

Heblich, Stephan

**Working Paper**

## Arbeitszeitflexibilisierung revisited

Passauer Diskussionspapiere - Volkswirtschaftliche Reihe, No. V-35-05

**Provided in Cooperation with:**

University of Passau, Faculty of Business and Economics

*Suggested Citation:* Heblich, Stephan (2005) : Arbeitszeitflexibilisierung revisited, Passauer Diskussionspapiere - Volkswirtschaftliche Reihe, No. V-35-05, Universität Passau, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Passau

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55025>

**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.*



## **Arbeitszeitflexibilisierung Revisited**

**Stephan Heblich**

Diskussionsbeitrag Nr. V-35-05

**Volkswirtschaftliche Reihe ISSN 1435-3520**

Oktober 2005

**PASSAUER  
DISKUSSIONSPAPIERE**

Herausgeber:  
Die Gruppe der volkswirtschaftlichen Professoren  
der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät  
der Universität Passau  
94030 Passau

## **Arbeitszeitflexibilisierung Revisited**

**Stephan Heblich<sup>+</sup>**

<sup>+</sup> Stephan Heblich, Universität Passau, Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre mit Schwerpunkt  
Wirtschafts- und Sozialpolitik, Innstr. 27, D-94032 Passau, Tel.: \*\*49 (0)851 509-2546,  
Fax: \*\*49 (0)851 509-2542, [stephan.heblich@uni-passau.de](mailto:stephan.heblich@uni-passau.de)

Für den Inhalt der Passauer Diskussionspapiere sind die jeweiligen Autoren  
verantwortlich. Es wird gebeten, sich mit Anregungen und Kritik direkt an die  
Autoren zu wenden.

## I. Inhaltsverzeichnis

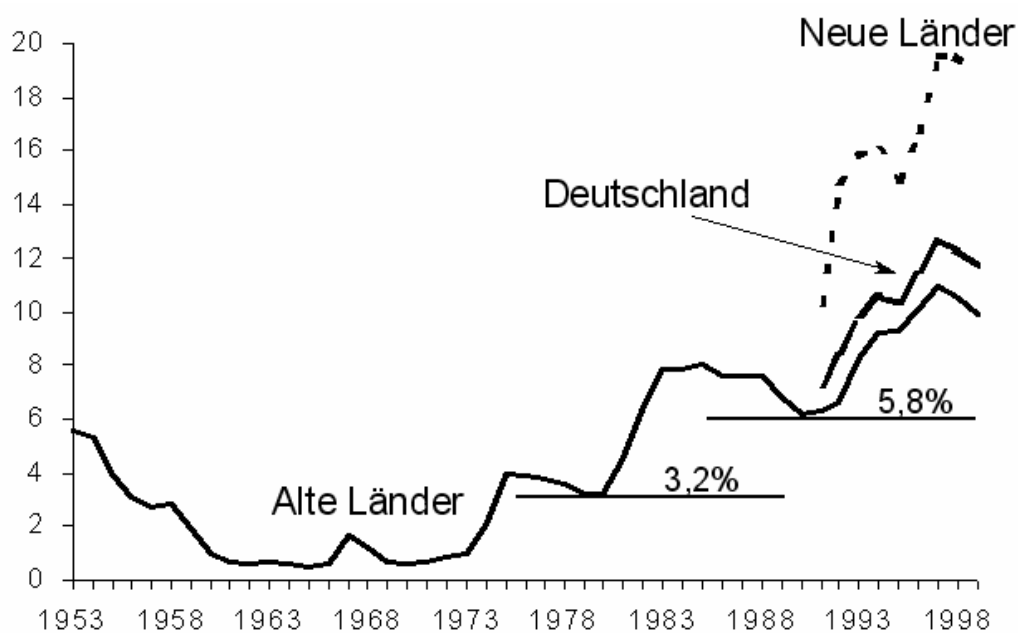
I. Inhaltsverzeichnis .....	I
II. Abbildungsverzeichnis .....	I
1. Problemstellung: Strukturelle Arbeitslosigkeit .....	1
2. Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt .....	2
3. Arbeitszeitkonten .....	4
3.1 Vorteile verschiedener Arten von Arbeitszeitkonten .....	5
3.2 Nachteile von Arbeitszeitkonten .....	9
4. Fazit .....	11
III. Literatur .....	II

## II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Arbeitslosigkeit in Deutschland .....	1
Abbildung 2: Abgänge aus Arbeitslosigkeit nach Dauerkategorien (Wochen). Abgangskohorte Juni 2000 .....	3
Abbildung 3: Zeitkonten. ....	6
Abbildung 4: Insolvenzsicherung für Langzeitkonten .....	10

## 1. Problemstellung: Strukturelle Arbeitslosigkeit

Seit den 1970er Jahren leidet Deutschland unter einem kontinuierlichen Anstieg der Arbeitslosigkeit. Kennzeichnend für die Arbeitsmarktkrise in Deutschland ist dabei insbesondere das so genannte Hysteresephänomen. Konjunkturelle Aufschwungphasen vermögen es nicht mehr, alle in der vorangegangenen Rezession freigesetzten Arbeitskräfte wiederzubeschäftigen. Rezessionen hinterlassen jeweils einen Sockel oder einen nachhaltigen Anstieg des Sockels im Niveau der Statistik der Arbeitslosigkeit – daher auch der Begriff Sockelarbeitslosigkeit.



