte. Das stärkt nicht gerade das Vertrauen in diese Reform. Ferner haben wir festgestellt, dass die Definition der Konten nicht einheitlich ist. Deshalb wissen die Beteiligten und Betroffenen oft gar nicht, zu welchem Zweck die Regelung eigentlich vereinbart worden ist. Ferner waren die Regeln und Bestimmungen über die langfristige Wertentwicklung nicht immer genügend konkret formuliert. So blieben in einigen Fällen die Höhe und die Bedingungen der Verzinsung unklar. Was wir auch selten gefunden haben, ist die Möglichkeit der Übertragbarkeit im Falle des individuellen Unternehmenswechsels. Weiterhin ist das Fehlen von Obergrenzen häufig ein kritischer Punkt, der die Frage aufwirft, ob hier nicht das Problem der körperlichen Überlastung vernachlässigt wird. Schließlich haben wir zuverlässige Verfahren der Konfliktlösung vermisst. Allerdings ist dieser Mangel kein spezifisches Problem von Langzeitkonten, sondern typisch für die betriebliche Regulierungspraxis allgemein.

Diese kurze Darstellung der wichtigsten Befunde schlägt den Bogen zu meinen einleitenden Thesen. Ich denke, betriebliche Problemlösungen für die genannten Unklarheiten und Mängel sind dann möglich, wenn die Interessen der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer zu einem seriösen Kompromiss zusammengeführt werden. Diesbezüglich halte ich es für entscheidend, welche Rolle die Führungskräfte spielen und welche Unternehmenskultur praktiziert wird. Vor

allem davon hängt es ab, ob die Konstruktion der Langzeitkontenmodelle auch praktisch gelingt, ob das Vertrauen in diese Form des Sparens bei den Beschäftigten geweckt und bestärkt wird.

Ulf Kadritzke:

Den Praxisvertretern auf dem Podium seien diese Befunde und Fragen nochmals zur Kommentierung empfohlen. Bieten die Modelle problemlos *Win-Win*-Chancen? Gibt es auch Interessenlagen, die einfach nicht miteinander vereinbar sind, wo Widersprüche und Differenzen bestehen bleiben? Lassen sich die Betriebe erst durch Konflikte zur Vereinbarungen zwingen? – Der letzte Teilnehmer beim ersten Durchgang auf dem Podium ist Ingo Naumburger von der Gewerkschaft Transnet mit einem Bericht aus seinem Erfahrungsbereich.

Ingo Naumburger:

Ich werde hier nicht über die Deutsche Bahn AG reden, sondern über die *Beschäftigten*, die bei der DB AG tätig sind. Denn für sie versuchen wir Arbeitszeitregelungen und tarifvertragliche Vereinbarungen zu organisieren und zu gestalten. Aus der bisherigen Diskussion nehme ich einen sehr wichtigen Punkt auf, den ich in die These kleide: Ein Arbeitzeitsystem, konkrete Arbeitszeitregelungen stehen und fallen mit der realen Unternehmenskultur, in der sich das Vertrauen in die Regelungspraxis erst entwickeln kann.

Zu den von uns vertretenen Beschäftigungsgruppen zunächst kurze Anmerkungen. Da ist zum einen das Transportpersonal, bestehend aus Zugbegleitdienst, Lokführern, Stellwerkspersonal und Rangierdienst. Diese Beschäftigten sind – wie im Falle der Flughafendienste – im Rundum-Dienst 24 Stunden am Tag beschäftigt. Ein Beispiel soll zeigen, welche Auswirkungen das hat: Der kürzliche Fahrplanwechsel zum 9. Juni erforderte ca. 32.000 Schichtpläne, und das allein im Lokfahrdienst. Die Betriebsräte in den verschiedenen Niederlassungen müssen diesen Plänen logischerweise zustimmen. In unserer Konfliktsystematik gibt es eine eigene tarifliche Schlichtungsstelle, die nur im Zusammenhang mit dem Fahrplanwechsel tätig wird. Zum Beispiel wurden 1996 von den 32.000 Schichten fast 28.000 Schichten zunächst abgelehnt.

In der bisherigen Diskussion kam der Aspekt der Altersstruktur vielleicht doch etwas zu kurz. Für unseren Bereich bleibt festzustellen, dass wir in den Teams stark differenzierte Altersstrukturen haben. Wir müssen in der Arbeitszeitgestaltung beachten, dass jüngere Kolleginnen und Kollegen möglicherweise

wesentlich mehr *Geld* verdienen wollen als ältere Kollegen, die ihrerseits mehr *Freizeit* in Anspruch nehmen wollen. Das sind unterschiedliche Interessenlagen, die in der Ausgestaltung von Arbeitszeitregelungen eine wichtige Rolle spielen. Als Transnet GmbH – so nennt sich unsere Tarifvertragspartei – haben wir in dem Beschäftigungsbündnis, das 1996/97 bei der DB AG in Kraft getreten ist, 1998 einen Jahresarbeitszeit-Tarifvertrag vereinbart, der auch ein Freizeitkonto einschließt. Darauf konnten ohne Begrenzung nur Mehrleistungsstunden eingebucht werden, und ausschließlich die Arbeitnehmer hatten darauf ein Zugriffsrecht. Die Verfügungsgewalt ging also nur von der Arbeitnehmerin bzw. vom Arbeitnehmer aus. Das ist zwar – unter dem Titel Arbeitszeitsouveränität – sehr schön, aber wenn auf der anderen Seite die tatsächliche Inanspruchnahme der Freizeit aus dem Konto letztendlich davon abhängig ist, wie der Arbeitgeber die Arbeitsorganisation durchführt, dann ist das ein stumpfes Schwert. Diese Erfahrung mussten wir machen: Bis 2005 konnten ca. 35.000 Kolleginnen und Kollegen ein Freizeitkonto in Anspruch nehmen, das in einer großen Bandbreite (von 5 bis 2000 Stunden) bestückt war. Angesichts eines Jahresarbeitszeit-Solls bei der DB AG in Höhe von 2088 Stunden kann man sich also vorstellen, welche Werte da auf den Zeitkonten liegen; insgesamt waren dort ca. 6 Millionen Mehrleistungsstunden aufgelaufen.

Da dies alles nicht so funktionierte, wie wir uns das als Tarifvertragspartei vorgestellt hatten, entschlossen wir uns zu einem Strategiewechsel; im Vorfeld haben wir intensive Diskussionen mit unseren Betriebsräten durchgeführt. Dabei standen sich zwei Auffassungen gegenüber. Während die Zentrale der Tarifvertragspartei meinte, es sei nicht sinnvoll, Geld – denn Zeit ist Geld – auf den Konten unverzinst brachliegen zu lassen, hatten unsere Betriebsräte das Zeitvolumen auf den Freizeitkonten sehr oft dazu benutzt, um vor Ort personalwirtschaftliche Gestaltungspolitik zu betreiben und dabei das Pfund der aufgelaufenen Mehrleistungsstunden einzubringen. Wir haben dann einen Kompromiss gefunden mit dem Ergebnis, dass mit Einführung des Langzeitkontentarifvertrages die aufgelaufenen Mehrleistungen zu 50 % als Soll*minderung* in den neuen Arbeitszeitrahmen eingingen und dass die restlichen 50 % sich in der Verfügungsgewalt des Arbeitnehmers befanden mit der Möglichkeit, sie in das Langzeitkonto einzubuchen – eben in Geld. Wenn der Arbeitnehmer selbst keine Wünsche äußerte, wurden die Mehrleistung in das neue Arbeitszeitkonto nur in Geld vorgetragen.

Das Langzeitkonto wird außerhalb der DB AG geführt, d. h. es wurde eine gemeinsame Einrichtung gebildet, sie nennt sich Wertguthabenfonds. Dieser verwaltet nun also das Geld, und finanziert wird das vom Arbeitgeber. Die Verzinsung der angelegten Gelder beträgt derzeit 4,4 % p .a. Die Anlagepolitik wird übrigens von den Mitgliedern der gemeinsamen Einrichtung bestimmt – natürlich mit entsprechender Beratung. Wir haben im Langzeitkontentarifvertrag drei Formen der Inanspruchnahme festgelegt:

1. für die berufliche Weiterbildung,
2. für das Ausscheiden aus dem Arbeitsprozess vor Erreichen des Rentenalters und
3. für die Möglichkeit, die betriebliche Altersvorsorge in gewissen Grenzen mitzugestalten – der Spielraum für die Umwandlung ist allerdings eingeschränkt. Was wir als Tarifvertragspartei mit den Arbeitgebern anstreben, ist eine stärkere Motivation der Mitarbeiter zur Inanspruchnahme der Langzeitkonten. Ferner wollen wir bestimmte Zeitanteile – z.B. Nachtarbeit – in das Langzeitkonto einführen und faktorisieren. Entsprechend muss deutlich bleiben, dass Nachtarbeit nach wie vor mehr wert ist als z.B. die Tagesarbeitszeit.

Auch bei der Bahn werden die Möglichkeiten des Langzeitkontentarifvertrags leider nur wenig in Anspruch genommen. Nur ca. 3.000 Kolleginnen und Kollegen 95.000 Beschäftigten nutzen ihn. Freilich ist anzumerken, dass davon ca. 40.000 Beamtinnen und Beamte sind, die ein Langzeitkonto gar nicht in Anspruch nehmen können – was die delikate Frage aufwirft, was eigentlich mit den dort angefallenen Überstundenzeiten passiert. Dennoch sind die 3.000 Nutzer von Langzeitkonten eine niedrige Zahl. Aber ich habe mir sagen lassen, auch andere Unternehmen haben klein angefangen. Insofern stehen wir vielleicht doch nicht ganz so schlecht da.

Bei den objektiven Merkmalen der ca. 3.000 Nutzer zeichnet sich *kein* klares Profil ab; weder die Altersstruktur noch die Verteilung auf die Tätigkeitsbereiche vermittelt ein eindeutiges Bild. In der Gruppe der Nutzer sind das Transportpersonal, die Lokführer und das Stellwerkpersonal genauso vertreten wie die internen Verwaltungsbereiche. Bleibt abschließend die Frage nach den Motiven der übergreifenden Zurückhaltung. Was hindert die Kolleginnen und Kollegen, die gegebenen Möglichkeiten stärker zu nutzen? Hier spielen meines Erachtens vor allem die negativen Erfahrungen mit der Personalpolitik eine Rolle. Wenn man als Beschäftigter der Bundesbahn zehn Jahre erst einmal gesagt bekommt: »Ihr seid zu viel!«, dann ist man misstrauisch und nicht unbedingt motiviert, solche

Modelle in Anspruch zu nehmen. Wir müssen also feststellen, dass Kolleginnen und Kollegen das neue System als Alternative zur auslaufenden Altersteilzeitregelung noch nicht erkannt haben. Das muss man ganz eindeutig so sagen. Auch müssen wir eine Kannibalisierung, ein Gegeneinander-Auffressen der verschiedenen Regelungen feststellen – ein Fehler, der uns einfach passiert ist: Wir haben zeitgleich bei der Deutsche Bahn AG eine betriebliche Altersvorsorge mit eingeführt, und da kommen natürlich die Kollegen zum Betriebsrat und fragen ratlos: »Ich hab 50 € übrig, sollen nun 25 € dahin und 25 € dahin?« Das einfachste und billigste Argument ist dann immer: Das eine ist *vor* der Rente und das andere *nach* der Rente. Das hilft manchmal als grober Ratschlag.

Wenn ich einen Ausblick wagen soll: Wichtig ist aus unserer Sicht, und damit beziehe ich mich auf die Argumente von Herrn Hoff, eine Erkenntnis zur optionalen Entnahme aus Langzeitkonten: Wenn man das so gestaltet, dann kann man das nur in *Zeit* machen, denn sobald eine dauernde Verfügbarkeit des Arbeitnehmers vorliegt, ist der Betrag im Rahmen des Zuflussprinzips sofort steuerpflichtig. Wenn man also in die Richtung der fortdauernden Entnahmen gehen will, dann muss man auch überlegen, inwieweit das gegenwärtige Steuerrecht hier hinderlich ist.

Klar ist auch, dass gesetzliche Regelungen, vor allem zum Unternehmenswechsel, genauer festgelegt werden müssen. Die derzeitigen Regularien sind zu schwach und in der Wirkung eher negativ. Ein Beispiel: Im Regionalverkehr werden Leistungen an andere Firmen mittlerweile nicht mehr über Jahrzehnte hinweg vergeben, sondern in kürzeren Abständen, etwa über 5 Jahre, dann kommt ein neuer Anbieter. Wenn nun der Lokführer wechselt und bei der DB AG ein Langzeitkonto hatte, was passiert dann damit? Kann er es mit rüber nehmen oder muss es ausgezahlt werden? Hier brauchen wir gesetzliche Regelungen.

Andreas Hoff:

Nur ganz kurz zur Frage der Entnahme aus Langzeitkonten. Ich muss die Annahme richtig stellen, als ermögliche das Zeitkonto eine fortlaufende Entnahme nur in *Zeit*. Steuerrechtlich verhält es sich so, dass der Mitarbeiter sich zwar kein *Geld* aus diesen Konten auszahlen lassen kann, wenn er aber ausschließlich Freistellungen entnimmt, kann das auch fortlaufend passieren, da spielt die ‚Währung‘ des Kontos keine Rolle.

Argumente und Kontroversen zum Verhältnis von Theorie und Praxis

Ulf Kadritzke:

Wir sollten jetzt versuchen, die beiden Beiträge von Andreas Hoff und Manuela Maschke, die einen allgemeineren Überblick über den Gebrauch der Langzeitkonten geboten haben, mit den betrieblichen Beispielen zu verknüpfen und dabei auch die drei vor der Pause gehaltenen Referate – über die Konzepte, Ebenen und Ambivalenzen der Lebenslaufpolitik – im Blick zu behalten. In ihnen wurde ja der Wandel der modernen Lebensverhältnisse und die Ansprüche von Frauen, den verschiedenen Beschäftigtengruppen und den Betriebsräten an die Unternehmen kritisch beleuchtet. Nun sollten wir uns fragen, wo wir in diesen betrieblichen Modellen interessante neue Ansätze und wo ‚Pferdefüße‘ erblicken. Zunächst eine Frage an die Betriebsräte: Zeigen die Entnahmepraktiken geschlechtsspezifische Eigenheiten? Teilweise dominieren die Männer sicherlich schon branchenbedingt; aber wir haben ja auch andere Beispiele. Ferner wurde eine ungleiche Chancenverteilung bei den Qualifikationsgruppen deutlich. Hier lautete die These: Diejenigen, die genügend Geld haben, entnehmen oft nicht, die anderen würden zwar gerne entnehmen, können das aber nicht, weil sie das Geld benötigen. Können Sie auf diese und andere Punkte näher eingehen? Zugleich ist das Publikum nun zur Diskussion mit eingeladen.

Roger Meurer:

Ich möchte die *Verteilung* bei der Inanspruchnahme der Zeitkonten nochmals ansprechen. Bei uns auf der Georgsmarienhütte können die Beschäftigten einen entsprechenden Betrag aus dem monatlichen Bruttogehalt einzahlen. Und obwohl wir in unserem Unternehmen einen sehr geringen Anteil an Frauen haben, ist gerade bei ihnen die Bereitschaft, aufs Lebensarbeitszeitkonto anzusparen, am größten. Wir haben also mehr Frauen als Männer, die monatlich etwas einzahlen.

Ulf Kadritzke:

Was ja mit einigen Befunden aus den Referaten vor der Pause übereinstimmt.

Ute Klammer:

Ich habe eine Frage an Herrn Hoff. Ihre persönliche Einschätzung – und Sie haben zweifellos eine besonders gute Übersicht über das, was in den Unternehmen passiert – ist doch sehr verhalten, um nicht zu sagen pessimistisch. Gibt es dennoch Unternehmen mit Ansatzpunkten oder Potentialen für die betriebliche

Arbeitszeitgestaltung, die also über Arbeitszeitkonten eine neue Lebenslaufpolitik begründen könnten? Oder sehen Sie da derzeit gar keine positiven Beispiele?

Andreas Hoff:

Ich wollte in meinem Beitrag deutlich machen, dass ich als wichtigsten Schritt auf dem Wege zur zeitpolitischen Optionalisierung gar nicht die Einrichtung von Konten betrachte, sondern vor allem die Optionalisierung der *Arbeitsstrukturen*. Mein diesbezüglich vorbildliches Unternehmen ist BMW. Es ist Deutschlands attraktivster Arbeitgeber, auch aufgrund seiner Personalpolitik, und typischerweise hat es gar keine Langzeitkonten. Die machen das, und zwar sehr erfolgreich, so: Wenn jemand ein Problem hat, dann wird mit ihm eine Sonderlösung vereinbart. Die Leute brauchen nicht Standardoptionen, sondern gezielte Lösungen für spezifische Problemstellungen. Da wird auch geschaut, ob der Mitarbeiter sich die Teilzeitarbeit ohne Entgeltausgleich leisten kann. Wenn ja, dann macht er das. Wenn aber jemand sich das Ansparen von 50 % des Entgelts nicht leisten kann, dann wird eben der doppelte Zeitraum genommen und das Entgelt bleibt auf 75 %. Was BMW ferner auszeichnet, ist der Versuch, neue Lösungen zur Entlastung zu finden – auch dort ist ja die Arbeit an den Bändern körperlich sehr belastend. Aber klar ist auch, dass die Leute, wenn sie solche Probleme haben, mit den klassischen Langzeitkonten überhaupt nicht weiter kommen, auch deshalb nicht, weil sie je nach ihren Möglichkeiten ganz unterschiedlich ansparen.

Man stelle sich einfach mal ein Unternehmen vor, in dessen Belegschaft – weil die Menschen unterschiedliche Lebensverhältnisse, Lebensansprüche und zuweilen auch einfach Pech haben – einige 60-jährige Arbeitnehmer fünf Jahre angespart haben, andere drei Jahre oder ein Jahr, und wieder andere nur 5 Tage oder gar nichts. Was macht man dann mit jemandem, der gar nichts angespart hat? Muss das Unternehmen den weiter beschäftigen und was Schönes für ihn ausdenken? Und dem Mitarbeiter, der viel angespart hat, wie das Unternehmen es will, wird dem gesagt: »Vielen Dank, dass du so nett angespart hast!«? Das funktioniert personalwirtschaftlich nicht, auch nicht unter Gleichbehandlungsgesichtspunkten.

Im Übrigen sagt auch die Altersforschung, dass es nicht ‚den‘ alten Mitarbeiter gibt. Die einen sind mit 67 noch in der Lage, am Hochofen zu stehen – das kann man sich heute vielleicht nicht vorstellen, aber das wird es geben; und die anderen sind dazu mit 50 nicht mehr in der Lage. Das wird sich enorm differenzieren, und da braucht man eben auch differenzierte Lösungen. Hier helfen

diese klassischen Vorruhestands- und Anschlussregelungen nicht unbedingt. Im Übrigen: Versuchen Sie mal, drei Jahre Vorruhestand anzusparen – das ist eine Menge Holz, und dass alles über solidarische Umverteilungsmechanismen zu machen, daran glaube ich nicht mehr. Die mittlere Generation, die das alles erarbeiten müsste, ist schon genügend überbeansprucht. Da wird man sich also etwas Neues überlegen müssen. Aber das ist nur ein Hinweis auf zwei beispielhafte Baustellen. Übrigens braucht man eigentlich auch keine Weiterbildungskonten mehr, denn die Weiterbildung ist heute immer stärker arbeitsplatzbezogen und findet quasi in den Prozessen statt

Solche Beispiele begründen meine These: Wenn die je besonderen Einzelfälle überwiegen, dann braucht man dafür auch kein Langzeitkonto. Da muss jede Firma wohl ihren eigenen Weg finden. Ansonsten schließe ich mich ausdrücklich dem an, was vorhin zum Beispiel zu Dänemark gesagt wurde. Irgendwo muss ja auch noch ein Feld für die gesellschaftlichen Aufgaben sein, und wenn in Dänemark jemand, der wirklich auf den Arbeitsmarkt zurückfällt, vernünftig weitergebildet und zugleich vernünftig alimentiert wird, dann finde ich das einen sehr guten Ansatz.

Ute Gerhardt:

Eine Frage an Frau Krüger. Ich habe vorhin bei Ihrem Vortrag mal kurz gerechnet: Wenn ein Mitarbeiter nach unserem Modell 5 Stunden pro Woche auf das Langzeitkonto einspart und nach heutigen Lage eigentlich bis 67 arbeiten müsste, aber 3 Jahre früher ausscheiden will, dann müsste er mit 40 Jahren anfangen, auf das Konto anzusparen. Nun haben wir eine 40-Stunden-Woche. Und wenn ich für 5 Stunden weniger bezahlt werde, sind das 12,5 % weniger Bruttoeinkommen. Ich frage mich: Wer kann es sich, wenn er 40 Jahre alt ist, leisten 12,5 % weniger Einkommen zu haben? Da steht man doch mitten in der Familiengründung, man hat ein Haus abzubezahlen, die Kinder sind in der Schule etc. Kurzum: Man kann es sich nicht leisten. Und das ist meines Erachtens auch mit ein Grund dafür, dass die Langzeitkonten nur verhalten genutzt werden. Das hat nicht immer was mit dem Mangel an Vertrauen zu tun, sondern einfach nur mit Rechnen. Das ist auch ein Punkt, den wir in unserer neuen Betriebsvereinbarung »Umgang mit Lebensarbeitszeit« berücksichtigen werden.

Zur Einführung von neuen Arbeitszeitmodellen, woran und warum hapert es da? Aus unserer Praxis kann ich berichten, dass wir eine Arbeitszeitkommission zusammengestellt haben, die paritätisch mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-

vertretern besetzt und noch heute einmal im Monat aktiv ist. Sie begleitet den gesamten Einführungsprozess. Im ersten Jahr hat es natürlich an allen Ecken und Enden geknirscht: Führungskräfte hatten keine Lust, 12 Seiten Betriebsvereinbarung zu lesen, oder Mitarbeiter haben nicht verstanden, wie das mit den neuen Arbeitszeiten funktioniert etc. Aber diese Arbeitszeitkommission ist dann in die einzelnen Bereiche reingegangen, zu den Führungskräften, zu den Mitarbeitern, und wir haben Aufklärungsarbeit betrieben. Auf die Dauer war es dann den Führungskräften peinlich, wenn einmal in der Woche die Arbeitszeitkommission auf der Matte stand. Dann haben sie doch mal angefangen, sich mit dem Thema zu beschäftigen, und nach einem Jahr war Ruhe. Das kann ich aus eigener Erfahrung sagen. So eine paritätisch besetzte Arbeitszeitkommission ist also eine feine Sache.

Jochen Blödorn:

Ich will zuerst zu dem Stellung nehmen, was Herr Hoff gesagt hat. Das klingt mir alles ein bisschen zu negativ. Ich denke, die Dinge, die er angesprochen hat, kann man betrieblich sehr wohl regeln. Die Erfahrung, auf die Hoff hinweist – dass sehr ungleichmäßig angespart wird und manche Kolleginnen oder Kollegen aufgrund ihrer persönlichen und häuslichen Situation es sich gar nicht leisten können –, das kann ich durchaus bestätigen. Die Frage ist dann aber, wie man damit umgeht und welche Regelungen man zur Verfügung hat. Und das ist auch eine Frage der betrieblichen Machtverhältnisse. Hier müssen sich die Betriebsräte auch an die eigene Nase fassen, vor allem was die kollektiven Entnahmen aus dem Langzeitkonto betrifft. Denn diese unterliegen der Mitbestimmung, da kann der Arbeitgeber allein nichts machen. Wenn es also um eine kollektive Entnahme geht und davon Kollegen mit angesparter Zeit betroffen sind, kann man entweder durchgängig das Solidarprinzip anwenden oder aber – und das ist der Weg, den wir bei Leica Microsystems gewählt haben – die Kurzarbeit nutzen. Diejenigen, die Kontostände angespart haben, können dann die Verdienstminderung ausgleichen, was übrigens sehr attraktiv war bei den massiven Kurzarbeiten, die wir hatten. Diejenigen, die nichts hatten, mussten dann eben Einkommenseinbußen hinnehmen. Also, ich denke, die Dinge sind alle lösbar. Sie treten natürlich in der Praxis auf, aber sie haben keineswegs dazu geführt, dass das Modell an Legitimität verloren hätte.

Zum zweiten frage mich, ob es denn stimmt, dass sich das Ansparen kaum lohnt. Wir haben das mal auf der Basis von 4,6 % Verzinsung berechnet: Wenn

man 500 Stunden angespart hat und die über 10 Jahre verzinst, dann ist man schon bei 1.100 Stunden! Ähnliches gilt für die Übertragung des Kontos von einem Betrieb auf den anderen. Wir haben gerade den Fall gehabt, dass ein Arbeitnehmer dieses Konto zu uns übertragen hat. Mit weniger als 40 Jahren hatte er schon 500 Stunden angespart – und kann damit ein Jahr früher in die Freistellung gehen. Auch das ist nicht unattraktiv. Der Kollege kam zu uns und sagte, das ist die beste Sache, die ich seit langem gemacht habe. Die Erfahrungen in der Praxis sind also nicht so desolat. Die einzige wesentliche Problematik, die ich bestätigen kann, betrifft den individuellen Gebrauch der Zeit – aber auch hier kann man ja im Rahmen von Vereinbarungen regeln, welche Zeit auf dem Konto verbleiben muss (das sind bei uns 300 Stunden), um den beschäftigungssichernden Effekt zu erzielen, während alle Stunden darüber hinaus für die persönliche individuelle Verwendung vereinbart werden können. Nur macht das kaum jemand. Die Möglichkeit ist da, aber ich kann bestätigen, dass das Interesse ausgesprochen gering ist. Wir haben jetzt in unserem Buchungskreis nur zwei Fälle von 340, die das gemacht haben.

Zum dritten wundert mich, wenn Herr Hoff sagt, die weniger Verdienenden könnten sich das kaum leisten. Ich habe vor zwei Jahren eine Statistik erstellt über den Buchungskreis bei uns in der Firma, das waren 340 Teilnehmer, sie hatten zu dieser Zeit 62.000 Stunden angespart. Der Anteil der gewerblichen Arbeitnehmer war 70 %, der Anteil ihrer eingesparten Zeit 60 %. Demgegenüber hatten die Angestellten, die 30 % der Arbeitnehmer stellen, 40 % der Zeit angespart. Also auch das entspricht nicht den Erfahrungen von Herrn Hoff, die aber durch seine Beratungsarbeit verzerrt sein mögen. Sie beraten wahrscheinlich eine bestimmte Seite mit bestimmten Interessen. Bei uns ist dieses Konto jedenfalls anders zustande gekommen.

Andreas Hoff:

Worüber ich gerade gesprochen habe, waren optionale Konten und Lebensarbeitszeitkonten. Ihr Konto dagegen ist ein Beschäftigungssicherungskonto aus der ‚atmenden‘ Auslastung heraus. Und natürlich ist das ein reines Zeitkonto. Da kommen reine Zeiteinlagen rein, die ja tatsächlich attraktiv sind, aber für Lebensarbeitszeit-Zwecke eher nachrangig – und natürlich nicht abgesichert, denn sobald der Mitarbeiter im 55. Lebensjahr dummerweise in eine Kurzarbeitsphase kommt, bleibt auch für seinen Vorruhestand nichts mehr übrig.

Jochen Blödorn:

Aber ich habe es doch gerade gesagt: Dieses Konto ist aufgeteilt und hat ein 300-Stunden-Limit. Die 300 Stunden stehen zur kollektiven Verfügung, alles darüber hinaus zur individuellen Verwendung nach Vereinbarung.

Andreas Hoff:

Ja, aber Sie sagten ja selbst, da passiert nicht viel; das bestätigt doch genau meine These.

Ulf Kadritzke:

Lassen Sie uns jenseits dieser Kontroverse den roten Faden weiter verfolgen: das Spannungsverhältnis zwischen der Theorie, den Modellen und der Praxis. An dem Bericht von Frau Gerhardt über die Software AG und auch an den Worten von Herr Blödorn (Leica Microsystems) fiel mir das sehr nüchterne Eingeständnis auf, dass die angebotenen Modelle weit weniger genutzt werden als angenommen. Der Traum von der bewegenden Kraft innovativer Arbeitszeitpolitik hat sich augenscheinlich bislang nicht erfüllt. Liegt das an den Illusionen der sozialwissenschaftlichen Modellbauern an den Zeitläufen oder an den Unternehmensstrategien? Das sind auch Fragen, die ich ins Publikum gebe.

Betriebliche Personalpolitik und gesellschaftlicher Rahmen

Eckart Hildebrandt:

Die Sozialwissenschaftler haben ja ein paar Erklärungsversuche angeboten, und ich will nochmals darauf verweisen, was ich als übergreifenden Kulturwandel oder Kulturumbruch angesprochen habe. Diese Modelle stehen am Anfang eines Prozesses und stoßen nun auf Beschäftigte, die gewohnt sind, dass die Betriebe Zeitregime *vorgeben*. Das ‚normale‘ Bewusstsein zeigt sich zunächst in der Erwartung, dass der Betrieb, verkörpert durch die Vorgesetzten, definiert, was gewünscht wird und wann die Beschäftigten im Betrieb zu sein haben. Die Entwicklung hin zu einem Selbstbewusstsein und zum Anspruch auf eigenständige Zeitentwürfe – kurzfristige, mittelfristige, langfristige – das ist ein langer Weg über 20 oder 30 Jahre, das bedeutet einen gewaltigen Kulturwandel. Wenn Andreas Hoff sagt, die ‚Unternutzung‘ der Modelle zeige, dass sie falsch angelegt sind und dass es so nicht geht, dann weise ich demgegenüber auf andere, meines

Erachtens wichtigere Fragen und Probleme hin, die in der betrieblichen Wirklichkeit auch ganz praktisch zu klären sind:

- Wie mischen sich hier die Einzahlung in Zeit und die Auszahlung in Zeit, die Einzahlung in Geld und die Auszahlung in Geld? Kann das nebeneinander laufen? Welche Konzepte und Instrumente für die Ressourcenpflege brauchen wir überhaupt? In dieser Hinsicht haben wir ja noch kaum zu diskutieren begonnen.
- Was sind die Beiträge des Staates, was sind die Beiträge der Tarifverbände, was kommt aus dem regionalen tariflichem und aus dem individuellen Bereich?

Damit sind die komplexen Probleme und Aufgaben einer kombinierten Mehrebenenpolitik angedeutet. Wenn hier nicht Lösungen gesucht und erprobt werden, dann kann das auf der individuellen Ebene überhaupt nicht laufen. Deshalb glaube ich, Lebenslaufpolitik muss Zeitpolitik sein. Natürlich kann man auch sagen, wir machen einfach Geldkonten, aber das hat dann mit Lebenslaufpolitik nichts zu tun. Dann sind wir auf ganz unterschiedlichen Veranstaltungen. Um den Diskussionsstand nochmals zu verdeutlichen: Wir haben uns die übergreifende Frage gestellt, was gegenwärtig Lebenslaufpolitik in den Betrieben praktisch bedeutet. Die Unsicherheit darüber ist groß, und ich würde gerne aus der betrieblichen Anwendungspraxis ein paar weitere Antworten erhalten.

Dazu die erste Frage: Wie schauen die Unternehmen derzeit auf neu eintretende Beschäftigte, wie nehmen sie ihre Ansprüche an die Arbeit wahr? Ute Klammer hat diese Frage anhand der Indikatoren Eintritt, Austritt und Dauer der Betriebszugehörigkeit behandelt. Ich glaube nur, dass das nicht geht, weil die Dauer der Betriebszugehörigkeit keine Planungsgröße der Betriebe ist. Ich denke, die betriebliche Personalpolitik wird von zwei einander *widerstreitenden* Grundgedanken bestimmt. Der eine lautet, um ein von uns untersuchtes Beispiel zu zitieren: Keiner darf das Gefühl haben, dass er in einem Jahr noch auf dem gleichen Posten sitzt. Das ist also die Aufforderung zur ständigen Beweglichkeit – sonst wird man selbst bewegt. Das andere Leitbild ist das des internen Arbeitsmarktes, es signalisiert: Wir wollen, dass die Leute bis zum Lebensende bleiben und dass sie bleiben können, da investieren wir rein. Das sind zwei völlig unterschiedliche, sich widersprechende Vorstellungen. Mich interessiert also, in welcher Perspektive auf neu eintretende Beschäftigte geschaut wird.

Die zweite Frage an die Praktiker: Ist empirisch die in der Literatur entwickelte Dreiteilung schon zu beobachten? Nach diesen Analysen sind im Betrieb von vorne herein drei typische Gruppen von Erwerbsverläufen eingeplant:

1. die Mitglieder der flexiblen Randbelegschaft aus Leiharbeitern, Befristeten usw.;
2. die flexibilisierte Stammebelegschaft, wobei ungewiss ist, in welche Bereiche noch investiert wird, und
3. die (vermeintlich) strategisch wichtigen, ‚zukunftsfesten‘ Leistungsträger, die man unbedingt halten will und die auch Forderungen stellen können.

Stimmt diese typologische Differenzierung, kann sich ein Unternehmen eine solche Dreiteilung überhaupt leisten? Kann man das so überhaupt abgrenzen? Welche Folgen hat die Aufgliederung für die je persönliche Perspektive im Lebenslauf?

Birte Gäth:

Ich bin Mitarbeiterin im Bundestag und habe heute viel über Strategien und Motive im Betrieb gelernt, dass es hier darum geht, den Arbeitsanfall zu regulieren, Abläufe zu analysieren und optimal zu strukturieren. Aus dem Blickwinkel der Gesellschaftspolitik sehe ich als zentrales Problem die unterschiedlichen Zeitbedarfe von unterschiedlichen Personen in unterschiedlichen Phasen ihres Lebens. Und darauf habe ich heute noch keine Antwort gefunden. Die Komponenten des Problems sind bekannt: Lange Erstausbildung, die Appelle an Frauen (übrigens nicht an Männer), jetzt auch noch Kinder zu kriegen, dann das große Erfahrungswissen am Ende eines Berufslebens mit u. U. sogar mehr verfügbarer Zeit. In diesem Zusammenhang finde ich es dann problematisch, die ganze angesparte Zeit gerade für die Frühverrentung zu benutzen, weil sich damit ein Bild des ‚gebrechlichen Alters‘ verstetigt und die Vorstellung, als könne man mit 60 generell nicht mehr arbeiten. Stattdessen wäre zu fragen – und dazu habe ich in der Diskussion bislang den Ansatz vermisst –, wie man den Arbeitsplatz so gestalten kann, dass er auch zum Ende des Erwerbslebens noch attraktiv ist. In diesem Sinne wird zum Beispiel in Finnland genau umgekehrt gefragt: »Wie mache ich das Arbeitsleben so attraktiv, dass die Menschen bis zum Ende arbeiten *wollen*?«

Vor diesem Hintergrund ist für mich die Frage der Übertragbarkeit von Zeitkonten zentral. Das wurde einmal kurz angesprochen, aber nur als Problem der betriebsinternen Gestaltung. Ich kenne aber in meinem Freundeskreis niemanden,

der noch unbefristet angestellt ist. Deshalb meine Frage: Gibt es überhaupt Motive oder Perspektiven, die eine umfassende Übertragbarkeit für Arbeitgeber interessant machen können? Wenn da eine Bewerberin oder ein Bewerber kommt und sagt »Ich habe schon 2 Jahre angespart«, gibt es da eine Motivation für den Arbeitgeber, diese Person einzustellen – sie könnte sich ja zum Beispiel für eine Jobrotation anbieten. Die Lösung dieser Fragen der Übertragbarkeit finde ich zentral.

Ulrich Mückenberger:

Das schließt sehr gut an meine Überlegung an, die ich in eine Frage an die Praktiker und Praktikerinnen kleiden will: Was kann in diesem Kontext das Arbeitsrecht bewältigen, was kann und muss die Sozialpolitik leisten, wenn es um den Lebenslauf und die zeitpolitische Gestaltung des Lebenslaufes geht? Mir fällt auf, dass es bei der Diskussion um die Langzeitkonten meistens um vergangenheitsbezogene Überlegungen geht. Schon die Grundkonstruktion des Kontos setzt auf die Vergangenheit, nämlich darauf, dass *vorher* etwas geschehen ist, das dann den Aufbau des Kontos begründet und die Verwendungsmöglichkeiten bestimmt. Diese Sichtweise führt aber fast zwangsläufig in die Problematik der Frühverrentung, weil erst das der Zeitpunkt ist, an dem genügend ‚Vergangenheit‘ da ist. Das wirft eine ganz konkrete Frage an die Vertreter aus der Praxis auf: In welchem Umfang gibt es auch den gegenläufigen Mechanismus, der erlaubt, dass Langzeitschulden gemacht werden können? Ich vermute, dass das kaum der Fall ist, aber das würde dann den strukturkonservativen Charakter dieser arbeitsrechtlichen Bewältigungsform zeigen. Und das führt dann in der Tat zu der Frage nach der sozialpolitischen Bedeutung dieser Langzeitmodelle.

Was wir eigentlich brauchen, so meine These, sind zeitpolitische Interventionen zu einem Zeitpunkt, wo gerade *noch nichts* angespart worden ist – eben in der *Rush hour of life*. Und deshalb wären eigentlich, wie jetzt beim Erziehungsgeld oder beim Bildungsurlaub, Interventionstypen zu diskutieren, die nicht arbeitsrechtlicher und nicht vertragsrechtlicher Art sind, sondern *öffentlich-rechtlicher* Natur in Gestalt von Anrechten und Zuweisungen mit Zukunftscharakter.

Lebenspraxen und Interessenlagen – ‚männlich‘ und ‚weiblich‘

Helga Krüger:

Ulrich Mückenberger hat ganz wesentliche Teile von dem ausgeführt, was ich sagen wollte. Ich will am Beispiel der Langzeitkonten noch auf einen Punkt kritisch eingehen: auf den Glauben daran, dass das, was man empirisch vorfindet, Wesentliches über die Sinnhaftigkeit einer Entwicklung oder eines Versuchs der praktischen Umsetzung aussagen würde. Man muss sich ja grundsätzlich fragen: Welcher Mensch hat welchen eigenen Lebenslauf und welche eigene Lebenslaufpolitik im Kopf, wenn er im Betrieb das Angebot erhält, über Langzeitkonten seinen Lebenslauf zu gestalten. Solange es sich dabei – ich sage das ganz deutlich – überwiegend um Männer handelt, die eine Frau haben nach dem Leitbild »Mein Garten – meine Frau – mein Auto«, solange wird die entscheidende Variable auch immer das *Geld* sein und nicht die Zeit. Wenn man aber ein Leben hat oder führen will, in dem die Erwerbstätigkeit der Frau mindestens so wichtig ist wie die eigene, in dem die Ansprüche gleichrangig und im familialen Zusammenhang realisiert werden sollen, dann wird plötzlich die *Zeit*komponente enorm wichtig. Deshalb ist bei den wissenschaftlichen Untersuchungen sehr genau zu differenzieren zwischen den Geschlechtern und zwischen den Altersgruppen, natürlich aus betrieblicher Sicht auch das jeweilige Qualifikationsniveau der Beschäftigten zu beachten. Um zu bestimmen, welcher Typus von Langzeitkonto betrieblich angeboten werden sollte, muss man vorher noch genauer fragen, um welchen Typus von Betrieb es sich handelt, welche Belegschaft habe ich vor mir?

Auf dieser Grundlage halte ich dann einen ‚umgekehrten‘ Blickwinkel für fruchtbar und sinnvoll. Es ist doch so, wenn man in einem bestimmten Lebenslauf schon drin steckt, dann ist es ganz schwer, alternativ zu denken. Und je länger man da schon drin ist, desto schwieriger wird das. Insofern bestehe ich auf der vorgängigen ‚Projektiv‘-Frage: Wie kann man ansparen oder auch schon Auszeiten nehmen, bevor man angespart hat? Und dazu muss ich wissen: Welches Belastungsprofil haben eigentlich die Personen, die wir hier zugrunde legen? Ich sage das, weil Herr Hof argumentiert, dass diese Optionalzeit eigentlich nicht die gute Lösung wäre, weil sie nur von einer kleinen Gruppe beansprucht wird. Ich glaube, das hat damit zu tun, dass das überhaupt nur eine ganz kleine Gruppe ist, die in *diesem* Zeitproblem steckt. Aber da sind ja noch andere Gruppen mit ganz anderen Zeitproblemen.