**Abbildung 1: Entwicklung der Arbeitslosigkeit in Deutschland (Quelle: OECD 1998)**

Für das Jahr 2004 betrug die Arbeitslosenquote 10,5 Prozent. Noch nicht berücksichtigt werden dabei die verdeckte Arbeitslosigkeit und die stille Reserve, also diejenigen Personen, die sich in staatlichen Maßnahmen befinden bzw. aufgrund der derzeitigen Lage auf dem Arbeitsmarkt nicht aktiv nach Arbeit suchen bzw. keine Ansprüche haben und sich deshalb auch nicht arbeitslos melden, die aber bei einer Verbesserung der Arbeitsmarktlage wieder als Arbeitssuchende auftreten würden.

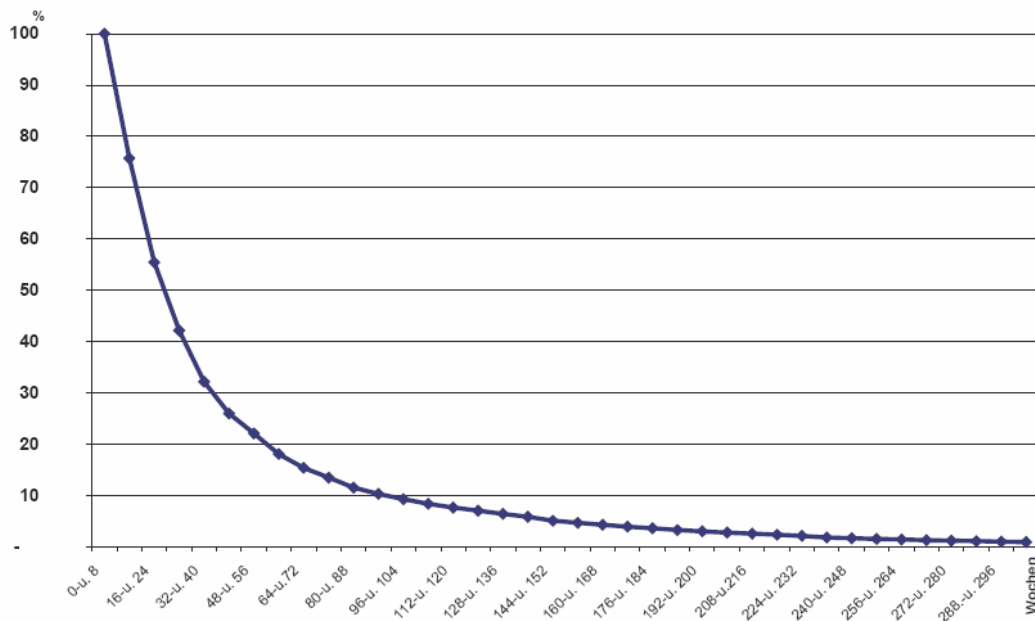
Das Thema Arbeitslosigkeit steht in der politischen Prioritätenskala bei Umfragen und in der politischen Rhetorik schon seit langem an vorderster Stelle. Angesichts des Anstiegs der Zahl registrierter Arbeitsloser auf über 5 Millionen sind sich die Politiker (zumindest) darüber einig, dass etwas geschehen muss. Weitreichende, gleichzeitig grundlegende wie auch

innovative Reformvorschläge sind notwendig. Oft ist in diesem Zusammenhang die Forderung nach mehr Flexibilität zu vernehmen. Dies scheint auch gerade vor dem Hintergrund der strukturell verhärteten Arbeitslosigkeit in Deutschland als sinnvoll (vgl. hierzu Autorengruppe 1998, Blien, Butter 2002, Kleinhenz 2002). Leider wird jedoch nur selten weiter aufgeschlüsselt, welche konkreten Schritte sich hinter diesem Postulat verbergen. Infolgedessen entwickeln sich wertgeladene Diskussionen, in deren Verlauf häufig Flexibilität und Flexibilisierung als Beschneidung der gesellschaftlichen Werte der Sicherheit (und Gleichheit) zugunsten von (unternehmerischer) Freiheit und Selbstverantwortung dargestellt werden (vgl. Kleinhenz 2004).

Um möglichen Vorurteilen vorzubeugen, soll deshalb zunächst der Begriff Flexibilität im Spannungsfeld zwischen Sicherheit und Freiheit näher erläutert werden (Kapitel 2), bevor dann ausführlich Arbeitszeitkonten als ein Teilaspekt der Flexibilisierung diskutiert werden (Kapitel 3). Abschließend wird ein Fazit bezüglich der Zweckmäßigkeit von Arbeitszeitkonten als erster Schritt in Richtung mehr Flexibilität gezogen (Kapitel 4).