Ernst Hoff:

Ich will an dieser Stelle einen Systematisierungsvorschlag machen. Wir haben bislang vor allem die Kategorien Geschlecht und Alter thematisiert. Bezüglich des Alters müsste man, wie Ute Klammer und Ute Gerhardt dargelegt haben, zunächst nach der Altersstruktur der Firma, dem jeweils persönlichen Lebensalter und der individuellen Betriebszugehörigkeit differenzieren, und diese Dimensionen müsste man dann miteinander kombinieren. Mir scheint, dann kann man sich den jetzt aufgeworfenen Fragen systematischer nähern: Wie altern die Leute in Unternehmen? Altern sie gleichzeitig oder altern sie unterschiedlich? Und das führt dann auch zu hochinteressanten Fragen jenseits des Durchschnittswerts: Wie sieht die Streuung aus? Haben wir eine Vielfalt von Alt und Jung und Frauen und Männern, oder haben wir relativ homogene Belegschaften? Die Frage der *Diversity* könnte übrigens den Ausgangspunkt bilden für Modelle, in denen Älteren ihre Erfahrungen darüber, welche Vorteile in welcher Altersstufe herrschen, an die Jüngeren weitergeben. Das muss dann nicht immer eine betriebliche Kommission sein, die Überzeugungsarbeit leistet oder etwas ausrechnet, sondern das Wissen um diese Zusammenhänge könnte auf diese Weise zum Allgemeingut werden.

Christiane Müller-Wichmann:

Ich will vorausschicken, dass ich ein großer Fan der optionalen Arbeitszeitpolitik bin. Trotzdem will ich meine Gedanken auf einen Punkt hin zusammenfassen, der schon angesprochen wurde: auf die offensichtlich geringe Attraktivität optionaler Arbeitszeitentnahme. Was ich in der Diskussion darüber gehört habe, finde ich wenig erstaunlich. Warum? Weil die vielfache Bedeutung, die Arbeit für uns alle hat und die wir jeden Tag neu bestätigt sehen, weit über das Geldverdienen hinaus geht. Und diese verschiedenen Funktionen der Arbeit treten umso deutlicher hervor, je kostbarer die vertraglich geregelte Arbeitszeit wird. Es geht ja nicht nur um die Sozialkontakte, die einfach wegbrechen, wenn die Menschen zu Hause sind, es geht auch um Identität und Selbstwertgefühl, wir alle wissen das. Deshalb kann überhaupt keine Rede davon sein, dass es attraktiv sei, am Ende des Lebens ‚vorzeitig‘ zu Hause zu sitzen. Die meisten Menschen leben übrigens nicht in Villen irgendwo am Stadtrand, wo sie Rosen ziehen und – wenn’s ihnen langweilig wird – Reisen machen können. Für die meisten spielt sich das Leben irgendwo in einer 2-Zimmerwohnung ab, und für sie ist es ein Horror, nun vorzeitig vom Bezirksamt mit Tipps versorgt zu werden über die

Kunst, sich mit Briefmarkensammeln die Zeit zu verkürzen. Das gilt natürlich ganz genauso für Frauen; die amerikanische Studie von Arlie Hochschild zeigt ja, warum gerade Firmen, die ganz vorzügliche Arbeitszeitangebote für Familien und für Frauen machen, damit keinen besonderen Erfolg haben, weil die Frauen diese Zeitmodelle nicht abgerufen haben. Zusammenfassend: Es ist attraktiver, einen interessanten Arbeitsplatz zu haben und die Zeit dort zu verbringen als sich zuhause eine Vielfalt von Aufgaben auszutüfteln, für die man übrigens nicht einmal emotional honoriert wird.

Vor diesem Hintergrund ist zu fragen, wann und aus welchen Gründen die Menschen in den diskutierten Modellen Zeit entnehmen. Sie tun das dann, wenn sie unter großem existentiellen Druck stehen, wenn das Kleinkind versorgt werden muss, wenn man es nicht über das Herz bringt, die Mutter einfach irgendjemanden anzuvertrauen. Oder man tut es, wenn man einen ganz starken Wunsch hat. Wenn man mit dem Motorrad von Seattle nach Feuerland fahren will, dann nimmt man dafür ein halbes Jahr. Aber die Motivation muss schon sehr stark sein, nur dann werde ich mir das auch leisten. Deshalb kommen wir weder um die große Frage der gesellschaftlichen Umverteilung von Arbeit herum noch darum, ein neues Menschenbild zu diskutieren, das übrigens ein ganz altes ist, nämlich die allseitig reiche Persönlichkeit. Mir fehlt diese Diskussion so sehr, und dieser Mangel verengt die Perspektiven der Menschen, die sich dann nicht mehr fragen: Wie kann man etwas Sinnvolles, Befriedigendes tun, auch wenn es nicht ausschließlich der Beschäftigungssicherung dient?

Ulf Kadritzke:

Es ist sicherlich lohnend, diese übergreifende Frage im Plenum weiter zu diskutieren; sie kreuzt sich zugleich mit konkreten Fragen, die sich an die betrieblichen Vertreter gerichtet haben. Es sei den Teilnehmer auf dem Podium überlassen, in ihren Beiträgen auf diese Aspekte einzugehen.

Ute Gerhardt:

Ich greife am Beispiel meines Unternehmens den Beitrag von Ernst Hoff auf, in dem es um die Betriebszugehörigkeit, die Altersstrukturen und die Frage von ‚männlich-weiblich‘ ging. Die Firma ist knapp 40 Jahre alt und wir haben einen Akademikeranteil von knapp 90 %; das Durchschnittsalter ist 47 Jahre. Entsprechend ist die Zusammensetzung des Personals nach der Betriebszugehörigkeit. Wir haben ca. 50 % Mitarbeiter, die schon relativ lange im Unternehmen sind.

Die andere Hälfte ist in dem ganz normalen Zyklus; sie sind also 2, 5 oder 7 Jahre hier, sie gehen dann zum Teil einfach ihres Weges und suchen sich eine neue Herausforderung. Wir vom Personalmanagement und von der Unternehmensleitung finden, dass das eigentlich ein ganz guter Mix ist zwischen Menschen, die lange Jahre im Unternehmen sind, und neu eintretenden Mitarbeitern, die frische Ideen und innovative Sichtweisen mitbringen. Das Verhältnis männlich-weiblich sieht bei uns gar nicht so branchentypisch aus – eigentlich ist die IT-Branche nicht sehr ‚frauenlastig‘, üblicherweise sind hier etwa ein Viertel Frauen und drei Viertel Männer beschäftigt. Wir können aber für uns sagen, dass wir nicht nur gute Informatiker-Universitäten in der Nähe haben, sondern dort auch sehr viel in Sachen Frauenförderung unternehmen. Im Ergebnis haben wir etwa ein Drittel Frauen beschäftigt und zwei Drittel Männer. Die betriebliche Förderung ist unabhängig vom Geschlecht; wer gut ist, wird gefördert, egal ob Mann oder Frau. Nebenbei – das hat mit Langzeitkonten nicht direkt zu tun – würden wir auch gerne mehr Frauen in Führungspositionen nehmen, aber leider ziehen die Frauen oft Elternzeiten, Ausstieg aus dem Unternehmen oder Teilzeitbeschäftigung mit 15–20 Wochenstunden vor. Wir bedauern das sehr, wir investieren sehr viel in Frauen, aber die Familie geht meistens vor.

Jochen Blödorn:

Gibt es schon konkrete zukunftsorientierte Kontomodelle jenseits der von Ulrich Mückenberger kritisierten Vergangenheitsbetrachtung? Wie er selbst schon erwähnt hat, gibt es auch die Möglichkeit der Überziehung. Das gilt bei Leica Microsystems nicht nur für das Langzeitkonto, wo die Volumina übrigens schwer überblickbar sind und es auch nicht ohne weiteres gewährleistet ist, dass ein Arbeitnehmer das dann bei Überziehung noch hinkriegt. Auch beim Gleitzeitkonto haben wir die Möglichkeit zum Überziehen eröffnet, und zwar bis auf minus 150 Stunden, die die Kollegen dann sukzessive aufzuarbeiten haben. Das funktioniert in der Praxis, und nicht nur in Einzelfällen. Das ist zwar erst ein kleiner Anteil, aber wir suchen ja nach den ersten Keimen oder Ansätzen.

Auf die Frage von Eckart Hildebrandt nach der Mischung und Stabilität moderner Beschäftigungsformen antworte ich mit einer These: Die zwei Typen »lebenslänglich« und »keine zwei Jahre am selben Platz« widersprechen sich aus der Sicht der betrieblichen Praxis keineswegs. Ich denke, grundsätzlich ist unsere Personalpolitik auf eine dauerhafte, möglichst langfristige Beschäftigung angelegt. Das liegt an der Struktur der Arbeit. In der Optik erstrecken sich die

Einarbeitungszeiten teilweise über drei oder vier Jahre; da kann man es sich nicht leisten, den Leuten die Einarbeitung zukommen zu lassen und dann zu sagen: »Wenn du gehen willst, dann geh'ste eben.« Man will die schon halten. Und trotzdem gibt es dann – wie ich am eigenen Beispiel erläutert habe – enorme Umbauphasen, in denen kein Stein auf dem anderen bleibt und jeder wissen muss: »Du kannst nicht erwarten, dass du zwei Jahre an dem gleichen Arbeitsplatz bist« – wobei das zumeist schon ein Wechselarbeitsplatz ist. Also das schließt sich überhaupt nicht aus.

Gibt es schon ‚Zeitpioniere‘, die auch mal ein Sabbatical nehmen? Nun, ich kenne einen einzigen, der drei Monate entnommen hat. Das ist ein einziger von den 340, die dafür in Frage kommen. Viele, mit denen ich gesprochen habe, sagen: »Ich bin froh über jeden Tag, den ich hier früher raus komme.« Das mag kurzsichtig sein, aber das ist es, was man erst mal von den Arbeitnehmern hört. Sie sparen Gleitzeit an, sie heben den Urlaub auf, das alles wird zum Schluss reingepackt, um dann ein, zwei oder fünf Monate früher raus zu gehen. Natürlich zeigt sich dann später ein ganz anderer und womöglich furchtbarer Effekt, wenn die Leute zu Hause sind und die ganzen Kontakte nicht mehr haben – bloß dann ist es zu spät. Ich würde Sie als Wissenschaftler gerne einladen, das mal zu diskutieren, aber Sie würden es schwer, furchtbar schwer haben.

Ulf Kadritzke:

Ich denke, der komplexe Hintergrund dieses Verhaltens ist wichtig, der Einfluss, den die Branche, die betrieblichen Funktionsbereiche und die konkreten Arbeitsbedingungen ausüben. So würden vermutlich einige Praxisberichte über die Welt der sozialen und personengebundenen Dienstleistungen ein etwas anderes Bild zum Verhältnis von subjektiven Bedürfnissen und betrieblichen Realisierungschancen vermitteln.

Roger Meurer:

Ich möchte mich Herrn Blödorn ganz anschließen; seine Einschätzung stimmt mit dem Ausmaß überein, in dem auch bei uns die derzeit geltende Altersteilzeitregelung angenommen wurde. Da sie nur noch bis 2009 gilt, stehen die Leute bei uns im Personalbereich Schlange und versuchen, noch irgendwie in den Genuss dieser alten Regelung zu kommen. Man muss aber auch sehen, in welcher Branche welche Belastungen vorherrschend. Wenn ein Mitarbeiter in unserer Branche 15 Jahre Wechselschicht gemacht hat und 65 Jahre alt ist, dann kann der nicht

mehr am Ofen und auch nicht mehr im Walzwerk stehen. Wir bemühen uns ja durchaus, die Lage durch job rotation und altersgemischte Teams ein bisschen zu entschärfen, wir wollen dadurch nicht nur sicherstellen, dass das Wissen im Betrieb bleibt, sondern auch, dass körperlich anstrengende Arbeiten von den jüngeren Kollegen übernommen werden. Aber das allein reicht nicht. Und deshalb geht der Arbeiter mit 64 oder 63 schließlich raus mit seinen Rentenabschlägen, der kommt davon nicht mehr runter.

Zu der Praxis bei Georgsmarienhütte noch der kleine Hinweis: Auch bei uns kann man bis zu fast 100 Stunden ins Minus gehen. Aber aus meiner Erfahrung ist es so, dass der Mensch nicht gerne Minus auf dem Konto hat, ob das jetzt das Girokonto ist oder das Lebens- oder Arbeitszeitkonto. Das ist die praktische Erfahrung.

Andreas Hoff:

Ich will etwas sagen zur Möglichkeit der Mitnahme von Langzeitkonten vom einen zum anderen Arbeitgeber, also zur Portabilität. Rechtlich geht das, aber praktisch findet es nicht statt. Denn nach dem deutschen Recht – anders etwa als nach dem niederländischen Recht – müssen sich alle Beteiligten einig sein: der alte Arbeitgeber, der neue Arbeitgeber und der Mitarbeiter. Das ist eine relativ seltene Konstellation. Oft mögen sich der alte und der neue Arbeitgeber nicht oder sie kennen sich nicht. Ein weiteres technisches Problem ist die Höhe des übertragenen Wertguthabens. Das ist nicht einfach zu lösen. Zum Beispiel würde der Mitarbeiter, der nur oberhalb der Beitragsbemessungsgrenze angespart hat, ein nacktes Wertguthaben ohne Sozialversicherungsbeiträge mitbekommen – warum sollte ihm der *alte* Arbeitgeber freiwillig mehr auszahlen? Der *neue* Arbeitgeber muss aber damit rechnen, dass der Mitarbeiter eine Freistellung macht, und dabei fallen bis zur Beitragsbemessungsgrenze wieder Sozialversicherungsbeiträge an. Das ist ein Kostenfaktor für den Arbeitgeber. Eine weiterer Problempunkt: Da der Urlaubsanspruch nun einmal neben dem Arbeitsverhältnis weiter besteht, sind das weitere 15 % Mehrkosten. Insoweit ist es eigentlich kein Wunder, dass da nichts passiert. Die einzige Neuigkeit habe ich von einem Vertreter aus der Finanzdienstleistungsbranche gehört, der sagte: »Im Grunde wäre es doch toll, wenn der Mitarbeiter sein Zeitguthaben schon mitbringt, dann kann ich ihn ja möglicherweise viel flexibler einsetzen.« Dieses Argument gibt es auch, aber empirisch findet gegenwärtig kaum Neues statt.

Ein paar Bemerkungen zu der kleinen Kontroverse mit Eckart Hildebrandt über die Frage »Zeit oder Geld«. Ich glaube, hier herrscht immer noch die Illusion vor, dass ein Langzeitkonto kostenlos sein könnte. Optionalisierung ist aber generell nicht kostenlos. Deshalb sehe ich die Probleme in einem anderen Licht und setze auch die Prioritäten anders. Ein Beispiel: Gehen wir von einer partnerschaftlichen Entscheidung aus, dass der eine nicht mehr 100 %, sondern beide jeweils 70 % arbeiten – ob man das über Langzeitkonto oder Teilzeitarbeit macht, ist nicht entscheidend. Das heißt in der Regel, dass der Mann ca. 30 % seines Einkommens verliert. Damit wird die Führung des Kontos in Geld bei einer langen Laufzeit zur reinen Frage der Zweckmäßigkeit. Die meisten Konten sind ja, wie gehört, Lebensarbeitszeitkonten, und diese in Zeit zu führen ist einfach unpraktikabel. Nehmen wir mal an, jemand hat 5000 Stunden angespart und das Unternehmen soll die mit der Entgeltsteigerung verzinsen. Würde es diesem Mitarbeiter mit 65 noch eine Lohnsteigerung geben, wenn es zugleich seine Bestände mit aufwertet? Daran hat das Unternehmen kein Interesse. Das heißt, je größer diese Guthaben werden, desto weniger sinnvoll ist es, diese Konten in Zeit zu führen.

Ein letzter Punkt: Ich bin ja gar nicht gegen Optionalisierung, im Gegenteil, ich bin absolut dafür. Ich weise nur darauf hin, dass in dieser Hinsicht Langzeitkonten *nicht* das Schlüsselthema sind. Optionalisierung muss vielmehr in den *Strukturen selbst* stattfinden und auch in der *Unternehmenskultur*, beides muss sein. Wenn diese Voraussetzung jedoch nicht gegeben sind, dann läuft jedes Langzeitkonto – da hat Ulrich Mückenberger völlig Recht – in die lange Frist, und damit stabilisieren wir im Grunde die Verhältnisse, wie sie gerade sind.

Jürgen Jäckel:

Was Herr Hoff sagt, hat nach meinem Empfinden immer einen Negativ-Touch. Die betriebliche Wirklichkeit ist jedoch völlig anders, und die Mitarbeiter reagieren völlig anders. Zur Frage der geschlechtsspezifischen Struktur am Beispiel meines Unternehmens: Wir sind gewissermaßen ein schlechter Arbeitgeber, wir haben nur 16 % Frauenanteil. Den Grund dafür habe ich schon erklärt. Gleichwohl ist bei den Zeitwertkonten der Frauenanteil genauso hoch wie bei den Männern. Frauen nutzen das Instrument jedoch anders. Zum Beispiel legt bei uns gerade eine Angestellte ein Sabbatical ein, sie ist für ein Jahr in Australien. Die Männer hingegen nutzen das Konto überwiegend, um früher in Rente zu gehen. Und sollte es nicht gerade so sein, dass jeder Mitarbeiter, ob Frau oder Mann,

für sich persönlich entscheidet? Wir hätten doch keine 1.200 oder 2.000 Vorruhestandsregelungen gehabt, wenn der Drang in den frühen Ruhestand nicht da gewesen wäre, wir hätten keine 1.000 Altersteilzeitverträge, wenn die Mitarbeiter dies nicht so wollten. Zugleich gibt es viele tausend Mitarbeiter, die nicht eine einzige Stunde auf dem Lebensarbeitszeit- oder Gleitzeitkonto haben. Das ist eine Option, die jeder für sich nutzen kann, um den eigenen Lebensweg zu gestalten. Das steht auch nicht in Widerspruch zum BMW-Beispiel von Andreas Hoff, wo mehr Dinge individuell geregelt werden. Auch in unserem Modell wird doch individuell geregelt. Nur wir bieten über die individuelle Betreuung hinaus – die haben wir übrigens auch – weitere Instrumente an, die jeder nutzen kann. Nicht mehr und nicht weniger. Es geht ohne Druck und Zwang, es geschieht keine Verlagerung der Kosten auf Mitarbeiter, sondern es wird von uns nur gelenkt und gesteuert.

Was die von Eckart Hildebrandt hervorgehobene Dreiteilung der Beschäftigungsformen betrifft, so neige ich dazu, Ute Klammer Recht zu geben. Es gibt diese Dreiteilung, das will ich überhaupt nicht leugnen, und sie mag ständig im Fluss sein. Aber immer werden wir im Unternehmen denjenigen, der bei uns Leistungsträger ist, eher zu halten versuchen als den, der zwar in der Stammbelagschaft ist, aber dort ein Mitschwimmer oder ein ‚Schlechtleister‘, von dem ich mich als Arbeitgeber eher trennen möchte. Insofern würde ich gerne das Dänemark-Modell übernehmen mit der Möglichkeit, dass ein Unternehmen sich etwas schneller von dem ‚Schlechtleister‘ trennen kann.

Der schwierige Perspektivenwechsel – ein Blick über den Betrieb hinaus

Ute Klammer:

Meine Frage geht direkt an Jürgen Jäckel, aber ein Teil davon lag mir vorher schon auf der Seele. Ich will noch mal auf das niederländische Modell eingehen, das natürlich gewisse Vorteile hat – zum Beispiel ist dort das Problem der Übertragbarkeit gelöst. Aber vor allem die mögliche Kreditfunktion des Modells löst zum Teil die Fragen von Ulrich Mückenberger. Wenn die Arbeitszeit über den Lebenslauf gestaltet werden soll, dann muss man natürlich über die *Rush hour of life* nachdenken und überlegen: »In dieser Phase können das die Menschen nicht angespart haben, also muss es quasi eine Kreditfunktion geben!« In dem

niederländischen Modell mit einer staatlichen Rahmengesetzgebung geht das natürlich leichter als nur auf Unternehmensebene.

Nicht einverstanden bin ich mit der von Herrn Jäckel dargelegten – aus Unternehmenssicht natürlich nachvollziehbaren – Perspektive, die auf die These hinausläuft: Was die Leute mit ihrem Guthaben machen, ist uns doch egal, und jeder – wir sind ja alle Individualisten – soll das so machen, wie er/sie es möchte. Gesellschaftlich enthält diese Einstellung ein Problem, ja ein Sprengpotential, das in den Niederlanden derzeit ganz offen diskutiert wird. Da geht es vor allem um die Frage: Gibt es in der Anwendungspraxis ein klares Geschlechterproblem; wofür sparen Männer, wofür sparen Frauen? Wenn die Anwendungspraxis nämlich letztlich dazu beiträgt, dass Männer mehr für die Rente sparen und auf Frauen ein zusätzlicher Individualisierungsdruck ausgeübt wird – nach dem Motto »Ihr könnt doch jetzt selber für eure Fürsorgezeiten sparen, für die Kindererziehung und für die Pflege« – dann führt das zu einer weiteren Dekollektivierung von Risiken und ist gesellschaftlich höchst problematisch. Insofern müssen wir uns schon genauer anschauen, *wer was in welchem Interesse* mit den angesparten Guthaben macht. Und deshalb plädiere ich, sehr verkürzt, dafür: Man muss solche Lebenslaufmodelle, die mehr Freiheit zur individuellen Verteilung von Arbeitszeit und Geld und was auch immer geben, von der Gesellschaft her anreichern mit Akzenten und Anreizen, die bestimmte Tätigkeiten und Engagements anders bewerten als andere. Sonst führt das dazu, dass vorher kollektiv abgesicherte Risiken sich noch ungerechter auf die Menschen verteilen. Es ist für mich *doch* ein Unterschied, ob jemand ein Sabbatical nimmt, um eine Weltreise zu machen oder den sterbenden Vater zu pflegen. Das will ich einfach mal so stehen lassen.