## 2. Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt

Mit dem Begriff „Flexibilität der Erwerbsarbeit“ verbinden heutzutage – nicht zuletzt aufgrund der angesprochenen wertgeladenen Diskussionen – viele Arbeitnehmer die Angst vor Unternehmen, die mit ihren Mitarbeitern nach Belieben umspringen (dürfen) und willkürliche Entlassungen vornehmen. Daraus ergibt sich der angesprochene Konflikt zwischen (Arbeitsplatz-) Sicherheit auf der einen Seite und unternehmerischer Freiheit auf der anderen Seite. In Anbetracht der derzeitigen Lage auf dem Arbeitsmarkt ist diese Sorge unabhängig von der Entwicklung der gesamtwirtschaftlichen Arbeitskräftenachfrage auf absehbare Zeit auch nicht unbegründet: Denn trotz der Bewegungen, die es auch bei der Arbeitslosigkeit gibt, gilt: Je länger jemand in der Arbeitslosigkeit verweilt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, langfristig arbeitslos zu bleiben oder auf prekäre Arbeitsverhältnisse verwiesen zu sein. Der Wert des Humankapitals und der durch *Training on the job* geübten Fähigkeiten vermindert sich mit zunehmender Dauer der Arbeitslosigkeit und damit sinken auch die Chancen im Wettbewerb mit Beschäftigten oder gerade erst entlassenen Bewerbern eine neue Beschäftigung zu finden. Dieser Zusammenhang spiegelt sich deutlich in dem hyperbolischen Verlauf der Kurve in Abbildung 2 wider: Während nach maximal sechs Wochen Arbeitslosigkeit die Wiederbeschäftigungswahrscheinlichkeit noch bei knapp 80 Prozent liegt, sinkt sie noch innerhalb des ersten Jahres auf etwa 20 Prozent.



**Abbildung 2: Abgänge aus Arbeitslosigkeit nach Dauerkategorien (Wochen). Abgangskohorte Juni 2000 (Quelle: Karr, 2002)**

Ein Paradigmenwechsel, der einer Auflösung des Zielkonfliktes zwischen Freiheit und Sicherheit gleichkommt, scheint vor diesem Hintergrund unumgänglich. Es muss mehr Freiheit geschaffen werden, um zukünftig wieder ein höheres Maß an Sicherheit gewährleisten zu können<sup>1</sup>. So könnten die Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsmarkt gelockert und gleichzeitig Anreize für eine verstärkte Qualifikation der Mitarbeiter gesetzt werden. Auf diese Weise könnte die (Arbeitsplatz-)Sicherheit gleich in zweierlei Hinsicht gefördert werden: Gut qualifizierte Mitarbeiter stellen für ihr gegenwärtiges Unternehmen einen hohen Wert dar und haben darüber hinaus im Falle einer Entlassung bessere Chancen, schnell eine neue Beschäftigung zu finden – was einem Mehr an Sicherheit gleichkommt. Denn das Charakteristikum eines flexiblen Arbeitsmarktes ist, dass Entlassungen zwar leichter und schneller möglich sind, dafür aber auch schneller neu eingestellt wird.

Als eine kurzfristig nutzbare, weil von den Regelungen des individuellen und kollektiven Arbeitsrechtes nicht betroffene, Flexibilisierungsmöglichkeit bieten sich in diesem Zusammenhang Arbeitszeitkonten an. In der Theorie finden sie schon seit längerem Erwähnung und auch ihr Nutzen scheint zunehmend deutlich zu werden. Diese Aussage unterstreicht der am 24. Februar 2005 abgeschlossene Tarifvertrag der baden-

<sup>1</sup> Walter Eucken schreibt hierzu: „Es ist üblich, „Sicherheit“ der „Freiheit“ gegenüber zu stellen. Sicherheit erfordere den Verzicht auf Freiheit. [...] Aber dieser Gegensatz von Sicherheit und Freiheit besteht nicht. Im Gegenteil: Ohne Freiheit ist Sicherheit unmöglich.“ (Eucken, 1990, S.125).

württembergischen Metallindustrie, der es erlaubt, Arbeitszeitkonten ohne weitere Rücksprache mit den Tarifparteien zu nutzen. Der Vorsitzende des Verbandes der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg (Südwestmetall) kommentiert diese Neuerung wie folgt: „Es sind liberale Zeitkonten-Regelungen, die den spezifischen betrieblichen Bedürfnissen gerecht werden, eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit bedeuten und damit auch der Verstetigung von Beschäftigung und Vergütung dienen“ (Südwestmetall, 2005).