Sebastian Brandl:

Helga Krüger hat darauf hingewiesen, dass man eine andere Perspektive einnehmen muss. Man solle die Möglichkeiten der Langzeitkonten nicht von dem industriellen Arbeitnertyp oder Produktionstyp und damit auch vom industriellen Lebenslauf aus betrachten, sondern man müsse auch andere Lebensläufe in den Blick nehmen. Sie hat diese Notwendigkeit mit dem Hinweis zu belegen versucht, dass die Dienstleistungsbranche die eigentlich dominierende ist und dass die Hälfte der Bevölkerung, die Frauen, ganz andere Zeitperspektiven haben. Das, was ich jetzt hier vom Podium gehört habe, bestätigt mir eher die Dominanz des alten, verengten Blicks. Und deshalb greife ich Günther Schmid auf, der zu Be-

ginn der Tagung gefragt hat: »Wie sind eigentlich die Risiken verteilt?« Darauf hat ja Ute Klammer in ihrem Referat geantwortet. Wenn ich unsere Berichte und Diskussionen vorläufig resümiere, dann bleibt das Bild eines veränderten *gesellschaftlichen* Systems der Risikoteilung: Der Staat zieht sich ein Stück weit aus der Altersteilzeitförderung zurück, die Betriebe verlagern den Aufwand für den Vorruhestand auf die arbeitenden Personen, denn diese müssen jetzt eigene Arbeitszeit oder Zuschläge aus ihrem jetzigen Einkommen ansparen, und zwar zusätzlich zur Riesterreute. Das bedeutet eine sehr eindeutige Verlagerung der Lasten auf die Arbeitnehmer. Vielleicht hängt auch diese Tendenz indirekt mit dem von Hildebrandt vermissten Kulturwandel zusammen. Wenn hier die Praxisvertreter aus ihren betrieblichen Erfahrungen heraus berichten, dass die meisten Männer nichts anderes wollen als eigentlich voll arbeiten, aber dann doch möglichst früh ‚raus‘, dann fragt sich übergreifend, warum diese Verhältnisse so starr geblieben sind.

Das führt zu einem zweiten Punkt, zur Demografiefrage. Roger Meurer hat sicherlich damit Recht, dass die Menschen mit 65 oder 67, vermutlich schon als 55-Jährige nicht mehr am Hochofen stehen können. Aber es gibt auch sehr viele andere Menschen, die, wenn sie eine andere Erwerbsbiografie gehabt hätten, also mit Auszeiten, Bildungszeiten oder auch Familienzeiten, am Ende durchaus länger arbeiten könnten, aber gerade nicht mehr im Sinne von mehr Arbeitszeit insgesamt. Das wäre ja der Nutzen des Optionszeitenmodells, wenn die Menschen zwischendurch mehr selbst wählbare Auszeiten hätten. Das könnte doch die zukunftsbezogene Diskussion sein für die jetzt noch Jüngeren, die perspektivisch ohnehin länger arbeiten müssen.

Jean-Yves Boulin:

In Frankreich bestehen Modelle der Arbeitszeitkonten seit nunmehr zehn Jahren. Aufgrund der Durchsetzung der 35-Stunden-Woche auf dem Gesetzeswege gibt es eigentlich viele Möglichkeiten, diese Konten ‚anzufüttern‘. Aber sie werden fast überhaupt nicht genutzt, weil die Probleme und Risiken sowohl für die Unternehmen als auch für die Beschäftigten sehr hoch sind. Das liegt meines Erachtens nicht nur an den Problemen des geltenden Arbeitsrechts, sondern auch an den Veränderungen im Dialog der Sozialpartner, der nunmehr in den Rahmen des Maastricht-Protokolls eingebettet ist. Auch andere Anwendungsprobleme werden bleiben, solange die Frage der Übertragbarkeit von Arbeitszeitregelungen von einem EU-Land in das andere nicht gelöst ist.

Ingo Naumburger:

Ich will aus der Perspektive von Transnet noch etwas zu der Frage sagen, warum Arbeits- oder Lebensabläufe mit Sabbaticals, Auszeiten oder Elternzeit bislang so wenig gewählt werden. Das hat aus meiner Sicht etwas damit zu tun, dass hinter der Sicherheit des Arbeitsplatzes zunehmend ein großes Fragezeichen steht. Nur wenn sie diese Frage positiv beantworten können, sind die Menschen bereit, Brüche in ihren Arbeitsbiografien zuzulassen, sich entsprechend flexibel auszurichten und das eigene Leben anders zu gestalten. Erst dann können wir sicherlich auch eine andere Arbeitszeitpolitik betreiben. Ich will das an einem konkreten Beispiel deutlich machen: Die Bahn hat seit 1994 in den einzelnen Bereichen mehr als 130 Strukturveränderungen durchgeführt. Die davon betroffenen Eisenbahner sind im positiven Sinn ‚wertkonservativ‘. Sie haben ein fest gefügtes Weltbild, sie fühlten sich wohl wie in einer Familie. Wenn aber diese Familie zerstört wird, wenn sie immer wieder umgeschichtet und neu zusammengesetzt wird, dann geht etwas verloren – übrigens auch Know-How für das Unternehmen. Sie Menschen vermissen dann die Anbindung, und sie haben, wenn sie in das entsprechende Alter gekommen sind, nur ein Anliegen: Weg! Wenn aber die Frage der Sicherheit – das kann auch ein adäquater anderer Arbeitsplatz sein – mit einem Ja beantwortet wird, dann wächst auch die Bereitschaft zu Brüchen und Veränderungen im beruflichen Lebenslauf.

Ferner möchte ich auf eine Gefahr auf anderer Ebene verweisen. Wenn wir über eine Individualisierung der Arbeitszeitgestaltung sprechen, müssen wir gleichzeitig neue Antworten in der *Mitbestimmungsfrage* finden. Sofern es nur darum geht, dass der einzelne Auszeiten nehmen kann, lässt sich das Thema Mitbestimmung möglicherweise hintanstellen. Geht es aber darum, individuelle Arbeitszeitgestaltung durch Teilzeit, Telearbeit oder anderes zu organisieren, dann muss sich der Betriebsrat im Mitbestimmungsverfahren positionieren. Und da stellt sich rasch die Frage nach der Handhabung des Gleichbehandlungsprinzips. Heißt es dann etwa, wer zuerst kommt, mahlt zuerst? Wie wägt man das ab? Gibt es bestimmte soziale Kompetenzen, die zu beachten sind? Wenn man also die Individualisierung von Arbeitszeit will, bedeutet das auch, auf diese Fragen eine Antwort zu finden. Ich habe sie im Moment nicht.

Manuela Maschke:

Ich möchte nochmals auf das Thema Übertragbarkeit und Insolvenzschutz und auf die Frage der überbetrieblichen, gesellschaftlichen Lösungen eingehen. Wenn

ich recht informiert bin, dann steht im Koalitionsvertrag, dass zum Insolvenzschutz neue Regelungen gefunden werden sollen. Das gilt auch für die Frage der Portabilität. Auch da ließen sich gesellschaftliche Regelungen finden, um die Übertragbarkeit zu gewährleisten und zugleich die Attraktivität für junge Beschäftigte zu erhöhen – denn es sind ja in der Regel die Jüngeren, die häufiger wechseln. Und das beträfe dann auch gut qualifizierte jungen Frauen, die davon einen höheren Nutzen haben können. Deshalb ist der Wert einzelner ergänzender Maßnahmen für Teilgruppen, für Frauen zum Beispiel, nicht zu unterschätzen. Solche Lösungen könnten zur Lösung gesellschaftlicher Probleme neue Brücken schlagen.

Jochen Blödorn:

Ich will nochmals den hochinteressanten Aspekt der Individualisierung von Zeitverhalten aufgreifen. Es gibt einen Gleichheitsgrundsatz, aber wie geht man damit um? Ich finde das sehr spannend, weil das natürlich auf der betrieblichen Ebene eine Rolle spielt; das ist eine Sache, die wir täglich erleben. Wir haben bei Leica Microsystems ein betriebliches Modell, das eine betriebliche Arbeitszeit von morgens 6 Uhr bis abends 20 Uhr zulässt. Es gibt keine Kernzeit, und innerhalb der Betriebsöffnungszeit besteht Zeitsouveränität. Dabei ist festgeschrieben, dass die Interessen des Betriebes und die des Individuums *gleichrangig* zu behandeln sind. Und dafür gibt es eine Schlichtungsstelle, denn über diese Interessen gibt es immer wieder Streit.

Hier kommt die Unternehmenskultur in Spiel. In einer Firma merkt man relativ schnell, wenn das Prinzip der Gegenseitigkeit, der Reziprozität nicht funktioniert. Dann sind auch die Arbeitnehmer nicht mehr bereit, den Interessen der Firma entgegenzukommen. Andererseits sind heute die Flexibilitätsanforderungen an die Firma dadurch, dass der Fertigungsprozess sehr stark von den Zufälligkeiten des Marktes abhängt, sehr hoch. Wenn nun die Interessen der Arbeitnehmer in einer Betriebsvereinbarung verankert sind und wenn dahinter auch eine Schlichtungsstelle steht, die das durchsetzen kann, dann ist das eine akzeptierte Regelung, die – so unsere Erfahrung – nun schon über acht Jahre hinweg gut funktioniert. Und wenn heute irgendjemand in der Firma den Vorschlag machen würde, dieses eingespielte liberale Modell zu ‚kippen‘, den würde man steinigen. Also ich denke, das ist eine Frage des Lernens, der Kultur und des beiderseits anerkannten Schlichtungs- und Deeskalationsverfahrens. Das ist natürlich extrem wichtig.

Betriebliche Interessenvertretung als Erfolgsbedingung

Jürgen Jäckel:

Eigentlich wird es mir langsam suspekt, dass Herr Blödorn voll auf meiner Linie liegt und umgekehrt – aber alles, was er sagt, kann ich nur unterstreichen. Auch wir haben bei der Fraport AG mehr Zeitsouveränität eingeführt und deshalb keine Kernzeit mehr. Als Arbeitstag gilt: Wer drei Stunden am Tag gearbeitet hat, das ist ein Arbeitstag – das ist die einzige Einschränkung, die wir haben. Manchmal kommt es zu Streitigkeiten, das waren auf meiner Ebene vielleicht zehn Fälle in den letzten zwei Jahren. Beim Betriebsrat tauchen schon mehr Fälle auf, wenn Leute sich über etwas beschweren. Aber echte Konflikte, so dass Betriebsrat und Personalabteilung darüber reden müssten, die gibt es Null. Das hat sicherlich was mit Vertrauen zu tun, denn der Betriebsrat ist in die Regelungen mit eingebunden, die Mitarbeiter wissen darüber Bescheid und können die entscheidenden Vorteile, die das hat, einfach sehen.

Wir bilden nun einmal eine individualisierte Gesellschaft, und das wird im Betrieb sichtbar. Was wir gestalten können, ist sicherlich auch die *Employability*. Wir gehen das an, indem wir uns mit vier anderen Firmen im Rhein-Main-Gebiet – Lufthansa, FES, Fraport, Deutsche Bank – zusammengetan haben. Hier können zum Beispiel unsere Mitarbeiter in den anderen Firmen hospitieren, man bietet im Internet und Intranet gemeinsam Weiterbildung an, um die *Employability* der Mitarbeiter zu stärken. Deshalb verstehe ich es nicht, wenn hier der Rückfall auf betriebliche oder gesetzliche Regelungen propagiert wird. Natürlich bin ich auch für europäische Standards, um einen besseren Austausch hinzukriegen. Aber alles andere, denke ich, ist im Großen und Ganzen geregelt. Die verschiedenen Firmenvertreter haben hier doch aufgezeigt, wie man mit diesen Regelungen – individuell und über verschiedenartige Lösungen – umgehen kann.

Jochen Blödorn:

Aber da Sie mich da zitiert haben, Herr Jäckel, sind wir uns dann auch darüber einig, dass diese Modelle einer starken Arbeitnehmervertretung bedürfen?

Jürgen Jäckel:

Ja, ja, ja. Eine starke Arbeitnehmervertretung mit einer Gewerkschaft ist mir persönlich auf Arbeitgeberseite lieber, sie ist eindeutiger und verlässlicher – das ist überhaupt kein Thema ...

Jochen Blödorn:

... denn die Arbeitnehmervertretung braucht diesen gewerkschaftlichen Hintergrund, um diese Stärken auszuspielen und die Modelle zu realisieren. Wenn wir uns da einig sind, lasse ich mich auch mit Ihnen in einen Sack stecken.

Barbara Dürk:

Ich fand die Diskussion sehr interessant, weil sie auch schön kontrovers war. An die betrieblichen Praktiker habe ich noch eine Frage. Wie haben Sie den Veränderungsprozess gestaltet? Es wurde ja oft von kulturellem Wandel gesprochen, und Arbeitszeitgestaltung ist auch immer mit Konflikten verbunden. Frau Gerhardt von der Software AG hat ja geschildert, dass es oft geknirscht. Ich kann mir gut vorstellen, dass es total schwierig ist, alte Gewohnheiten, die man über zwanzig Jahre praktiziert hat – morgens hin, abends heim – zu verändern. Ich bin selbst Arbeitszeitberaterin und weiß, wie schwierig das ist, allein eine halbe Stunde am Ende des Tages flexibler zu gestalten. Es sind also dicke Bretter, durch die hier gebohrt wurde. Deshalb meine Frage: Wie haben Sie es hingekriegt, welche Schritte haben Sie gemacht, damit am Ende auch die Beschäftigten Verständnis füreinander entwickelt haben? Denn es gibt ja auch hier ganz unterschiedliche Interessen, natürlich auch Neid, wenn zum Beispiel eine Lösung dem einen zugeht und dem anderen nicht. Wie haben Sie untereinander diskutiert, über den möglichen Nutzen aus den Modellen und die Erfahrungen mit ihnen? Meine eigene Erfahrung ist, dass durch die Diskussion über positive Erfahrungen auch wieder etwas weiter transportiert wird. Letzte Frage: Welchen betrieblichen Rahmen haben Sie geschaffen, damit überhaupt so ein Austausch stattfinden konnte?

Ulf Kadritzke:

Ich füge an dieser Stelle eine Frage hinzu: Welchem Leitbild versuchen die verantwortlichen Personalmanager zu folgen? Und wie erleben sie den Druck, der von den *Finanz*vorständen ausgeht? Ich will die Dringlichkeit dieser beiden Fragen kurz begründen. Für die häufig zu beobachtende ‚Kurzatmigkeit‘ ihrer Personalpolitik machen Manager, die dies durchaus mit innerem Unbehagen sehen, häufig die verschärften Renditevorgaben und – wie zum Beispiel Herr Jäckel am Beispiel von Fraport und Lufthansa – den Druck der wichtigsten Kunden verantwortlich. Verinnerlichen Sie diesen Druck oder versuchen Sie, die Legitimation dieses Drucks in Frage zu stellen oder mit Gegenrechnungen zu kommen? Wie

schlüssig ist zum Beispiel die Strategie eines Unternehmens, das den Druck – als innere Vermarktlichung – an die Beschäftigten weitergibt, aber dann plötzlich merkt, dass es die Arbeitskräfte weder ‚produziert‘ noch rekrutiert hat, die es in der Zukunft dringend benötigt? Wie empfinden Sie als Personalverantwortliche diesen Widerspruch? Dieselbe Frage geht auch an die Betriebsräte: Wie erleben Sie die ‚Zwänge‘ des Personalmanagements beim Umgang mit ‚innovativen‘ Modellen?

Jürgen Jäckel:

Was die Frage der ‚Individualisierung‘ betrifft, so bin ich nicht gegen Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträge, das ist die Basis, der Rahmen. Aber in diesem Rahmen, auf dieser Basis aufbauend, bin ich für Individualisierung. Das ist mein Tagesgeschäft, so wenn ich eine Führungskraft einstelle und es um 5.000 € mehr oder weniger geht. Auch das ist eine Art der Individualisierung. Natürlich weiß der JAVA-Entwickler, was er heute wert ist. Vor fünf oder sechs Jahren, als es der Softwareindustrie und der gesamten IT-Branche nicht so gut ging, da konnte ich die für die Hälfte vom Geld von der Straße holen. Heutzutage ist doch kaum noch jemand nach dem Tarif des TVöD bezahlbar. Da müssen wir innovativ sein und uns Gedanken machen.

Was die Frage nach der Kommunikation im Unternehmen betrifft, so kann ich deren Bedeutung nur unterstreichen. Ich kann auch sagen, dass das, was man positiv darstellt – also Gleitzeit, Arbeitszeitsouveränität – in der Regel auch positiv bei den Mitarbeitern ankommt. Wo es hakt und knirscht, das ist bei den Kollegen auf dem Vorfeld, wo die Schichtpläne an die persönlichen Bedürfnisse angepasst werden müssen, das ist wirklich ein harter Job. Wir klären das mit den Betriebsräten, und Gott sei dank begleiten uns die auch bis in die Mitgliederversammlungen auf Stellenleiterenebene runter. Das kriegt man nur hin, wenn man täglich vor Ort ist und weiß, wie da der Bedarf und die Notwendigkeiten aussehen. Unsere Kommunikationsstrategie zielt darauf ab, dass unsere Arbeitszeitexperten aus der Grundsatzabteilung zum Personalmanagement vor Ort gehen und den Mitarbeitern die Lösungen erklären. In der Regel wird das auch von den Betriebsräten begleitet. Also ganz zentral ist die Kommunikation, mehr geht nicht.

Was den Druck von Seiten des Finanzvorstandes betrifft: Selbstverständlich ist dies das Hauptproblem, das wir haben. Alles was wir tun, wird natürlich unter dem Gesichtspunkt der Betriebswirtschaft und der Rendite gesehen. Natürlich

sind das betriebswirtschaftliche und keine volkswirtschaftlichen Aspekte. In dieser Hinsicht war der Vorruhestand ein volkswirtschaftliches Desaster, aber betriebswirtschaftlich supergut. Es ist ganz schlicht und ergreifend so, dass man eine Rendite haben will. Wir sind eben am Aktienmarkt: Diejenigen, die investieren, wollen auch ihr Geld zurückhaben, wie auch immer. Das bedeutet, dass alle Modelle, die wir stricken, auch unter dem Gesichtspunkt Kosten-Nutzen gesehen werden.

Der betriebswirtschaftliche Druck, vor allem der Finanzdruck, wird meines Erachtens noch aus einem anderen Grund zunehmen, nämlich als Kundendruck. Zunehmend fordert die Lufthansa, die sich selbst finanziert und gute Gewinne macht, dass die Zulieferer noch günstiger werden müssen. Das trifft vor allem uns, den größten Zulieferer. Und das macht die Sache sehr, sehr schwierig. Was ich auch immer bedaure ist, dass wir die *Human Resources* nicht gleichrangig mit den Controllern sehen. Die Controller bestimmen den Takt, die sagen einfach: Ihr müsst bis 2010 2,5 % pro Jahr an Personal abbauen. Die entwickeln Kennzahlen, was Produktivität usw. betrifft. Und das *Human Resources*-Management muss dann schauen, wie es diese geforderten Ergebnisse hinkriegt.

Aber selbst unter diesen Bedingungen ist es uns gelungen, sehr viele neue Zeitmodelle zu entwickeln, und das obwohl die Lufthansa so starken Druck auf uns machte – da wird beim Kilogramm Fracht um Cents, um Zehntel-Cents gerechnet, und wir waren nicht mehr in der Lage, das mit unserem Tarif hinzukriegen. Die Lösung war auch hier wieder eine individuelle, da konnte dann jeder entscheiden: Will ich genauso viel Geld haben, dann muss ich mehr arbeiten; will ich genauso viel arbeiten wie vorher, dann habe ich eben etwas weniger Geld. Und so konnten wir hingehen und sukzessive – auch über Scherenmodelle mit den Töchtern – über einen niedrigeren Tarif die Mitarbeiter einstellen und ihnen die Wahl »Geld oder Zeit« lassen; bei der faktischen Wahl ist das übrigens etwa 50:50 ausgegangen.

Das ist also unser Job, hier kreativ zu sein, und eigentlich sind wir stolz darauf, dass wir trotz allem, trotz dieses Drucks, im Prinzip einen Super-Standard für unsere Mitarbeiter gehalten haben.

Versuch eines Resümees

Ulf Kadrizke:

Ich bitte zum Ende der Diskussion jeden auf dem Podium um eine kurze, prägnante Schlussaussage.

Ingo Naumburger:

Wie man es *nicht* machen sollte, den Kostendruck weiterzugeben, das haben die Berliner vorige Woche am eigenen Leibe erfahren, als die S-Bahn nicht gefahren ist. Der Hintergrund ist hier die Einführung von neuen Dienstplänen. Und das hat man vorneweg weder kommuniziert noch besprochen oder irgendwie mit den betroffenen Mitarbeitern verhandelt. Das Ergebnis war, dass von 400 zur Verfügung stehenden Lokführern ca. 60 von heute auf morgen krank geworden sind. Das ist für mich ein drastisches Beispiel für schlechte Vorbereitung von Seiten der Arbeitgeber bei der Einführung neuer Arbeitszeitsysteme.

Ein positives Beispiel gibt es auch, das nennt sich integrative Dienstpläne: Da wurde der so genannte Grundbedarf mit dem Zusatzbedarf (z.B. für Urlaub und Krankheitsvertretung) in einen normalen Dienstplan zusammengeführt. Und jeder Arbeitnehmer, egal ob er vorher Teil des Grundbedarfs oder des Zusatzbedarfs war, wurde in einer so genannten ‚Dispowoche‘ in die Veränderungen eingeführt. Nach einer schwierigen Anlaufphase, die aber relativ kurz war, trat Zufriedenheit auf allen Ebenen ein, weil die Belastungen für die Mitarbeiter gleich verteilt sind.

Andreas Hoff:

Eine kurze Bemerkung zum Thema Kosten-Nutzen; hier muss sich natürlich auch das Thema Lebensarbeitszeitkonto kritische Betrachtungen gefallen lassen. Sofern das Kontomodell in den Betriebsverhandlungen mit zusätzlichen Forderungen befrachtet wird, was wir oft erleben, dann ist die Kosten-Nutzen-Bilanz nicht unbedingt gut. Und wenn ich dann höre – was mich erschüttert hat – dass bei Frau Gerhardt in der Software AG nur zwanzig Leute das Lebensarbeitszeitkonto nutzen und ich daran denke, mit welchem Aufwand das aufgestellt wurde, dann weiß ich von vorne herein, dass sich das nicht rechnet.

Ute Gerhardt:

Dazu möchte ich natürlich noch was sagen. Wie haben wir die Einführung der Arbeitszeitmodelle hinbekommen? Wir haben schon zwei Monate vor dem geplanten Termin angefangen, für sämtliche Mitarbeiter Infoveranstaltungen zu machen, die gingen über vier oder fünf Stunden. Das war ein Riesenvortrag, den wir gemeinsam, HA und Betriebsrat der Niederlassung, vor den Mitarbeitern gehalten haben, so dass diese einen guten Überblick hatten. Wir haben dann in Pflichtveranstaltungen alle Führungskräfte geschult und trainiert, zwei Tage

lang innerhalb Arbeitszeit – das war bis dahin ein Fremdwort gewesen. Themen waren Arbeitszeit, Arbeitsrecht und auch der Umgang mit der Software in dem neuen Modell. Wir haben ferner in Zwei-Tages-Seminaren die Administratoren geschult, die diese Software pflegen. Bevor also quasi der Knopf für das neue System gedrückt wurde, wussten alle Bescheid, wie man damit umgeht. Das war auch ein irrer logistischer Aufwand, aber der Einsatz hat sich gelohnt.

Zum Thema Controlling und Kosten möchte ich gar nicht viel hinzufügen. Das sieht bei uns auch nicht anders aus, das ist ein Dilemma. Zum Glück geht es uns in der IT wieder so gut, dass wir nach und nach auch wieder ein paar neue Ideen umsetzen können. Insofern bin ich da eigentlich ganz zuversichtlich, und die neuen Verhandlungen zum Thema *Worklife-Balance* zeigen, dass die Unternehmensleitung weiterhin offen ist. Das macht dann auch wieder Spaß.

Roger Meurer:

Ein Wort zur Gestaltung der betrieblichen Praxis. Ganz wichtig ist für mich die Transparenz und auch die Kontrollierbarkeit durch die Mitarbeiter. Sie müssen wissen, wo ihr Geld bleibt und wo die Stunden bleiben, das kann man nur über Transparenz erreichen. Bei uns auf der Georgsmarienhütte hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, sein Konto einzusehen. Es wird extern in Geld geführt, aber er hat die Möglichkeit dazu, und die wird auch genutzt. Nicht zu vernachlässigen ist natürlich die Vertrauenskultur im Unternehmen. Wenn die Chemie nicht stimmt, wird Ihnen jedes Modell, ob es die Arbeitszeit betrifft oder andere Dinge, um die Ohren geschlagen.

Manuela Maschke:

Ich glaube, wenn ich in fünf oder zehn Jahren wieder hier sitzen würde, dann sähe meine Liste der Probleme aus der Vereinbarungspraxis anders aus. Das ist einerseits ein Wunsch und eine Hoffnung, aber ich hege tatsächlich diese Hoffnung, weil der gesellschaftliche Rahmen, in dem sich die Langzeitkonten-Problematik bewegt, zumindest in zwei Punkten – bei der Insolvenz und der Übertragbarkeitsfrage – durch konkrete Regelungen genauer umrissen sein wird. Und damit erhöht sich auch das Vertrauen der Beschäftigten in dieses Instrument. Außerdem denke ich, dass in fünf bis zehn Jahren klarer sein wird: Frauen – sie auf jeden Fall und hoffentlich auch Männer – wollen die alte Form der Arbeitszeit ohne Unterbrechungen auf Dauer nicht haben und werden sich entsprechend verhalten.

Jochen Blödorn:

Ich will die letzte Frage nochmals beantworten: Was haben wir bei Leica Microsystems getan, um das Modell durchzusetzen? Zunächst mal ging es von uns aus, vom Betriebsrat. Ich denke, das ist ein großer Unterschied zu anderen Realisierungsversuchen. Bei der ersten Vorstellung dieses Modells hat der Vorstand gebrüllt: »Sie sind ein gewerkschaftlicher Ideologe!« – und zwar als wir über Verzinsung und Kündigungsschutz geredet haben. Die Zeit und die Umstände haben dann auch den Vorstand gelehrt, dass die neue Regelung sich trotz aller Kosten und trotz aller Nebenforderungen – es war hier ja von einem »Luxus-Luxus-Modell« die Rede – einfach rechnet, und zwar weil es uns schlicht geholfen hat zu überleben. Denn es gibt angesichts der Qualifikationen, die wir dann innerhalb kurzer Zeit benötigen, um auf diese Marktschwankungen zu reagieren, keinen besseren Mechanismus.

Ich glaube, der wichtigste Faktor für eine erfolgreiche Umsetzung ist: *Zeit, Zeit und nochmals Zeit*. Das hat vier Jahre gedauert; allein zwei Jahre haben wir gebraucht, um uns als Betriebsräte einig zu werden. Und wichtig war es auch, bei diesem schrittweisen Vorgehen jeden, aber auch jeden Einwand zu berücksichtigen und zu versuchen, jeweils eine Regelung zu finden. Im Rahmen dieser langen Zeit ist uns das, glaube ich relativ gut gelungen. Und das macht letztendlich die Akzeptanz des Modells aus.

Ulf Kadritzke:

Bevor ich eine zusammenfassende Bewertung dieser Diskussion wage, hier mein erster spontaner Eindruck. Es ist offensichtlich, dass wir mehr und vor allem sorgfältig vergleichende empirische Forschung benötigen. Wir haben Beispiele kennen gelernt, die zum Teil stark von der jeweiligen Branche und deren Konkurrenzverhältnissen abhängen, gewiss auch von den realen Unternehmens- und Professionskulturen sowie von den sozialpolitischen und tarifvertraglichen Regelungen – und nicht zuletzt von den Interessen der Akteure. Deshalb ist es schwierig und herausfordernd zugleich, die *gemeinsamen* Probleme und Ansatzpunkte für die weiterführende Diskussion prägnant herauszuarbeiten. Aber gerade das macht, finde ich, den Reiz dieses erfreulichen, leider nur selten stattfindenden Erfahrungsaustauschs zwischen Wissenschaft und Praxis aus.

6 Resümee des ersten Tages

6.1 Gedanken zu den drei Eingangsreferaten

Die drei sich glücklich ergänzenden Eingangsreferate, die zum kritischen Vergleich der verschiedenen Einflusskräfte und Gestaltungsebenen der »Arbeitszeit im Lebenslauf« anregten, haben in mir den Eindruck verstärkt, dass die hellsichtig zugespitzte Parole »Time is the new money!«, die ein britischer Gewerkschafter anlässlich der Streiks des zumeist weiblichen Bodenpersonals am Londoner Flughafen Heathrow ausgegeben hatte, rascher gesagt als getan und damit in praktische, den Individuen nützende Lebenszeitpolitik umzusetzen ist. Denn umgekehrt hat der Umgang mit der Zeit auch etwas mit dem »old money«, dem Geld eben, zu tun.

- Die Lebenslaufpolitik, wie sie **Helga Krüger** in ihrem Referat beschrieb und beurteilte, ist überwiegend überbetrieblich angelegt. Der Weg vom geordneten Phasenmodell, in dem sich am Schluss des Berufslebens das Alter bloß zu ‚ereignen‘ droht, zum propagierten »Optionszeitenmodell« erweist sich als steinig. Der kritische Punkt, um den sich vieles dreht und der die gesamte Lebensführung vorzuprägen scheint, ist in meinen Augen die individuelle Lebensphase, die Krüger die »rushhour« nennt: Hier, etwa zwischen dem 25. und dem 40. Lebensjahr, tobt sich (in den derzeit verbreiteten Mustern vornehmlich bei den Männern) das »geheime Lustprinzip der Professionalität« aus, und die Unternehmen ‚pressen‘ gerade in dieser Zeit die subjektiven Potentiale aus den Berufsmenschen heraus. Zugleich ist das die Zeit des intensiven, im geglückten Grenzfall durch Kinder angereicherten partnerschaftlichen Lebens. Und gerade in dieser Zeit, die am intensivsten gelebt wird und hohen Genuss verspricht, setzt zugleich der Verschleiß an persönlicher Energie und Phantasie schon ein; der Teufelskreis ist von der betrieblichen Karriere her kaum zu durchbrechen. Wer in dieser Phase ‚Arbeit‘ und Leben‘ auszubalancieren versucht, gerät rasch in den Ruf, dass es mit seiner Motivation und Leistung doch nicht so weit her sei. Erst recht gilt der Schrecken der »rush hour« für karrierewillige Frauen – zumal, weil hierzulande die in anderen Gesellschaften besser organisierten »Einrichtungen« (vor allem Kindergar-

ten, Schule, Ämter) weder flächendeckend sind noch qualitativ zureichend funktionieren. Erwerbszyklus und Lebenszyklus, das zeigte Helga Krüger eindrucksvoll, geraten in kaum einem Land so stark miteinander ins Gehege wie in Deutschland. Nicht nur die sinkenden Geburtenraten sind eine sehr menschliche Antwort auf diese Gemengelage. Aus diesen ganz praktischen Gründen hängen die am Schluss von Helga Krüger entwickelten, schlüssigen Zeitmodelle (der Optionszeiten, der Wunschzeiten, der Berufsanreicherung und der Zeitkoordinierung) etwas seltsam in der Luft. Sie winken, was nicht die Schuld der ‚Modellbauerin‘ ist, gewissermaßen von fern. Wie also wäre »das andere Bild vom Arbeitsgesamtvolumen einer Person« erfolgreich in die Gesellschaft tragen?

- Bei diesem Stand der Befunde und Optionen kommen die Problembeschreibungen und Schlussfolgerungen von **Eckart Hildebrandt** ins Spiel. Sie setzen empirisch auf der betrieblichen Ebene an. Das vorherrschende Leitbild von Reziprozität und wechselseitiger Fairness kollidiert hier mit der das Geben und Nehmen allenfalls instrumentell einsetzenden Handlungslogik des Wettbewerbsunternehmens, und selbst die ‚Freiheiten‘, die vorzugsweise den ‚high performers‘ eingeräumt werden, lassen erstaunlich wenig Gestaltungsspielräume in der Dimension der Zeit zu. So macht man keine Zeitpioniere. Das Dilemma zeigt: Nicht einmal für die ‚Besten‘, an deren Kreativität, naiv gedacht, die Unternehmen doch ein nachhaltiges Interesse haben müssten, lässt sich ein Mindestmaß an selbstbestimmter Flexibilität der Lebensführung sichern. Es herrscht hier offensichtlich eine andere Verwertungslogik vor, deren Regeln aus dem erfolgreichen Umgang mit ‚totem‘ Kapital auf den mit dem lebendigen Arbeitsvermögen übertragen werden: Rundum-Nutzung, solange es geht. Wie soll in dieser Lage der Weg für die Herstellung und der Gebrauch von Zeitressourcen geebnet werden, die auf individuelle Bedürfnisse zugeschnitten und dennoch mit den betrieblichen Notwendigkeiten vereinbar wären? Und dies unter den Bedingungen objektiv schwindender Verlässlichkeit in den Arbeitsbedingungen, Beschäftigungsformen und sozialen Sicherungssystemen?

Wenn der Verbreitungsgrad von Langzeitkonten in den Betrieben noch deutlich unter 10% beträgt, müsste der Pioniercharakter des Modells in jener Qualität hervortreten, die mit dem Begriff der Optionalität umrissen wird. Hier kommt das Leitbild der Reziprozität ins Spiel: das Vertrauen auf den wechselseitigen Nutzen eines über längere Zeit sich bewährenden, verläss-

lichen ‚Tauschs‘ von Interessen. Wie weit ist es damit in den nach wie vor asymmetrischen Machtverhältnissen des Unternehmens her, wo liegen die Grenzen des *erlebbar*en Vertrauens? Dass die Dehn- und Formbarkeit des Arbeitszeitbudgets dem berufstätigen Individuum die Gestaltung des eigenen Lebens wesentlich erleichtern *könnte*, ist unstrittig. Aber im wirklichen Alltag, im Kleinkampf um die Bewältigung des beruflichen Anforderungsdrucks geraten persönliche Ansprüche, die übergreifend die gesamte Lebenslaufpolitik betreffen, leicht aus dem Blick – und ‚Politik‘ heißt ja Teilhabe am Gemeinwesen auch jenseits der Arbeit. Nach den Befunden von Hildebrandt dominiert bei den Wünschen zur persönlichen Verfügung über die Zeit die kurzfristige, von Tag zu Tage reichende Perspektive (92 % der Befragten) bei weitem die langen Fristen geltende (29 %), wobei hier der beträchtliche Unterschied zwischen den artikulierten Bedürfnisse der Frauen (47 %) und denen der Männer (28 %) aufhorchen und zugleich leise hoffen lässt. Die Befunde zeigen: Zur Gestaltung eines Reziprozitäts- und Vertrauensverhältnis gehören immer zwei Parteien. Welches institutionalisierte, langfristige angelegte Interesse sollte das unter dem Druck der permanenten Innovationsrevolution stehende Unternehmen an dieser Art des ‚verlässlichen Austauschs‘ mit den Arbeitskräftegruppen haben? Mit welchen eher, mit welchen weniger? Und welche Macht haben die verschiedenen Gruppen, den Inhalt und die arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen der zeitpolitischen Arrangements mit zu beeinflussen?

In seiner Übersicht über die »Potenziale von Langzeitkonten für betriebliche Lebenslaufpolitik« kommt Hildebrandt selbst – ähnlich wie auf einer anderen Ebene die resümierende Studie von Steffen Lehndorff¹⁸ – zu einer sehr nüchternen Bilanz in sechs empirischen Aussagen. Seine dennoch hoffnungsvolle Reflexion über die ‚Potenziale‘ des Wandels stützt sich auf einige Tendenzen, deren Einflusszentren jenseits des Betriebs liegen: (1) auf die List der demografischen Entwicklung, (2) auf einen »Kulturwandel« in Kopf und Bauch der flexibilisierten Menschen und (3) auf den Rückenwind für neue Modelle durch eine Mehrebenen-Politik, die auch Helga Krüger skizziert hat.

- **Ute Klammer** schließt empirisch genau an diesem Punkte an; in ihrem Referat fragt sie nach Übereinstimmungen, Konflikten und den durch sie

18 Vgl. Lehndorff, S. (2005): Arbeitszeitregulierung unter Druck. In: Kronauer, M.; Linne, G. (Hg.): Flexicurity. Die Suche nach Sicherheit in der Flexibilität. Berlin, S. 205–220.

ermöglichten Handlungsspielräumen. Sie versucht, sie auf den verschiedenen Ebenen der weithin aus dem Takt geratenen (biologischen, familienbezogenen, professionellen, im Unternehmen und dort um den konkreten ‚Job‘ organisierten) Lebenszyklen neu zu bestimmen. Wenigstens langfristig schließt sie aus ihren empirischen Befunden zu den wichtigsten Varianten der individuellen Lebenslaufpolitik auf einen Diachronisierungsbedarf, den auch die Unternehmen entwickeln könnten. Überrascht hat mich an ihrem Forschungsvorhaben die Anlehnung an zyklische Modelle, wie sie von der Managementforschung bei der Bestimmung von Produktlebenszyklen entwickelt worden sind – sie übernehmen ja zunächst den unternehmerischen Blick auf die ‚*Efficiency*‘. Wie Hildebrandt auf die listige Kraft der Reziprozität, scheint Klammer auf das Koordinations- und Ausgleichsmodell einer ‚wohlverstandenen Gegenseitigkeit‘ (mutualisation) zu setzen, auf eine Konstellation also, in der organisiertes Vertrauen (*confidence*) an die Stelle der bislang zentralen Kooperationsformen Markt und hierarchische Macht tritt. Wie aber könnte der neue Koordinationsmodus für die berufstätigen Menschen einigermaßen verlässlich und zeitstabil wirken, wenn zugleich die vom Unternehmen direkter und rascher denn je zu verarbeitenden Marktkräfte dem Management eher noch größere Machtquellen verschaffen? Diese Frage bleibt für unser Thema auch dann zentral, wenn das Management mit seiner Machtreserve gegenüber modernen, qualifizierten Arbeitnehmergruppen sehr sorgfältig umgehen muss.

Ich bin – bei Einigkeit im Ziel – eher skeptisch, ob die von Ute Klammer mit Fallbeispielen belegte Synchronisation der Unternehmens- mit den individuellen Lebenszyklen sich auf breiter Front durchsetzen wird. Sie prognostiziert (oder propagiert doch nur?) eine ‚vierte Welle‘ der Arbeitszeitflexibilisierung, die von den Beschäftigtenbedürfnissen geprägt und auf den gesamten Lebenslauf bezogen werde. Gegenüber dieser Annahme erscheint mir die alte Macht der zweiten und dritten Welle (die an Kundenwünschen und Kennziffern der ökonomischen Effizienz orientierten Geschäftsmodelle) bislang ungebrochen. Wichtig und weiterführend an den skizzierten Fallbeispielen könnte die Erfahrung sein, dass neue Zeitmodelle zunächst den begehrten ‚*key players*‘ zugute kommen; diese könnten den betrieblichen Interessenvertretungen durchaus Beweise der organisatorischen Machbarkeit liefern und damit, gewissermaßen im Spiel ‚über die Bande‘, zeitpolitisch stilbildend wirken.

Freilich befördert nicht einmal dieses immerhin mögliche Szenario die unternehmensinterne Verbreitung progressiver Zeitmodelle im Selbstlauf. Deshalb verweist Ute Klammer am Schluss ihres Referats auf die Ebene der sozialstaatlich gerahmten Gesellschaftspolitik, wenn es gilt, die Unternehmen durch neue Modellkombinationen (wie die niederländische Lebenslaufregelung kombiniert mit kollektiven Ausgleichsmechanismen und einer verbesserten Mindestsicherung) gleichsam zu ihrem Glück anzuregen – oder gar zu zwingen. Einen eindrucksvollen Vorgeschmack auf die dabei zu bewältigenden Interessenkämpfe hat die Debatte um das Gleichstellungsgesetz in Deutschland vermittelt.