In den folgenden Kapiteln werden verschiedene Arten von Arbeitszeitkonten vorgestellt und bewertet. Von besonderem Interesse erscheinen in diesem Zusammenhang Lernzeitkonten als eine Unterkategorie der Arbeitszeitkonten, da sie es ermöglichen, notwendige Weiterbildungsmaßnahmen für Arbeitgeber wie auch für Arbeitnehmer anreizkompatibel zu gestalten und damit einen Beitrag zur Arbeitsplatzsicherheit leisten können.

### 3. Arbeitszeitkonten

Arbeitszeitkonten können dazu beitragen, die internationale Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch eine höhere Flexibilität zu steigern, die Beschäftigung zu stabilisieren und darüber hinaus die Entstehung neuer Arbeitsplätze zu fördern. Den Unternehmen bieten sie die Möglichkeit, flexibel und schnell auf saisonale wie auch konjunkturbedingte Schwankungen im Auslastungsgrad der Arbeitskräfte zu reagieren: in guten Zeiten verlängert sich die Arbeitszeit und die zusätzlich geleisteten Stunden werden auf einem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben. In schlechten Zeiten kann dieses Konto abgebaut werden. So werden die Personalkosten dem tatsächlichen Produktionsbedarf angepasst, ohne dass Ein- und Ausstellungskosten anfallen. Gesamtwirtschaftlich gesehen sind besonders längerfristige Zeitkonten von Interesse, da sie im Falle makroökonomischer Schocks die Beschäftigung auch über mehrere Jahre hinweg stabilisieren und damit dem auf dem deutschen Arbeitsmarkt vorherrschenden strukturellen Hysterese-Problem entgegenwirken können.

Bezüglich der Mitarbeiter wirkt sich die erhöhte Zeitsouveränität<sup>2</sup> positiv auf die Arbeitsplatzzufriedenheit aus, sodass Befürworter zu dem Schluss kommen, dass „Mitarbeiter *und* Unternehmen so wie die Wirtschaft *und* die Gesellschaft als Ganzes von solchen Innovationen profitieren“ (Wolf, Beblo, 2004). In diesem Zusammenhang ist insbesondere

---

<sup>2</sup> Obwohl der Mitarbeiter über flexible Arbeitszeitregelungen eine erhöhte Zeitsouveränität erhält, ist kein Verlust des Weisungsrechts des Arbeitgebers zu befürchten, da der Arbeitnehmer bei seiner Arbeitszeitregelung in der Regel bestimmten Rahmenplanungen unterliegt (vgl. Hamm, 2003, S. 112).



auch auf die Möglichkeit hinzuweisen, die angesammelten Stunden auf Lernzeitkonten für Weiterbildungsmaßnahmen zu übertragen und so der zunehmenden Bedeutung lebenslangen Lernens Rechnung zu tragen.

Trotz dieses offensichtlich positiven Urteils sind Arbeitszeitkonten in Deutschland noch nicht übermäßig verbreitet. Einer Studie des IAB zufolge nutzen nur 17 Prozent aller Betriebe in Westdeutschland und 21 Prozent aller Betriebe in Ostdeutschland Arbeitszeitkonten. Da die Zahl der betroffenen Arbeitnehmer mit 35,5 Prozent in Westdeutschland und 32,8 Prozent in Ostdeutschland darüber liegt, kann man weiter davon ausgehen, dass vornehmlich große Betriebe diese Möglichkeit in Anspruch nehmen (vgl. Bellmann, Ludewig, 2000, S.138). Dies lässt sich derzeit mit mangelnden Absicherungsmöglichkeiten der Konten gegen Insolvenz und Überforderung beim „Einführungs- und Umsetzungsprozess“ (Schilling, 2004, S.2) erklären. Darüber hinaus zeigen diese Daten, dass es sich bei den Arbeitszeitkonten überwiegend um Zeitkonten mit einem kurzfristigen Ausgleichszeitraum (bis zwei Jahre) handelt. Langzeitkonten, die insbesondere zur Überwindung makroökonomischer Schocks beitragen können, kommen hingegen nur in 8% aller westdeutschen Betriebe vor, eine Verwendung zur Reduzierung der Lebensarbeitszeit ist nur in jedem dritten (westdeutschen) Betrieb mit Langzeitkonten möglich (vgl. Strotmann, Wetzig, 2003, S.13).

Im Folgenden wird näher auf die Vor- und Nachteile von Arbeitszeitkonten eingegangen, um auf dieser Grundlage die Diskrepanz zwischen ihrem theoretischen Nutzen und der praktischen Verwendung zu erklären.