6.2 Die Positionen und Konfliktpunkte der Podiumsdiskussion

- Zu den Bedingungen, Kräften und Akteuren, die von unten, oben und außen auf die Zeitpolitik der Unternehmensebene einwirken (könnten), haben in der anschließenden Diskussion die Unternehmensvertreter und Betriebsräte empirisch Erhellendes beigetragen. Auch ihre aus der Praxis gespeisten Antworten und Einschätzungen kreisten fast durchweg um die Hauptfrage, in welchem Maße die betrieblichen Lösungen von den – sie ermöglichenden oder verhindernden, ihre Wirksamkeit fördernden oder beschränkenden – institutionellen, ‚kulturellen‘ und machtpolitischen Rahmenbedingungen abhängen. Daraus resultiert fast selbstredend die Frage, auf welchen Einflusssebenen (Individuum, Unternehmen und Arbeitsorganisation, Rechtssystem, Sozialpolitik, Gesellschaft) agiert werden muss, wenn eine qualitativ veränderte Lebenslaufpolitik gelingen soll.
- Zunächst ist offensichtlich, dass wir mehr und vor allem klug vergleichende empirische Forschung benötigen. Erst wenn die Wissenschaft die Empirie genügend differenziert erfasst und auf dieser Grundlage die wichtigsten Punkte herausarbeitet, sind im Dialog, gewiss auch im produktiven Konflikt mit der Praxis, neue Ansätze und Modelle zu diskutieren und zu entwickeln. Wichtig erscheint mir ferner der Hinweis von Ernst Hoff, dass wir in der Debatte über neue zeitpolitische Modelle über die recht gut erforschten Geschlechterverhältnisse und Qualifikationsstrukturen hinaus auch Genaueres über die betriebliche Verteilung der Altersgruppen empirisch wissen müssten.
- Vorläufig (und vermutlich auf längere Zeit) unabgeschlossen bleibt sicherlich der Deutungskonflikt zwischen Andreas Hoff und Eckart Hildebrandt. Die

Kontroverse, ob Langzeitkonten in der jetzigen Form aus dem Modellstadium herausfinden und unter welchen Umständen dies möglich ist, wird uns sicherlich noch lange beschäftigen. Als sehr anregend – und mit Hildebrandts Beharren auf der scheinbar ‚utopischen‘ Verbindung der betrieblichen Zeitpolitik mit der Lebenslaufpolitik der Individuen vereinbar – empfinde ich Hoff's mit der Kritik verbundene Akzentverschiebung da, wo sie die *Arbeitsstrukturen* selbst als Gestaltungszentrum der Optionalität hervorhebt. Das ganze Modell nur deshalb in den Orkus zu schicken, weil die Realisierung derzeit so schwer gelinge, erscheint mir dennoch zu kurz gegriffen. Stattdessen wäre genauer zu prüfen, welche (ungewollten) sozialen Nebenfolgen die bisherige Langzeitkonten-Praxis für die individuellen Wahlmöglichkeiten während der Erwerbsphase hatten und wo die objektiven wie subjektiven Gründe dafür liegen, dass Ansparen für ‚freie Zwecke‘ relativ selten erfolgt. Ich plädiere dafür, in dieser Sache den Streit über den Primat der Arbeits- oder der Zeitorganisation hinter sich zu lassen

- Sehr interessant und vertiefenswert ist die Frage nach den möglichen Akteuren eines zeitpolitischen Wandels, die sich nach den drei Referaten aufdrängte: Welche Akteure könnten aufgrund verknappter Marktlagen und innerer Motivation betriebliche Verhandlungsmacht entwickeln und sich als ‚Zeitpioniere‘ etablieren, deren Interessen von den arbeitgebenden Organisationen nicht ignoriert werden dürfen? Sind das z.B. Forscher, Ingenieure, Informatiker oder Angehörige neuer, qualifizierter Dienstleistungsberufe? Wie wäre eine solche neue ‚neue Arbeiterklasse‘ zeitpolitisch anzusprechen und in ihren Balanceübungen zu bestärken? Und wie sind die vom Arbeitsmarkt erdrückten ‚Billig-Dienstleister‘ (zumeist weiblich) besser zu organisieren? Das wirft für die Gewerkschaften Fragen auf, mit deren Beantwortung sie sich (wie der Lokführerstreik und die neue Macht des Marburger Bunds zeigen) bislang aus objektiven Gründen, aber auch aus Mangel an strategischem Problembewusstsein schwer tun.
- Wie immer, erweist sich allen zeitpolitischen Umsetzungs- und Gestaltungsproblemen die Gender-Frage als ein Dreh- und Angelpunkt des (Miss-)Erfolgs, weil sich in den weiblichen Biografien nach wie vor das Verhältnis von ‚Arbeit‘ und ‚Leben‘ auf individuell schwer beherrschbare Weise verschränkt. In Bezug auf das Ziel *diversity* bin ich skeptisch und zugleich gespannt, ob und zu welchem Grad die ‚List der Vernunft‘ die unternehmerischen Strategien der Personal- und Zeitpolitik ergreift. Mag sein, dass in der demogra-

fischen Entwicklung gewisse Qualifikationen wirklich knapp und gerade Frauen im Wachstumsbereich persönlicher Dienstleistungen neue Ansprüche ins Spiel bringen können. Aber ohne die flankierenden Maßnahmen in den Sozialsystemen, darauf haben alle drei Beiträge hingewiesen, können die Akteure der betrieblichen Personalpolitik die Optionalisierungsmodelle nicht beispielgebend umsetzen, geschweige denn ihre Basis verbreitern.

- Erstaunt – und sicherlich auch enttäuscht – dürfte die Mehrheit des Publikums über die von Eckart Hildebrandt und von den Experten auf dem Podium bestätigte Zurückhaltung der Beschäftigten gewesen sein, was die Rolle der Langzeitkonten für eine nach individuellen Wünschen gegliederte Lebenslaufpolitik betrifft. Denn zum Teil handelt es sich ja gerade um Unternehmen, die von Seiten der Wissenschaft unter dem Verdacht stehen, stillbildende ‚Zeitpioniere‘ zu beherbergen, wie auch die Studien von Ernst Hoff und seiner Forschungsgruppe zeigen. Hier plädiere ich für genauere, in die Breite und in die Tiefe gehende Untersuchungen über gesellschaftliche, unternehmenskulturelle, geschlechtsspezifische Erfolgsbedingungen. Vielleicht gelten IT-Industrie und Medien etwas vorschnell als ‚Biotop‘ der neuen Zeitbedürfnisse, vielleicht benötigen wir mehr und differenziertere Untersuchungen über andere Bereiche der modernen Dienstleistungsarbeit.
- Ein nicht optimistisch, aber auch nicht nur resigniert stimmender Hinweis schließt an einige Beiträge aus der Podiumsdiskussion an. Auf einer Tagung von Personalverantwortlichen der Versicherungsbranche erlebte ich vor kurzem erstaunliche Reflexionsansätze in der Personalpolitik zur Förderung flexibler Arbeitnehmerbiografien. Die Branche ist auf der Suche nach neuen Spezialisten – männlichen und weiblichen –, die das vertraute Karrieremodell nicht mehr anstreben können oder wollen. Deren zeitpolitisches Dilemma in der Phase ‚*rush hour of life*‘ hat Helga Krüger treffend skizziert, und Ulrich Mückenberger hat es mit der Frage nach dem *gegenläufigen* Mechanismus angesprochen, der es erlauben würde, dass die Beschäftigten in bestimmten beruflichen Phasen auch Langzeitschulden machen können und vom Unternehmen einen ‚Zeitkredit‘ erhalten, wenn die familiäre Situation und die privaten Wünsche es erfordern. Der Fortschritt, aber auch die innere Beschränkung des ‚neuen Denkens‘ trat in der Diskussion des vorgestellten Modells rasch zutage. Denn gemeint war nur die ‚*Geldseite*‘ des Problems. Meine bescheidene Soziologenfragen an die Betriebsexperten:

»Könnten Sie sich das flexible Modell auch für den Umgang mit der Zeit vorstellen? Was halten Sie vom individuellen Recht auf ein elastisches Zeitbudget, so dass Väter und Mütter, wenn sie mehr Zeit für ihre Kinder brauchen, weniger arbeiten und trotzdem gut bezahlt werden?«

erzeugten beim Vortragenden wie beim Publikum ein ratloses Schweigen. Das verweist auf die – nach Branchen zu differenzierende – Qualität des Problembewusstseins in den Unternehmen. Dieser Zustand zwingt zu einer Erkenntnis, die Jochen Blödorn am Beispiel Leica Microsystems mit seiner anschaulichen Beschreibung der ersten Reaktionen aus dem Management bestätigt hat: Die Ziele einer Arbeitszeitpolitik des Lebenslaufs sind oft nicht ohne Konflikte zu erreichen, weil eine kooperative Suche nach Lösungen die Interessenlagen und Machtverhältnisse nicht einfach zum Verschwinden bringt. Vielleicht merken – wie in der Umweltfrage – manche Unternehmen erst ‚nach der Kur‘, dass die erzielte Lösung gar nicht so schlecht ist.

6.3 Ökonomie, Soziale Spaltung und Lebenslaufpolitik

- Mein Resümee schließt an die schon umrissene Kontroverse zwischen Hoff und Hildebrandt an, geht aber über sie hinaus. Die konkrete Frage, ob die hier vorgestellten Langzeitkonten-Modelle die ‚Ziehung der Optionalitäten‘ ermöglichen oder strukturell eher behindern, gewinnt vor dem Hintergrund der sozialen Polarisierung und der durch sie erzeugten Verhaltenszwänge an Gewicht. Eine wesentliche, geradezu erfolgskritische Rahmenbedingung für die breite Durchsetzung einer selbstbestimmt flexiblen Lebenslaufpolitik droht mit der ‚Entgrenzung‘ der Arbeit und der Beschäftigungsformen wegzubrechen. Die qualifizierten Eigentümer des verwertungstauglichen Kapitals, so deute ich Andreas Hoffs realistischen Befund, könnten ‚eigentlich‘ Geld gegen Zeit tauschen, anstatt sich in die Rolle der Selbstausschleuter zu fügen; die Minderqualifizierten, Ersetzbaren dagegen haben nicht genügend Geld, um dies gegen etwas mehr Zeitwohlstand zu tauschen. Dies Dilemma zeigt, in welchem Maße die in der ‚Kultur des neuen Kapitalismus‘ (Sennett) entstandenen Bedürfnis- und Kompensationsstrukturen im betrieblichen Alltag die objektiven und subjektiven Spielräume für die Erprobung neuer Modelle einengen. Vor allem die individuellen Ansprüche an Arbeit und

Leben, die Menschen unter dem Druck der Unsicherheit zu lange suspendieren müssen, drohen endgültig zu verkümmern. Dieser Umstand macht die Realisierung von Langzeitkonten schwer, aber keineswegs den beharrlichen Versuch überflüssig, die betrieblichen mit den übergreifenden Verhältnissen zusammenzudenken und in der Praxis zu verbinden.

- Gibt es für die zeitpolitischen Experimente dennoch einen Silberstreifen am Horizont? In der Debatte zwischen Praktikern und Wissenschaftlern konnten die Kräfte und Faktoren, die über den derzeitigen, weithin als enttäuschend empfundenen ‚Stillstand‘ bei der Inanspruchnahme von Langzeitkonten hinausdrängen könnten, nur stellenweise angedeutet und kaum vertieft werden. Als Motor einer neuen betrieblichen Personalpolitik gilt vor allem die demografische Entwicklung. Den apokalyptischen Beschwörungston in dieser Frage muss man nicht übernehmen, um nüchtern einige Chancen für neue zeitpolitische Anreize und Arrangements (für Frauen und Männer, für Menschen nicht nur im Alter, sondern in allen berufsbiografischen Phasen) zu erkennen. Vielleicht verwandelt sich in einer nicht fernen Zukunft die in den Unternehmen vorherrschende Neigung, die gesellschaftlichen Teilhabebedürfnisse der Menschen nur dann ernst zu nehmen, wenn sie ‚sich rechnen‘, allmählich in einen Minimalkonsens, der sich dann auch auf zeitpolitische Grundrechte und Mindeststandards erstrecken könnte.
- Neue, optionsreichere Modelle der Zeitgestaltung sind nicht etwa auf weniger, sondern auf *mehr* soziale Gerechtigkeit angewiesen. Denn nur in dem Maße, wie die Menschen sich in ihrem Beitrag zur gesellschaftlichen Arbeit anerkannt wissen, entwickeln sie einen nuancierten Blick auf die Gestaltbarkeit ihres Lebens. Erst auf einem auch ‚von unten‘ als fair empfundenen Niveau der materiellen und sozialen Anerkennung können sie lernen, die beiden ‚Währungen‘ Zeit und Geld, die auf je eigene Weise Lebensgenuss versprechen, im Bestand ihrer persönlichen Bedürfnisse variabel zu halten. Das setzt gerade in der Sphäre der Arbeit *reale* statt nur fingierte Handlungsspielräume voraus, über die sie in verschiedenen Lebensphasen eigensinnig bestimmen können.

In den Zwängen der Alltagswelt teilt sich die oft nur künstlich beschworene ‚postmaterielle‘ Qualität des persönlichen *Zeitwohlstands* den Individuen nicht naturwüchsig mit. Erst wenn der institutionelle – auch über gesellschaftlich anerkannte und rechtlich geschützte Zeitrhythmen vermittelte – Rahmen den Raum für die Entfaltung individueller und gemeinschaftlicher Zeitbedürfnisse

erweitert, bieten sich auf dem betrieblichen Terrain den abhängig Beschäftigten
,aller Klassen‘ ernsthafte zeitpolitische Durchsetzungschancen.

7 Life course policies in the Netherlands: an answer to work/care dilemmas and an ageing society?

7.1 Introduction

Like other Western European countries, the Netherlands has seen an increase in the female labour market participation rate in recent decades. In 1975, only 29 percent of Dutch women had a job of one hour or more a week; in 2002 this had increased to 65 percent. After a short period of stabilisation due to rather unfavourable economic conditions, a slight increase became visible again in 2006 and 66 percent of Dutch women between 15–65 years of age are now in employment (Portegijs/Keuzenkamp 2008). As elsewhere in Europe, the rising number of female workers implies that the single-earner family is disappearing in the Netherlands. More and more families need and wish to combine paid work with family responsibilities.

Working part time is a widely used strategy in the Netherlands for combining working with caring for young children. By implication, the »one-and-a-half earner« family – in which one partner (usually the man) works full-time and the other (usually the woman) has a part-time job – has become the new norm. In 2005, 46 percent of all couples with children under the age of 18 followed the one-and-a-half earner model, while only 6 percent of these couples had two full-time workers. About 40 percent were single-earner families by that time, and in 6 percent of these couples, both parents had part-time jobs (SCP/CBS 2006).

Another important trend in the Dutch labour market is the ageing of the workforce. The population in the Netherlands is getting older, a fact it shares with all European countries. The workforce is following the general ageing trend. By 2020, about half of the potential Dutch workforce is expected to be 45 years and older. It is interesting to note that the number of older people who still have jobs is rising slowly. In 1990, 22 percent of the males aged 60–64 had paid jobs; in 2006 this was 31 percent. The same figures for women were respectively 8 and 14 percent. Changes are also visible in the cohort of 55–59 years of age. In 1990,

64 percent of this cohort of men had a paid job; in 2006 this was 77 percent. For women, these percentages were 23 and 45 percent respectively (CBS, Statline).

Trends in feminisation and the ageing of the workforce are part of a general increase in the diversity of the labour market population. As elsewhere in Europe, the labour force in the Netherlands is made up of a rather diverse group of people nowadays who work full time, part time, in flexible jobs and in temporary jobs, and who are fathers, mothers, and belong to different ethnic and age groups. This process of diversification goes along with the increasing variation and diversification of modern workers' life courses. The standard life course, mainly of men who worked 40 years without interruption for the same employer, is disappearing. In contrast to the traditional, standard life course, the modern life course is characterised by frequent transitions, or at least more than in the past, and by a combination of activities and tasks. Life courses have become less similar and people no longer experience important life events, such as marriage, having children, or entering the labour market, in the same sequence (Schippers/Sap 2006).

More variation in life courses does not mean, however, that there are no significant and more or less institutionalised phases in modern life. The »modern biography« is thought to consist of five different life stages: childhood, a phase of socialisation and receiving care; young adulthood, with education and work but generally speaking no care duties; the »rush hour« or busy middle phase, where people have to combine many different tasks in terms of work and career, building up a family and providing care, a busy social life and – sometimes – ageing parents and their growing dependency; and the phase of the »younger elderly«, where people are sometimes still in paid work, but often not, and where care duties diminish and leisure time grows. The final phase is the »intensive care« phase in which elderly people may need care from their family or from institutions.

Trends in life courses and in workforce diversity must, in one way or another, be taken into account in social policy and company arrangements. National governments and employers are facing a changing reality in terms of increasing workforce diversity, and must adapt to the changing preferences and attitudes of workers. In the Netherlands, recent governments have tried to introduce a life course perspective in parts of the social policy regime. This chapter addresses the question what kinds of life course policies have been developed in the Netherlands and whether they have been successful. Besides focusing on national

life course policies, we ask how employers in the Netherlands deal with an ageing workforce. How are employers reacting to the ageing of the workforce, what types of problems do they foresee and how urgent do they feel age management is? Special attention will be given to age management within companies and the incorporation of a life course perspective.

In order to answer these questions, section 2 discusses the policy context in which the life course policy has been developed. Both the development and implementation of the life course policy can only be fully understood within the overall policy context. How people utilise the life course scheme depends on the alternative options available to them, and the shape of the measure is very much a product of political pressure and compromise. But the scheme is also related to government's increasing involvement in work/life balance issues since the early 1990s. Section 3 describes the introduction of the life course policy and its utilisation, followed by a description of the degree of utilisation and employer initiatives. The chapter concludes with a discussion of the current state of affairs regarding the Netherlands' life course policy and likely future developments.

7.2 Policy context

For a long time, social policy in the Netherlands was heavily influenced by the breadwinner model. Policy was based on the traditional division of paid and unpaid work between women and men. Individualisation and policies supporting the combination of paid work and care responsibilities came relatively late to the country. In the 1980s, gender equality reforms focused on individualisation accompanied by demands for a more equal division of paid and unpaid work between men and women (Sainsbury 1996). It was not until the 1990s that the Dutch government started developing measures to support the combination of tasks. The growing concern for the combination of work and care responsibilities in the 1990s was closely related to societal changes such as the increasing labour market participation of women with children since 1970, the growing demand for childcare, and the changing workforce, which was no longer dominated by the male single earner but increasingly characterised by employee diversity. The focus of government policy at that time was very much directed at working mothers, enabling them to combine paid work with the care for young children.

In 1990, the first Incentive Measure on Childcare was introduced, followed by the introduction of parental leave in 1991. The years thereafter saw a rise in the number of statutory leave arrangements, which were then concentrated in the Work and Care Act (2000) (*Wet Arbeid en Zorg*). The Work and Care Act gives working parents the right to take 16 weeks maternity leave, 13 weeks parental leave and ten days of care leave, two days of paternity leave and four weeks of adoption leave. Characteristic for the Netherlands is the emphasis on relatively short leave periods and limited compensation for loss of income when taking leave. Maternity leave is fully paid, but short-term care leave is only partly paid (70 percent of salary), and parental leave is unpaid.

Day care for children has long been regarded as mainly a private responsibility in the Netherlands and public provision of childcare has only been expanded since the 1990s. In 1990, the Dutch government introduced the Incentive Measure on Childcare, designed to encourage childcare facilities for working parents. The measure included the provision of central government funding to local authorities for establishing new childcare centres (1990–1996). The Incentive Measure actively encouraged employers to participate in and to buy or hire childcare places for their employees in childcare centres. As a result, childcare in the Netherlands is a public-private partnership between government and employers. During the Incentive Measure period, employers were reimbursed for part of the costs involved. In 1989, employers contracted 13 per cent of childcare places. In 1998, this was already 44 percent (Niphuis-Nell 1997) and in 2002 more than 50 percent of places (Portegijs, et al. 2002; 2004). In 1996, 12.8 percent of children under the age of 4 were enrolled in childcare centres; in 2002 this was 21.8 percent. Of children between 4 and 12 years, 1.3 percent were enrolled in after-school care in 1996; in 2002 this was 5.1 percent (Portegijs et al. 2004).

Accessible and high quality childcare is an important condition for reconciling work and family life. After years of Incentive Measures, a Childcare Act came into force in January 2005. The Act redirects financial support from providers to parents in order to increase parental choice. The notion of tripartite funding is retained, whereby employers are expected to contribute voluntarily to childcare costs. Although employers had increasingly offered childcare support to their employees, large differences between employers remained (see Table 1). Overall, public sector organisations and large employers were taking the lead, while manufacturing, construction and transport companies and small employers lagged behind. This raised the question of equal access to childcare support, and

after years of voluntary employer contributions, employer participation became obligatory in January 2007. Nowadays, parents, the state and employers all pay one third of the formal childcare costs (the employers of both parents sharing the costs).

Table 1: Dutch employers offering childcare facilities in 1995 and 2005 (in %)

	1995	2005
Total economy	14	42
sector		
Manufacturing/agriculture	22	38
Construction industry	6	31
Commerce, hospitality & recreation	9	37
Transport	5	29
Commercial services	17	45
Government	58	88
Health and welfare	53	68
Other services	31	49
Education	11	47
size		
5 – 9 employees	8	29
10 – 19 employees	9	40
20 – 49 employees	14	60
50 – 99 employees	24	73
100 – 499 employees	43	82
500 or more	70	92

Source: Institute for Labour Studies (OSA), Labour Demand Panel, 1996 & 2006

Despite the increase in childcare provisions, an ambivalent attitude towards childcare remains in the Netherlands. This ambivalence is reflected in figures about the use of formal and informal childcare. A study by the Social and Cultural Planning Office shows that in households with children aged 0–4 years, 26 percent of the parents make use of formal childcare, which means professional, paid childcare, mostly in childcare centres. Within this group, 15 percent of the parents use only formal childcare, while 11 percent combine formal childcare

with informal help from grandparents, other relatives or friends. In 31 percent of the households with children aged 0–4 years, the parents use only informal childcare to enable them to have paid jobs. In other words, informal childcare is more common in the Netherlands than formal care. Also relevant are figures on the number of hours and days per week that parents make use of formal and informal childcare. Parents using formal childcare do so about 18.3 hours per week, which means 2.3 days per week on average. They use informal childcare for 11 hours per week on average (1.7 days) (SCP 2006).

As mentioned above, the actual use of childcare reflects the attitudes of parents towards childcare. These parental attitudes, in turn, are embedded in a more general societal attitude towards the role of parents, other persons and institutions in raising children. When their first child is born, 60 percent of the young mothers feel that they should stay at home all day to take care of their child. Lower educated parents in particular prefer to have their children at home and looked after by themselves or by close relatives (SCP 2006). Higher educated parents seem to trust formal childcare more than parents with a low or secondary education level.

Trusting institutions that provide formal childcare does not mean, however, that parents want their children in childcare the whole week. On the contrary, the number of days parents think their children should be looked after by persons other than themselves is fairly small. Most parents think two days is a desirable maximum. Here again, we see differences between higher and lower educated parents: higher educated parents think that up to three days of outsourced childcare is possible, whereas lower educated parents feel that one day is desirable (SCP 2006).

These normative views of parenthood and, more specifically of motherhood, are an important cultural explanation for the popularity of part-time work as a strategy for combining work and family care in the Netherlands. Interestingly enough, it is not uncommon in the Netherlands for childcare institutions themselves to advise young parents to make use of their services for a maximum of three days per week only.

The most recent development in childcare is the policy on after-school care: since August 2007, schools have been obliged to offer before and after-school care in addition to lunch break supervision. The aim is to offer care between 7.30 a.m. and 6.30 p.m. (CPB 2006). This latest development is closely related to the government's somewhat recent aim of increasing women's working hours

in order to meet the demands of the ageing population. Schools, however, are receiving only minimal support to meet this obligation and struggle to provide day-long care in practice. One could argue that the government is transferring and has transferred all responsibility for proper after-school care to schools without giving them sufficient means to meet that responsibility. Schools, in turn, were initially very reluctant about implementing the measure. However, at the start of the 2007 school year, parents started to claim their after-school entitlements and schools realised that they had to respond. This situation reflects the ambivalent attitude towards professional childcare in the Netherlands, despite a general desire to increase women's working hours in order to meet the rising costs of the welfare state.

While leave arrangements supporting the combination of work and care remain relatively modest and the externalisation of childcare is still limited, the main strategy for combining paid work with care responsibilities has been to cut working hours. Since the 1980s, employers too have discovered the advantages of flexible working and part-time employment. One could argue that the interests of employers and employees converged in part-time and flexible working, specifically in lower-level service jobs with a large female population. The government has boosted this process by improving the position of part-time workers in several ways. As a result, part-time work does not necessarily mean marginalised work in the Dutch context. In 1996, for instance, the Dutch government introduced an act on equal employment terms for full-time and part-time employees. In 2000, the Working Time Adjustment Act came into force. This law gives people the right to reduce or increase their working hours. Employers have to grant requests unless they can show that doing so will be contrary to serious business needs. Only employers with fewer than 10 employees are excluded from this obligation. Generally, this act seems to have formalised existing work practices related to part-time work; research shows that the majority of requests to reduce working hours are granted and that the number of court cases is very limited (SZW 2003).

To illustrate the popularity of part-time work in the Netherlands: 75 percent of working women have a part-time job compared to 23 percent of men. This is well above the EU average. Men usually have a part-time job while they are students and in the final phase of their working life. Women tend to reduce their working hours when they have children. This fits in very well with prevailing views of what is proper care for young children, i.e. parental care at home. A

considerable proportion of the Dutch population believes that family life will suffer if women work full time (Portegijs/Keuzenkamp 2008). A recent study by the Social and Cultural Planning Office shows that part-time work is not only common among women with young children but also among women without children or with older children. Compared with women in other European countries, Dutch women without children are more likely to have part-time jobs. The popularity of part-time work in the Netherlands is therefore not only related to its ideals of motherhood. This means that part-time work is not a temporary situation, as was envisaged, but rather a much more permanent one. Portegijs and Keuzenkamp (2008) conclude that more research is needed to understand the preference for part-time work among women without children at home, and that policy measures to increase female working hours need to focus much more on this group. One of the likely reasons for women not to increase their working hours when children grow older and become independent is the lack of any financial need. A one-and-a-half-earner family model still seems to be sufficient to maintain a family in the Netherlands.

In summary, part-time work has been normalised in Dutch society, but it is not an uncontested phenomenon. The Dutch government worries that the ageing workforce will make the welfare state unsustainable. Increasing female employment is seen as crucial to maintaining the welfare state. However, it must be acknowledged that women's current working patterns are very much a consequence of the social policies and cultural signals of recent decades that value and safeguard care at home. So far, none of the Dutch political parties has explicitly encouraged the option of households combining two full-time jobs. Only recently has there been discussion in the media suggesting that part-time work under-utilises the human capital potential of women and, in turn, continues the under-representation of women in senior management positions.

7.3 Life course policy: the discourse

As discussed in the previous section, government policy in the 1990s focused on the combination of work and care. Policy measures introduced in that period included leave arrangements, childcare provision and the encouragement of part-time work. At the start of the new century, the life course perspective emerged in policy discussions. The life course debate was framed in terms of task combina-

tions, time pressure, and a better allocation of workload over the life course. Ideas about the life course policy are therefore closely connected to the reconciliation of work and care and to allowing time for family life. A new element in the life course debate was the focus on lifelong learning and the optimisation of human capital during the life course. The latter aspect introduced the problem of the ageing society into the life course debate. In today's knowledge-driven society, people need to invest in education throughout their entire life course in order to keep up with technological change and knowledge generation. As a consequence of the ageing population, fewer younger workers will enter the labour force bringing in new knowledge and technologies. Older workers will therefore need to invest in their professional development throughout their working careers.

In 2002, the Ministry of Social Affairs and Employment published an explorative policy study investigating life course policies in different policy areas. The study investigated the contours of an adequate life course policy, showing that social policy was based not only on the breadwinner family model but also on the standard life course, with a fairly uncommon combination of tasks, transitions and individual choices. An adequate life course policy, as was assumed, should facilitate the combination of tasks, the transitions between life domains and variations in biographies (SZW 2002). More specifically, a life course policy should tackle three important issues in modern Western societies: time pressure during the »rush hour« of life (combining a career with care for young children and other relatives); optimisation of human capital throughout the life course; and preventing the under-utilisation of older workers (Sap/Schippers 2004).

7.4 Life course policy: practical measure

So far, we have discussed the main themes in the life course debate. Putting life course measures into practice turned out to be a difficult process, and mainstreaming the life course perspective into social policies proved problematical. What we did see were some policies being adopted across different fields, for example making early retirement less attractive, encouraging after-school childcare (see previous section), and sparking off discussions of an individual life course voucher system in education (Sap/Schippers 2004). One specific life course policy was accepted by Parliament: the life-course saving scheme (*levensloopregeling*). The life-course saving scheme was introduced in 2006 and aims to enable people

to save time or money for unpaid leave later in life, in particular during the busy middle stage of life when they combine work and care tasks.

The life-course saving scheme allows people to save a maximum of 12 per cent of their gross yearly salary each year. The money saved may be used for early retirement, sabbaticals, or parental leave. The life-course saving scheme offers a tax break for scheme participants (€ 183 for every year of participation) and an extra tax break for participants who are using the scheme to finance parental leave (half the statutory minimum wage or € 639 a month maximum). The latter was a temporary measure to encourage people to use the scheme for paid parental leave. The money is saved in an independent savings account.

The scheme had not yet been launched when doubts were raised as to whether it would actually support working parents in the rush hour of life. To explore this issue, the Social and Cultural Planning Office (SCP) performed an ex ante assessment of the scheme before it came into force. The assessment considered the impact of the scheme on the labour market participation of women. On average, Dutch women work for nine to ten years before having their first child and therefore have enough time to save up to finance parental leave. However, when young people start their careers they tend to prefer spending money on other things and they may not yet know whether or when they will want to take up leave later in life. It is unlikely that young people will save up money for leave that they may or may not need. In addition, lower-income couples and single parents have less money to save. The SCP concluded that the life-course saving scheme is unlikely to increase women's working hours because utilisation is likely to remain low and will be restricted to saving up for full-time or part-time parental leave; that will only postpone the more permanent transition to part-time employment among Dutch women (Keuzenkamp et al. 2004)

7.5 Utilisation of the life-course saving scheme

As predicted by the Social and Cultural Planning Office, the life-course saving scheme is not widely used. In 2006 5.5 percent of workers between 15–65 years of age who work 12 or more hours a week participated in the scheme; that is 344,000 Dutch employees in a working population of about 7 million people. Of the 5.5 percent of workers participating in the scheme, half of them save for early retirement. A third (29 percent) do not know yet how they are going to use

the period of leave, only 6 percent of participants are saving for paid parental leave, and 5 percent for a sabbatical. Leave to care for sick relatives, to study or to do voluntary work is rarely mentioned as a reason. Older workers participate more than younger workers and male workers more often than female workers. Higher educated employees tend to participate more than lower educated ones. This is probably income-related, as higher-educated workers earn enough to save part of their earnings for later. The general profile of the life-course saving scheme user is an older, higher-educated, full-time working male on a regular employment contract (Köster 2007). Recent figures show only a slight increase in utilisation: in 2007, 10 percent of workers participated in the life-course saving scheme, two-thirds doing so to save for early retirement. Very few people used the scheme in 2007 for its stated aim, i.e. to take up paid leave during the *rush hour of life* (CVS 2008).

Several explanations are offered for the low utilisation of the life-course saving scheme. First of all, researchers note that people are unlikely to save for a leave they are not sure they will take up. In addition, low income groups have only limited means to save for a period of leave later in life that they may or may not use. Moreover, Goudswaard and Caminada (2006) argue that the financial advantage offered by the life-course saving scheme is limited for large groups of workers. More specifically, the saving account scheme (*spaarloonregeling*) introduced earlier allows workers to save part of their gross salary and is financially more attractive for lower income groups. The life-course saving scheme is more attractive for higher income groups due to several tax rules and applications. More important is that people are not allowed to use both saving schemes at the same time and are hence forced to choose. So far, the saving account scheme is much more popular: 2.5 million workers, that is 43 percent of the active Dutch labour force, participate in this scheme (Köster 2007). This higher use is not only because it is financially more attractive for some groups of workers but also because the saving account scheme enables them to save part of their gross salary for no specific aim; they can use the money for any reason, for example to buy a car, finance a holiday, or pay for their children's education.

Huiskamp/Van Genabeek and Wevers (2006) offer an additional explanation for the low utilisation of the life-course saving scheme, referring to the flexible benefit systems introduced by employers in the mid-1990s. In a flexible benefit or cafeteria system, workers can choose a combination of different benefits. It is possible, for instance, to use childcare services or to participate in a supple-

mentary pension scheme. Furthermore, flexible benefit systems allow workers to decide each year whether to sell or buy leisure time in exchange for salary. The system acknowledges that individual needs may vary over the life course and offers rewards according to individual preferences. A major insurance company was the first to introduce a flexible benefit system in the mid-1990s that allowed workers some choice in company benefits. In 2005, 23 percent of Dutch employers had a flexible benefit system in place (OSA 2007). Research indicates that utilisation of the flexible benefit system is often lower than expected and if people do participate they tend to do so for short-term, practical aims, such as selling or buying a few days of leave or buying a computer or bicycle with a tax deduction. When people cannot foresee the impact of their choices in the long run, they tend to choose the standard option or, in the case of the flexible benefit system, not to participate at all. Hence, the long-term nature of the life-course scheme is an important reason for its low utilisation (Huiskamp et al. 2006).

The social partners – the trade unions and employers’ associations – negotiate how to apply the life-course saving scheme in collective agreements. Key topics of discussion are whether or not employers should contribute financially to the scheme (which is likely to increase utilisation) and whether to take a broad perspective encouraging all kinds of leave or focus in particular on early retirement. The trade unions worry about early retirement and how to compensate for the pension reforms that have made it less attractive. Employers tend to take a broader view and would also like to use the scheme to encourage leave during the working career in order to keep workers fit and productive in the long term. So far, the impression is that the social partners are mainly using the life-course scheme for early retirement with a financial contribution by the employer (Huiskamp et al. 2006). Hence, one could argue that the life-course saving scheme has become the victim of the debate on early retirement. The government made early retirement less attractive, something that was hotly contested by the trade unions and interest groups. The unions organised mass demonstrations in the autumn of 2004, aimed at preserving early retirement arrangements for the current generation of older workers. Although the social democrats tried to restrict the life course scheme to people in the *rush hour of life*, their attempt was unsuccessful. In the next section we discuss in more detail how employers are responding to the ageing workforce and how the life course perspective can be applied within age management.

7.6 Employers' initiatives

As stated in the previous sections, the under-utilisation of older workers has been an important point in the discourse on life course policies. This does not mean, however, that this principle dominates the discussions of workers and employers regarding early retirement and older workers remaining in the workforce longer. Let us stick to the employers. What do Dutch employers think about the phenomenon of an ageing workforce? Do they feel the ageing process is problematical within and for their organisations? And if so, what sort of measures do they have in mind to tackle these problems? Research (Van Dalen/Henkens/Schippers 2007) focusing on a representative group of 900 employers shows the following: On the one hand, employers turn out to have a rather subtle view of older workers. One cannot and should not lump all older workers into the same category, is what they say. Generally speaking, variations in productivity between age cohorts are seen as less important than variations in productivity within age groups. But in spite of these more or less theoretical views, employers see some major problems in the ageing workforce. Having more older workers means rising costs and productivity trends that are not in line with those costs. In the view of most employers, older workers are less productive than younger ones, tend to be absent more often, and are, generally speaking, unfamiliar with technological innovations. These images and stereotypes mean that employers are not in favour of encouraging employees to remain in their jobs until age 65. They also explain why employers in the Netherlands are very reluctant to offer jobs to older workers and to take them on board in their organisations.

Considering these views and attitudes, are employers developing policies to address the problem of ageing in their organisations? Do they use forms of age management, and if so, in what sense? The research mentioned above shows that measures related to the ageing workforce tend to be designed to spare older workers. Extra leave and holidays for older workers are common practice: 56 percent of employers offer such arrangements. The possibility of part-time retirement is offered by 46 percent of employers. In a third of the organisations, older workers are relieved from certain tasks and age limits are set for irregular work and overtime. An unintended but foreseeable consequence of such measures is that the cost of older workers is indeed rising. In hospitals, for instance, extra leave and days off for nursing staff 55 years and older give them a working week of 80 percent on a 100 percent salary (Van Dalen et al. 2007).

We must therefore conclude that older workers are not, generally speaking, a popular phenomenon in Dutch organisations. Specifically, they are associated with an increasing gap between costs and benefits, with costs rising and productivity decreasing. Personnel or HR policies mirror these attitudes: older workers are allowed to scale back, they make pre-pension/pension withdrawals »unopposed«. Only a few organisations make serious efforts to keep their older workers on board.

Fair Play for Older Workers

Despite these observations, a number of new age management initiatives are taking hold in the Netherlands. One relevant development is the *Fair Play for Older Workers project* (2005–2007), paid for by the European Social Fund. The Netherlands participated in this project with the United Kingdom, Hungary and Greece. The Fair Play project is meant to encourage age management practices within organisations. This is age management in a modern form: it means career sustainability, employability and the optimal use of human capital. Sustainable careers and the life course perspective are important principles in this modern version of age management. No policies are aimed at »sparing« older workers; instead, they are meant to keep workers motivated and fit to work during their entire lifetime, which for the time being means until the age of 65 years. As obvious as this perspective may sound, it is fairly revolutionary in a culture where the write-off of human capital begins at the age of 55 or earlier – and not only by employers, interestingly enough. Many employees themselves deny the need for extra training and schooling after reaching the age of 55 or even 50.

A number of hospitals, ministries and large educational institutions developed experiments with new forms of age management within the Fair Play project. One important tool in the Fair Play programme is the Age Driver, a tool meant to evaluate or assess organisational policies from the perspective of age. The key question is whether and to what extent the perspective of age is an integral part of human resources management and of the general strategic policies of an organisation. Age Driver workshops with managers evaluate the current situation within the company in terms of age, identifying strengths and weaknesses, developing proposals for improvement and drawing up action plans.

An action plan could, for instance, focus on training sessions for managers. The Fair Play programme included some training sessions on age management. To begin with, managers attending these sessions need to know the age situation

of the workers in their departments. Furthermore, they should understand future challenges and developments and the implications for staff in terms of required capabilities and skills. Managers should also reflect on the notion of sustainable careers and what that means in daily practice. Of course, it is not just the managers who are responsible for the sustainability of their staff's careers; the workers themselves should be aware of the importance of career sustainability. Training sessions for workers are therefore another relevant part of modern age management. During these sessions, workers reflect on their current working situation, their careers, what they have done so far, whether they still find their work stimulating, what they see as a desirable future, and what needs to be done to attain that future.

Career sustainability is a life course issue. In order to remain motivated and »fit to the job«, it is important to divide the work sensibly over one's lifetime. Working 40 or more years at the highest pace and in top gear, full time and without interruption does not appear to be a proper option for modern workers. One could argue that modern workers need lifetime policies, facilities that allow them to make a partial retreat from work in certain periods of life, for instance when they are very busy raising a family, and to return to full-time work without harming their career prospects.

7.7 Concluding remarks

As Schippers and Sap (2006) argue, an adequate life course policy should tackle three main problems: the problem of time pressure in the busy middle phase of life; the problem of under-utilisation of older workers; and the problem of maintaining human capital in a more general sense. Based on our discussion, we have to conclude that life course policies in the Netherlands have not yet reached the point of adequately addressing these issues. Employers discuss age management in terms of empowerment, employability and sustainability, but they seldom put it into practice. There seems to be no tradition in the Netherlands to use existing human capital efficiently, either within companies or government. So far, the life-course saving scheme is mainly used for early retirement rather than to ease the combination of work and care or work and education.

Part-time work is now widely used as a strategy to combine different activities and responsibilities in life. Moreover, part-time work has become a more or

less permanent solution, used throughout entire life course of women, instead of a temporary strategy to overcome time pressures in the busy middle stage of life. Research indicates that the part-time employment model is likely to remain popular in the Netherlands (Bosch/Deelen/Euwals 2008). Hence, the one-and-half-earner model, in which the male partner works full time and the female partner part time, seems to be the new balance within Dutch households. Even though part-time work is no longer uncontested, it is going to be difficult to encourage Dutch women to increase their working hours when they no longer have dependent children at home. Both financial and cultural factors explain the popular and permanent nature of part-time work in the Netherlands. For many women there are few financial incentives to increase working hours, as the combination of one full-time and one part-time job is enough to sustain a decent standard of living for many people in the Netherlands. While ideals of motherhood encourage women to reduce their working hours when they have young children, working part time also reduces career opportunities and women may see few possibilities to re-start their career when their children are older. Career ambitions may also fade over time. Moreover, couples get used to having leisure time and a certain division of tasks. Given the part-time employment tradition, part-time retirement appears to be a realistic strategy for meeting the demands of an ageing society in the near future. Whether this will be sufficient to meet future challenges of the changing workforce remains to be seen.