### 3.1 Vorteile verschiedener Arten von Arbeitszeitkonten

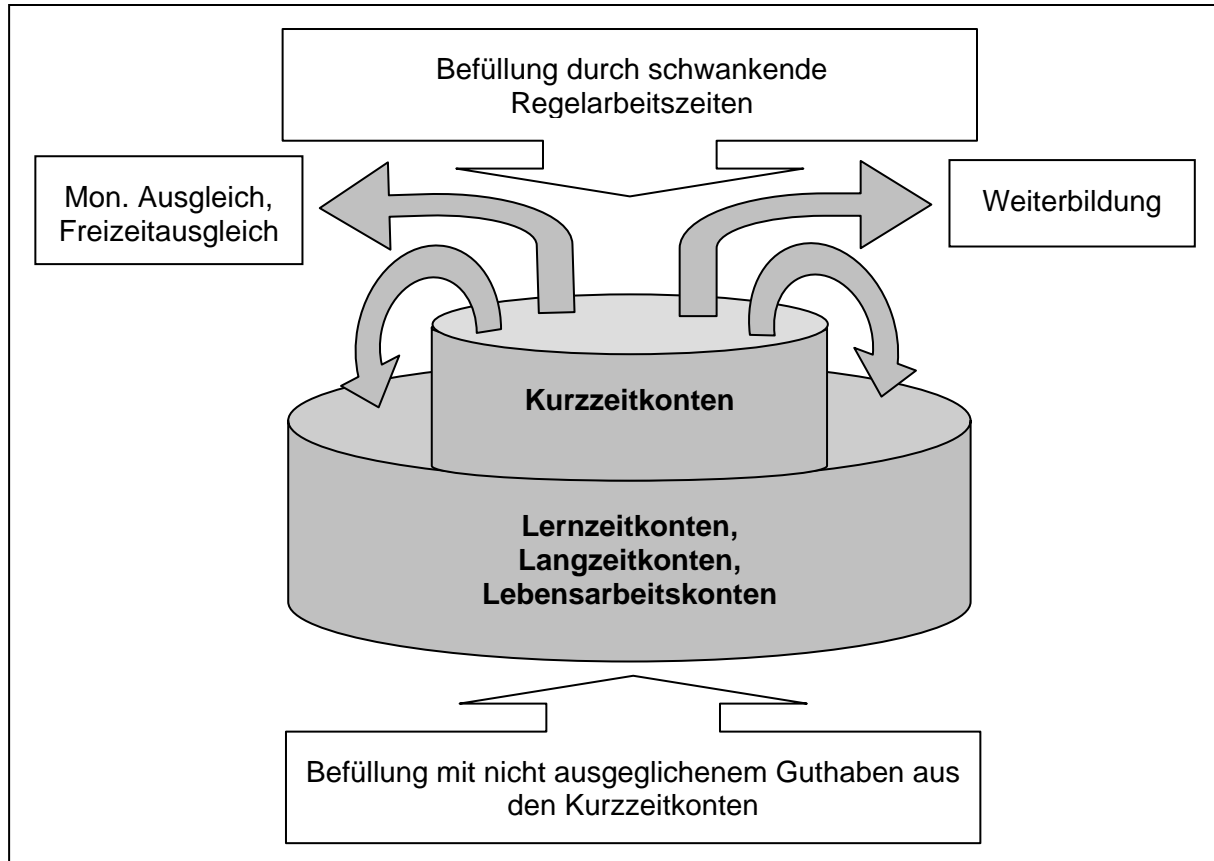
Arbeitszeitkonten sollen im Folgenden je nach Umfang, Zweck und Zielsetzung in *Kurzzeitkonten*, *Langzeitkonten*, *Lebensarbeitszeitkonten* und *Lernzeitkonten* unterschieden werden.

**Kurzzeitkonten** dienen primär dazu, kurzfristige, saisonale Nachfrageschwankungen (bspw. im Baugewerbe) abzufangen und auszugleichen. Negative wie auch positive Abweichungen von der Regelarbeitszeit werden hier bis zu einem bestimmten Höchstbetrag gesammelt und müssen dann innerhalb eines vorgeschriebenen Zeitraums (bspw. pro Quartal oder pro Jahr) ausgeglichen werden. Der Ausgleich von Bonusstunden kann entweder in Form von Freizeit<sup>3</sup> oder monetär stattfinden. Wird die Höchstgrenze überschritten oder ist ein Ausgleich

---

<sup>3</sup> In Form von Gleittagen oder kurzen Urlaubsperioden.

innerhalb des festgelegten Ausgleichszeitraums nicht möglich, so stellt sich die Frage, wie mit den Überschüssen zu verfahren ist. Einerseits gibt es die Möglichkeit, alle die Grenze überschreitenden Stunden verfallen zu lassen. Nachteilig an dieser Variante ist der davon ausgehende negative Anreiz zukünftig Überstunden zu leisten, die de facto unbezahlt sind.



**Abbildung 3: Zeitkonten, in Anlehnung an Hamm, 2003, S.40.**

Eine Alternative ist es, verbleibende positive Überschüsse in die folgende Periode fortzuschreiben oder direkt auf *Langzeitkonten*, *Lebensarbeitszeitkonten* oder *Lernzeitkonten* zu übertragen (vgl. Abbildung 3).

**Langzeitkonten** haben – wie der Name schon impliziert – einen längeren Horizont als Kurzzeitkonten und sind damit geeignet, konjunkturbedingte Schwankungen von vier oder fünf Jahren abzufedern. Entsprechend können sich die positiven Zeitguthaben auf 1000 Stunden und mehr belaufen<sup>4</sup>, und es ergeben sich längerfristige bezahlte Freistellungsansprüche, die zusammenhängend genutzt werden können. Mögliche

<sup>4</sup> Bei einer vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeit von 35 Stunden ergeben wöchentlich geleistete drei Überstunden über einen Zeitraum von 3 Jahren einen Freistellungsanspruch von etwa drei Monaten (Vgl. Schilling, Marsula, 2003).

Verwendungszwecke wären Sabbaticals, zeitlich aufwendige Weiterbildungsmaßnahmen<sup>5</sup>, Familienpausen oder auch ein vorübergehender Wechsel in Teilzeit bei unverändertem Grundgehalt.

**Lebensarbeitszeitkonten** werden erst zum Ende der Berufstätigkeit ausgeglichen und ermöglichen einen gleitenden Übergang in den Ruhestand im Rahmen von Altersteilzeitregelungen oder auch den sofortigen (vorgezogenen) Ruhestand (vgl. hierzu auch Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, 2000, S. 8).

Eine noch nicht verbreitete<sup>6</sup> aber zukunftsweisende Verwendungsmöglichkeit bieten **Lernzeitkonten**. Grundsätzlich handelt es sich bei Lernzeitkonten „um (Arbeits-)Zeitkonten, deren gesparte Zeitguthaben für [...] Weiterbildungszwecke verwendet werden“ (Dobischat, Seifert, 2001, S. 92). Damit tragen sie dem Wandel zur Informations- und Wissensgesellschaft und dem damit notwendigen Umdenken in der Aus- und Weiterbildungspraxis Rechnung. Wissen, Informationen und Kreativität entwickeln sich zunehmend zur strategischen Produktivkraft und die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation hängt maßgeblich vom Potenzial ihrer Mitarbeiter ab. Infolgedessen ist das Humankapital der Arbeitnehmer zum entscheidenden Einsatzfaktor in der Produktion geworden, der laufend dem Fortschritt angepasst werden muss. Fraglich bleibt dabei aber, wie die für die Anpassung notwendige Zeit aufgebracht werden kann: geht sie auf Kosten der erwerbsfreien Zeit oder der Arbeitszeit? Anhand von Betriebsbefragungen lässt sich mit Sicherheit sagen, dass „der Grundsatz, betriebliche Weiterbildungszeit ausschließlich als Arbeitszeit zu definieren [...] in der betrieblichen Praxis längst durchbrochen“ (Dobischat, Seifert, 2001, S. 98) ist. Eine dieser Entweder-oder-Entscheidung überlegene Alternative wäre eine Mischung aus Arbeitszeit und Freizeit, weil Weiterbildungsmaßnahmen – so sie nicht betriebspezifisch sind – sowohl zu Gunsten der persönlichen Interessen des Arbeitnehmers, als auch zugunsten des Betriebes gehen: Der Arbeitnehmer kann seine Produktivität erhöhen und das Unternehmen kann zumindest seine Anpassungskosten senken. Mit Hilfe von Lernzeitkonten kann eine Kostenteilung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer erreicht werden (vgl. Fels et al., 2001,

---

<sup>5</sup> Masterstudiengänge, Meisterprüfung, Steuerberater- und Wirtschaftsprüferprüfung usw.

<sup>6</sup> Eine Betriebsbefragung im Jahr 2001 ergab, dass „nur jeder zehnte Betrieb [...] die Nutzung der Arbeitszeitkonten für Zwecke der beruflichen Weiterbildung, überwiegend in Großbetrieben, eher für Fach- und Führungskräfte [erlaubt]. Lernzeitkonten existieren bislang insgesamt in 3% sämtlicher Betriebe“ (Friedrich Ebert-Stiftung, 2001, S. 36).

S. 31). Der Arbeitgeber hat die direkten Kosten der Maßnahme zu tragen, der Arbeitnehmer seinerseits investiert Arbeitszeit von seinem Zeitkonto.

Einige Vorreiter in der Unternehmenslandschaft, bei denen solche Time-sharing Modelle schon seit längerem zum Einsatz kommen, werden von der Benchmarking Gruppe exemplarisch aufgeführt.<sup>7</sup>