Bibliography

- Bosch, N./Deelen, A./Euwals, R. (2008): *Is part-time employment to stay? Evidence from the Dutch Labour Force Survey 1992-2005*. CPB Discussion paper, No. 100. The Hague: Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis
- CPB (2006): *Macro-economische analyse motie Van Aartsen/Bos*. CPB Notitie, Statistics Netherlands
- CVS (2008): Gebruik levensloopregeling in 2007. *Verzekerd!* March 2008. Centrum voor Verzekeringsstatistiek
- Dalen, H.P. van/Henkens, K./Schippers, J.J. (2007): *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*. NIDI report no. 74. The Hague: NIDI
- Goudswaard, K./Caminada, K. (2006): Het profijt van levensloop. *ESB*, 17 november 2006, p. 598–600
- Huiskamp, R./Genabeek, van J./Wevers, C. (2006): Cao à la carte en levensloop: grenzen aan keuzes. *ESB* 11 August 2006, p. 356–359
- Keuzenkamp, S./Breedveld, K./Hoff, S./Oudejans, A./Portegijs, W./Soede, A./Wildeboer-Schut, J.M. (2004): *Een EER voor de levensloopregeling*. The Hague: Ministry of Social Affairs and Employment
- Köster, L. (2007): *Levensloopregeling vooral voor hoogopgeleiden*. Sociaaleconomische trends, 2e kwartaal 2007. Statistics Netherlands
- Niphuis-Nell, M. (1997): Beleid inzake herverdeling van onbetaalde arbeid. In: *Sociale atlas van de vrouw deel 4: veranderingen in de primaire leef sfeer*. Rijswijk: Social and Cultural Planning Office
- OSA (1996): *Tendrapportage vraag naar arbeid 1996*. Tilburg: Institute for Labour Studies (OSA)
- OSA (2006): *Tendrapportage vraag naar arbeid 2005*. Tilburg: Institute for Labour Studies (OSA)
- OSA (2007): *Tendrapportage vraag naar arbeid 2006*. Tilburg: Institute for Labour Studies (OSA)
- Portegijs, W./Keuzenkamp, S. (2008) (eds.): *Nederland deeltijdland*. Vrouwen en deeltijdwerk. The Hague: Social and Cultural Planning Office
- Portegijs, W./Hermans, B./Lalta, V. (2006): *Emancipatiemonitor 2006*. The Hague: Social and Cultural Planning Office (SCP) & Statistics Netherlands (CBS)

- Portegijs, W./Boelens, A./Olsthoorn, L. (2004): *Emancipatiemonitor 2004*. The Hague: Social and Cultural Planning Office (SCP) & Statistics Netherlands (CBS)
- Portegijs, W./Boelens, A./Keuzenkamp, S. (2002): *Emancipatiemonitor 2002*. The Hague: Social and Cultural Planning Office (SCP) & Statistics Netherlands (CBS)
- Sainsbury, D. (1996): *Gender, Equality and Welfare States*. Cambridge: Cambridge University Press
- Sap, J./Schippers J. (2004): Arbeidsmarkt: meer investeren, minder sparen. *Economisch Statistische Berichten* (www.economie.nl)
- Schippers, J./Sap, J. (2006): Levensloopbeleid van papier naar praktijk. In: Ester, P./Muffels, R./Schippers, J.: *Dynamiek en levensloop. De arbeidsmarkt in transitie*. Assen: Van Gorcum.
- SCP (2006): *Hoe het werkt met kinderen: Moeders over kinderopvang en werk*. The Hague: Social and Cultural Planning Office
- SZW (2002): *Verkenning levensloop. Beleidsopties voor leren, werken, zorgen en wonen*. The Hague: Ministry of Social Affairs and Employment
- SZW (2003): *Wet aanpassing arbeidsduur. Jurisprudentieonderzoek, 3e meting*. The Hague: Ministry of Social Affairs and Employment

8 Lebenslaufpolitik: Anmerkungen zum weiteren Forschungsbedarf¹⁹

Der Gesamtblick auf die Tagung macht deutlich, dass von einer umfassenden Lebenslaufpolitik bzw. Life-Course-Policy bisher noch nicht die Rede sein kann. Auch die Referate aus den europäischen Nachbarländern, insbesondere aus den Niederlanden, von denen wir annahmen, dass die Lebenslauforientierung in der Politik und Praxis am weitesten fortgeschritten sei, haben dies verdeutlicht. Überraschend ist dieser Befund nicht.

Lebenslaufpolitik ist derzeit eher ein normatives Konzept als gesellschaftliche Praxis: Sie verweist darauf, welche politischen Implikationen sich aus der Lebenslaufbetrachtung der Zeit- und Geldbedarfe von Beschäftigten ergeben, indem sie etwa eine präventive, lebenslauforientierte Arbeitszeitgestaltung einfordert, die durch betriebliche, tarifliche und staatliche Maßnahmen zu flankieren ist (Mehrebenenpolitik) und mit Ansätzen des lebenslangen Lernens sowie der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie der Gesundheitsprävention zu verbinden (Mehrbereichspolitik). Es zeigen sich dabei große Barrieren in der Praxis, vor allem auf der betrieblichen Ebene der Personalpolitik, in der oft kurzfristige Markt- und Kostenkalküle dominieren. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwieweit und unter welchen Bedingungen Ansätze der Lebenslaufpolitik in einer Marktgesellschaft durchsetzbar sind. Marktgesellschaften sind jedoch von Marktungleichgewichten geprägt, und diese Ungleichgewichte sind in einzelnen Ländern sehr unterschiedlich. In manchen Ländern haben wir, ökonomisch gesprochen, eine Käufermarktsituation. Unternehmen sind dort in einer guten Situation und haben mehr Spielraum bei der Wahl ihrer Politikstrategien. Die ausländischen Beispiele zeigen, dass es Handlungsspielraum gibt und dass lebenslaufpolitische Ansätze im Laufe der Zeit durchaus wechseln können und Gegenstand politischer Auseinandersetzungen sind, wie etwa der Fall der Niederlande zeigte. Die spannende Frage auch für die Wissenschaft ist es aus-

19 Diese Überlegungen gehen zurück auf den abschließenden Beitrag von Hartmut Seifert und Wortmeldungen zur Abschlussdebatte.

zuloten, unter welchen Bedingungen, für welche Formen von Lebenslaufpolitik ein solcher Handlungsspielraum besteht.

Darüber hinaus hat die Tagung gezeigt, dass wir mehr Empirie brauchen. Es gibt noch große Forschungsdefizite. Zwar ist die Befassung mit Arbeitszeit nicht neu. Aber die Lebenslaufperspektive ist neu. Die Tagung hat hier einen ersten Schritt gemacht, indem sie zur Thematisierung dieser Frage beitrug und erste Mosaiksteine zu deren Beantwortung zur Verfügung stellte. Ein wichtiger nächster Schritt wird es sein, die skizzierten empirischen Befunde zu ordnen. So wäre zu fragen, ob eine Erweiterung der vorgestellten Länderbeispiele möglicherweise ganz andere Formen, Muster und Bedingungen für eine Lebenslaufpolitik zu Tage fördert. Hier sollten die Perspektive erweitert und unterschiedliche Typen von Ländern in die Analyse mit einbezogen werden.

Mit Blick auf die Tagung lassen sich die folgenden sieben kritischen Anmerkungen machen:

Erstens fehlen Definitionen, und zwar Definitionen dafür, was eine Lebenslaufpolitik aus der Sicht der verschiedenen Länder darstellt. Die länderspezifischen Antworten auf diese Frage könnten die Grundlage eines Vergleichs bilden, um zu erfassen, welche Ansätze es aktuell in den unterschiedlichen Ländern gibt und von welchen normativen Ausgangsüberlegungen sie jeweils ausgehen. Zu untersuchen wäre in diesem Zusammenhang auch, unter welchen Bedingungen solche Themen auf die politische und betriebliche Agenda kommen.

Eine zweite Anmerkung betrifft die Qualität der Arbeitsplätze. Arbeitsplatzsicherheit gehört sicherlich zu einer der wichtigsten Bedingungen für Lebenslaufpolitik. Wie ist das aber in Zeiten eines hohen Arbeitskräfteüberschusses? Wie sieht dann eine Lebenslaufpolitik aus? Wie verhält sich die Zunahme prekärer Beschäftigungsverhältnisse zu Ansätzen der Lebenslaufpolitik? Es muss nicht unmöglich sein, hier positive Antworten zu finden. Zunächst aber wäre es notwendig, diese Probleme und Fragen zu systematisieren und zu thematisieren. Am Rande sei erwähnt, dass je nach Definition von atypischer Beschäftigung (nicht immer ist atypische Beschäftigung mit prekärer Beschäftigung gleichzusetzen) mittlerweile 35 % der Beschäftigten in Deutschland betroffen sind. Bei weiblichen Beschäftigten handelt es sich mittlerweile um die Mehrheit der Beschäftigten, mit einer ansteigenden Tendenz. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob Ansätze der Lebenslaufpolitik nicht Gefahr laufen, bestimmte Personengruppen auszuschließen und damit bestehende Spaltungen zu vertiefen. Das Beispiel der Teilzeitarbeit in den Niederlanden deutet darauf hin, dass eine

dauerhafte Spaltung droht, wenn Frauen weiterhin im Durchschnitt nur knapp 20 Stunden pro Woche arbeiten und nur eingeschränkten Zugang zu beruflicher Weiterbildung und Karriere haben. Um eine Stabilisierung von Spaltungen zu vermeiden, müsste Lebenslaufpolitik also auch oder gerade für diese Gruppen Perspektiven eröffnen; andernfalls bleibt sie nur Politik für High Potentials. Folglich sind in der Lebenslaufpolitik stärker die Strukturen der Beschäftigten zu betrachten: Welche Ansätze und Optionen werden für unterschiedliche Beschäftigtengruppen angeboten? Wer hat welchen Zugang und unter welchen Bedingungen? Mit welchen Konsequenzen ist die Nutzung solcher Optionen in der Lebensverlaufsphase verbunden hinsichtlich Einkommen und Karriere, aber auch des Einkommens in der Nacherwerbsphase, das wiederum stark von dem Einkommen in der Erwerbsphase abhängt.

Drittens stellt sich die Frage nach den theoretischen Fundierungen der Lebenslaufpolitik. Bisher finden wir eher normative Begründungen, während theoretische Ansätze weitgehend fehlen. Aus Sicht eines Ökonomen könnte man hier, zumindest was die Seite der Beschäftigten angeht, Ansätze von Gary S. Becker ins Feld führen: Der Haushalt als Nutzenmaximierer, der entscheiden kann, wie er Zeit und Einkommen verteilt, bildet in der neoklassischen Perspektive die Basis individuellen Handelns. Fraglich bleibt aber, ob diese Ansätze überhaupt tragfähig sind und was sie erklären können. Sie setzen Wahlfreiheiten voraus, die in der Praxis oft nicht gegeben sind. Darüber hinaus stellt sich die Frage nach Ansätzen, die zur Erklärung betrieblicher Interessen und Strategien beitragen können, um etwa die Frage zu beantworten, welche Interessen Betriebe haben könnten, um lebenslaufpolitische Ansätze zu verfolgen und zu unterstützen.

Viertens wäre es hilfreich, wenn wir einen guten komparativen Ansatz hätten, der hilft, die Vielfalt der bestehenden Modelle im Bereich der Lebenslaufpolitik zu strukturieren. Empirisch betrachtet ist die Lebenslaufpolitik in den Niederlanden trotz mancher Abstriche offensichtlich am weitesten entwickelt, wenn auch bei weitem nicht optimal. Doch auch in den Niederlanden kann nicht von dem einen Ansatz gesprochen werden. Vielmehr finden unterschiedliche Ansätze Anwendung. Vorwiegend handelt es sich dabei um Partialansätze, die auf einzelne Lebensphasen oder Lebensereignisse konzentriert sind. Es fehlt oft die Brücke, um bestimmte Phasen oder Lebenssituationen miteinander zu verbinden. Auf Basis der Tagungsbeiträge lassen sich vier unterschiedliche Ansätze der Lebenslaufpolitik bzw. Life-Course-Policy unterscheiden: (1) phasenbezogene Ansätze, die sich an Altersgrenzen und Lebensphasen orientieren, etwa

am gesetzlichen Rentenalter, (2) konditionelle Freistellungen, die an bestimmte Tatbestände gebunden sind, wie Elternschaft oder pflegebedürftige Angehörige, (3) generelle Ansprüche, die nicht an bestimmte Tatbestände oder Merkmale der Beschäftigten gebunden sind, wie etwa das Lifelong-Learning in Frankreich oder Life-Course-Saving-Scheme in den Niederlanden oder auch das Gesetz zur Anpassung der Arbeitszeit in den Niederlanden, das es mittlerweile in ähnlicher Form in Deutschland gibt und (4) bezahlte und unbezahlte Unterschiede und Ansprüche auf Freistellungszeiten je nach Ausmaß und Formen der Beteiligung des Betriebes oder Subventionierung durch die öffentliche Hand. Eng damit verbunden ist auch das Unterscheidungskriterium nach der jeweiligen Handlungsebene, auf der Lebenslaufpolitik stattfindet: Die Handlungsebene des Betriebs und des staatlichen Handelns sowie die Bedeutung der europäischen Politik als Handlungsebene kann in den einzelnen Ländern eine ganz unterschiedliche Bedeutung haben. In diesem Zusammenhang ist auch die jeweilige Arbeitsmarktlage einzubeziehen, die als erklärender Faktor und Rahmenbedingung von Lebenslaufpolitik keine unbedeutende Rolle spielt.

Fünftens ist bei der Arbeitszeit die gesamte Diskussion eindimensional auf die Dauer der Arbeitszeit konzentriert. Neben der Dauer wäre auch die Lage mit einzubeziehen, also die Frage, ob Beschäftigte Schichtarbeit, Wochenendarbeit, Nacharbeit, versetzte Arbeitszeit oder Arbeit auf Abruf leisten. Das spielt nicht nur eine große Rolle für die Erwerbs- und Berufsfähigkeit der Beschäftigten sondern natürlich auch für deren Work-Life-Balance. Die neuesten Daten zeigen, dass in den europäischen Ländern in all diesen atypischen Arbeitszeitformen (auf unterschiedlichem Niveau) eine Zunahme zu verzeichnen ist.

Sechstens sind auf Seiten der Betriebe typische Unterschiede in den Rahmenbedingungen und der Beschäftigtenstruktur zu berücksichtigen. Die aktuelle Forschung vernachlässigt oft kleine und mittlere Unternehmen gegenüber Großbetrieben. Auch in Betrieben mit niedrigen Qualifikationsanforderungen (etwa in Reinigungsbetrieben) dürfte das betriebliche Interesse an bestimmten Formen der Work-Life-Balance oder Life-Course-Policy ganz anders ausfallen als in Betrieben mit hochqualifizierten Beschäftigten. Ähnliches gilt für die jeweilige Verhandlungsposition der Beschäftigten.

Schließlich wäre siebte zu diskutieren, ob die auf der Ebene der EU propagierte Politik eigentlich konsistent ist mit den Zielen und Konzepten der Lebenslaufpolitik bzw. Life-Course-Policy. Wenn die EU-Politik stark auf eine weitere Flexibilisierung des Arbeitsmarktes setzt, stellt sich die Frage, wie das etwa in

Bezug auf prekäre Beschäftigungsverhältnisse mit den Zielen einer nachhaltigen Arbeitsmarkt- und Arbeitspolitik zusammenpasst. Solche Konsistenzen oder Inkonsistenzen wären im Rahmen der EU-Politik zu überprüfen und zu thematisieren. Man sollte dazu auch die Ergebnisse der EU-geförderten Projekte einbeziehen und vor diesem Hintergrund die aktuelle EU-Politik kritisch diskutieren.

Insgesamt hat die Tagung dazu beigetragen, sehr unterschiedliche disziplinäre Zugänge und Ansätze zusammenzubringen, wie die Analyse von Wohlfahrtsregimen, Arbeitszeitsystemen, individuellen Lebensläufen und betrieblichen Handlungslogiken. Damit ist ein Spannungsfeld gegeben, das neben den skizzierten Problemfeldern intensiver Bearbeitung und weiterer Forschung bedarf. Hierin liegt der vielleicht wichtigste Beitrag der Tagung.

Dokumentation der Vortragsfolien unter:

www.boeckler.de/cps/rde/xchg/SID-3D0AB75D-0A4C7D68/hbs/hs.xsl/85_85558.html

und dieser Publikation als CD-ROM beigefügt.

edition der Hans-Böckler-Stiftung
Bisher erschienene Reihentitel ab Band 200

	BestellNr.	ISBN	Preis / €
Hartmut Küchle Die deutsche Heeresindustrie in Europa	13200	978-3-86593-080-4	18,00
Karin Schulze Buschoff unter Mitarbeit von Claudia Schmidt Neue Selbstständige im europäischen Vergleich	13201	978-3-86593-081-1	20,00
Lorenz Jarass • Gustav M. Obermair Steuerliche Aspekte von Private-Equity- und Hedge-Fonds unter Berücksichtigung der Unternehmenssteuerreform 2008	13202	978-3-86593-082-8	15,00
Hans-Joachim Voth Transparenz und Fairness auf einem einheitlichen europäischen Kapitalmarkt	13203	978-3-86593-083-5	12,00
Ulrich Jürgens • Thomas Sablowski Sektorale Innovationsprozesse und die Diskussion über deutsche Innovationschwächen	13204	978-3-86593-084-2	15,00
Stefan Stracke • Erko Martins • Birgit K. Peters Friedemann W. Nerdinger Mitarbeiterbeteiligung und Investivlohn	13205	978-3-86593-085-9	18,00
Claudia Schippmann Betriebliche Mitbestimmungskulturen in Großbritannien, Spanien, Schweden, Frankreich und Ungarn	13206	978-3-86593-085-6	18,00
Bettina Graue Aufgaben, Grenzen und Perspektiven des Gender- Gedankens im Betriebsverfassungsgesetz	13207	978-3-86593-087-3	12,00
Herbert Bassarak Aufgaben und Konzepte der Schulsozialarbeit/Jugend- sozialarbeit an Schulen im neuen sozial- und bildungspolitischen Rahmen	13208	978-3-86593-089-7	29,00
Christa Eggerdinger • Marianne Giesert Impulse für den Erfolg – psychische Belastungen bei der Arbeit reduzieren!	13209	978-3-86593-090-3	12,00
Hermann Groß Betriebs- und Arbeitszeitmanagement in tarif- gebundenen und nicht tarifgebundenen Betrieben	13210	978-3-86593-091-0	10,00
Thorsten Ludwig, Jochen Tholen Schiffbau in Europa	13211	978-3-86593-092-1	30,00
Stephan Ricken Verbriefung von Krediten und Forderungen in Deutschland	13213	978-3-86593-094-1	16,00

	BestellNr.	ISBN	Preis / €
Judith Aust, Volker Baethge-Kinsky, Till Müller-Schoell, Alexandra Wagner (Hrsg.) Über Hartz hinaus	13214	978-3-86593-096-5	25,00
Oliver Pfirrmann Stand und Perspektiven der Beschäftigung in der Nanotechnologie in Deutschland	13215	978-3-86593-097-2	10,00
Ulrich Zachert Verfahren und Kosten von Betriebsverlagerungen in ausgewählten Europäischen Ländern	13216	978-3-86593-098-9	10,00
Hans-Joachim Voth Transparency and Fairness in The European Capital Market	13217	978-3-86593-099-6	12,00
Klaus Maack, Judith Beile, Stefan Schott, Eckhard Voß Zukunft der Süßwarenindustrie	13218	978-3-86593-100-9	15,00
Ralf Peter Hayen • Manuela Maschke (Hrsg.) Boombranche Zeitarbeit – Neue Herausforderungen für betriebliche Akteure	13220	978-3-86593-106-1	10,00
Wolfgang Schroeder Zur Reform der sozialen Selbstverwaltung in der Gesetzlichen Krankenversicherung – Kasseler Konzept	13222	978-3-86593-109-2	12,00

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH
Kreuzbergstraße 56
40489 Düsseldorf
Telefax 0211-408 00 90 40
E-Mail mail@setzkasten.de

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225

➔ www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