- Hierzu gehört das bereits 1988 eingeführte „Programm zur Weiterqualifizierung der Mitarbeiter“ der Deutschen Shell AG. Die Initiative verpflichtet den Arbeitgeber, Maßnahmen zur Erweiterung der fachlichen und persönlichen Kompetenzen der Mitarbeiter anzubieten, um diese auf Veränderungen der Arbeitsinhalte und -abläufe frühzeitig vorzubereiten. Den Mitarbeitern wird die Option eingeräumt, ihre tarifliche Wochenarbeitszeit um eine Stunde zu senken und diese Zeit als Freizeit oder Weiterbildungszeit in kumulierter Form zu nutzen. Entscheiden sich die Mitarbeiter für die Weiterbildung, so trägt das Unternehmen die direkten Kosten.
- Ein jüngeres Beispiel ist im IT Bereich bei der Debis AG zu finden. Für 6.000 von über 14.000 Mitarbeitern gilt seit 1999 ein neuer Tarifvertrag, der es ermöglicht, Überstunden auf Arbeitszeitkonten gutzuschreiben. Das Kontingent kann dann innerhalb von 5 Jahren für Qualifizierungsmaßnahmen, Blockfreizeiten oder Altersteilzeit genutzt werden. Nach Ablauf der 5 Jahre werden die nicht genutzten Überstunden auf die Altersteilzeit angerechnet. Weiter hat jeder Mitarbeiter neben unternehmensspezifischer Fortbildung einen Qualifizierungsanspruch von 25 Tagen in fünf Jahren: Den Zeitaufwand für Kurse, die den Wert des Mitarbeiters steigern, trägt zur Hälfte das Unternehmen, zur anderen Hälfte der Mitarbeiter.
- Bei Compaq/Digital wurde im Rahmen eines Anerkennungstarifvertrages die Einführung von Zeitkonten für die Qualifizierung der Beschäftigten eingeführt. Für Qualifizierungsmaßnahmen können bis zu 44 Stunden je Kalenderjahr aus diesem Konto entnommen werden. Ab der 22. Stunde und bis zur 44. Stunde steuert der Arbeitgeber zu jeder vom Arbeitnehmer eingebrachten Stunde seinerseits eine zusätzliche Stunde Freistellung bei. Der Teil der Zeitguthaben, der nicht für Weiterbildungsmaßnahmen genutzt wird, kann am Ende des Jahres in Form eines Freizeitausgleiches beansprucht werden.

---

<sup>7</sup> Die Benchmarking-Gruppe wurde vom „Bündnis für Arbeit“ berufen und ist eine Kommission von namhaften Professoren verschiedener Fakultäten in Deutschland.

- Das zwischen der IG-Metall Niedersachsen und dem Volkswagenkonzern vereinbarte Projekt „5000 mal 5000“ umfasst zusätzliche Maßnahmen zur Qualifizierung von Arbeitslosen, die in dem neuen Werk Beschäftigung finden sollen. Der Qualifizierungsvertrag sieht ein dreistufiges Qualifizierungskonzept vor:
  1. Zunächst erhalten Arbeitslose vor der Einstellung ein von der Arbeitsverwaltung finanziertes Training zur „Erlangung der allgemeinen Industrietauglichkeit“.
  2. In einem nächsten Schritt werden die neuen Mitarbeiter sechs Monate lang betriebsintern für die „allgemeine Automobiltauglichkeit“ qualifiziert.
  3. In der letzten Stufe müssen die Beschäftigten durchschnittlich drei Stunden pro Woche für ihre individuelle Qualifizierung einplanen und die Hälfte aus ihrer Freizeit aufbringen. Die Qualifizierungsmaßnahmen führen zum Zertifikat einer „Fachkraft für Automobilbau“, was auch auf dem Arbeitsmarkt verwertbar sein soll.

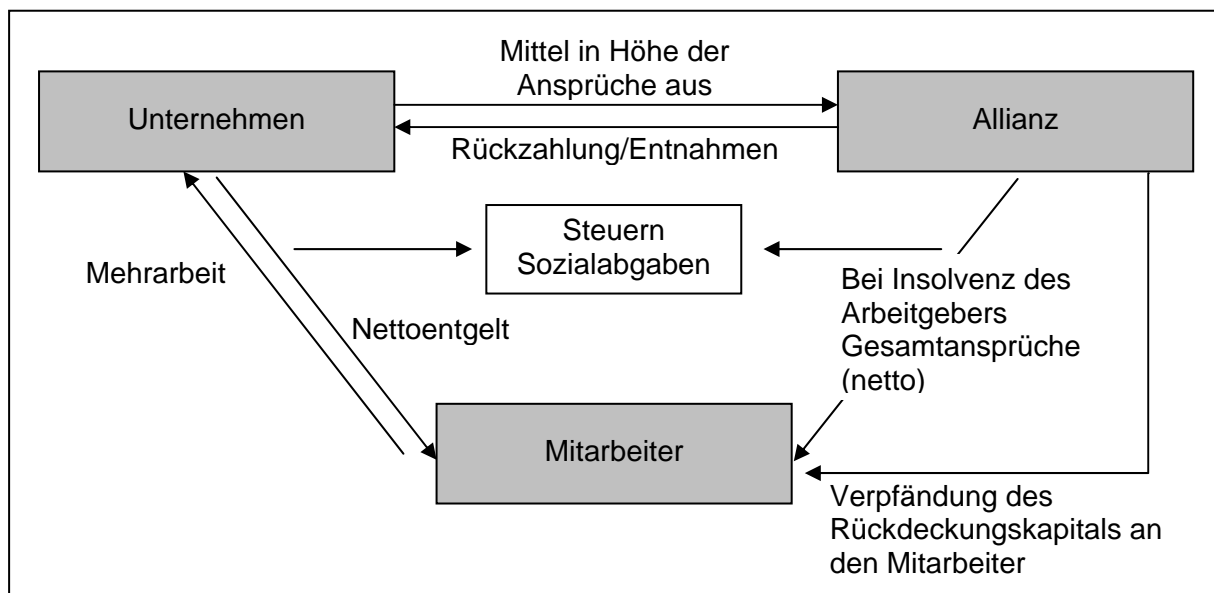
### 3.2 Nachteile von Arbeitszeitkonten

Problemkomplexe im Zusammenhang mit Arbeitszeitkonten stellen verschiedene Rechtsfragen dar. An vorderster Stelle steht die Frage der insolvenzrechtlichen Sicherung von Arbeitszeitkonten. Gerade auf Langzeitkonten werden für entsprechende Freistellungen große Zeitguthaben angehäuft, die einen entsprechend hohen monetären Gegenwert haben. Um dieser Schutzbedürftigkeit zu entsprechen, wurden im Rahmen des Gesetzes zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen vom 06.04.1998 – dem sog. Flexi-Gesetz – zwar rechtliche Rahmenbedingungen für Arbeitszeitkonten geschaffen, eine konkrete Regelung im Insolvenzschutzrecht fehlt jedoch. So wird in § 7d Abs.1 SGB IV lediglich eine Vereinbarung zur Insolvenzsicherung der Arbeitszeitkonten verlangt, Sanktionen bei Verstoß fehlen jedoch (vgl. Hamm, 2003, S. 91).

Daher sind sanktionierbare Regelungen, die Unternehmen dazu veranlassen, einen Insolvenzschutz für Langzeitkonten einzurichten, notwendig, um das Vertrauen in diese Einrichtung zu stärken. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf Mitarbeiter kleiner und mittelständischer Unternehmen, deren Insolvenzrisiko höher ist als das großer Unternehmen.

In praxi wurden in den letzten Jahren drei Absicherungsmöglichkeiten *externer* Anbieter entwickelt: Das *Anlagenmodell*, das *Bürgschaftsmodell* und das *Kautionsversicherungsmodell*.<sup>8</sup>

Voraussetzung für das *Anlagenmodell* ist, dass das Wertguthaben des Mitarbeiters in Geldeinheiten geführt wird – eine Kontoführungsform die vornehmlich für Langzeitkonten gewählt wird. Das gesammelte Wertguthaben wird größtenteils in risikoarmen Fondsanlagen wie Renten-, Geldmarkt- oder Immobilienfonds angelegt und stellt damit für das Unternehmen einen Liquiditätsabfluss dar. Da das Unternehmen aber nach wie vor über den Fonds verfügt ist es notwendig, durch eine Verpfändungsvereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer das Guthaben für den Insolvenzfall aus der Insolvenzmasse auszuschließen (vgl. hierzu Schietinger, 2003).



**Abbildung 4: Insolvenzsicherung für Langzeitkonten (Quelle: Kisker, 2003, S. 38).**

Beispielhaft für ein solches Modell ist die Felix Schoeller Gruppe zu nennen, die mit ihrem Konzept für Langzeitkonten mit dem HR-Award 2002 ausgezeichnet worden ist. Jeder Mitarbeiter der Schoeller Gruppe erhält demnach einen Einzelvertrag über die Zeitkontenrückdeckung in Form eines Fondsdepots bei der Allianz. Das Unternehmen erhält dabei alle Rechte und Pflichten des Vertrages, der Mitarbeiter bekommt eine

<sup>8</sup> Des Weiteren gibt es auch unternehmens- und brancheninterne Absicherungsmöglichkeiten (vgl. hierzu Zeitbüro NRW, 2003, S.32ff.), auf die hier aber nicht näher eingegangen werden soll, weil sie vorrangig für Großbetriebe relevant bzw. nicht verbreitet sind.

Verpfändungsvereinbarung, die seinen Anspruch im Insolvenzfall sichert. Weiter wird die Insolvenzversicherung verzinst, um den Gegenwert des Zeitguthabens unter Berücksichtigung von Tarifsteigerungen zu gewährleisten (vgl. Kisker, 2003, S. 37-38; Hamm, 2003, S. 92 ff).

Im Rahmen des *Bürgschaftsmodells* übernimmt eine Bank oder Versicherung eine Einzel- oder Globalbürgschaft über das entsprechende Guthaben der Beschäftigten. Für das Unternehmen bedingt dieses Verfahren zwar keinen Liquiditätsabfluss, der Bürge sichert sich aber über jährliche Bonitätsprüfungen ab und die Bürgschaft wird auf die Kreditlinie des Unternehmens angerechnet.

Einen Mittelweg zwischen dem Anlagemodell und dem Bürgschaftsmodell bietet das *Kautionsversicherungsmodell*. Auch hier wird das Zeitguthaben über eine Bürgschaft zu 100 Prozent abgesichert. Indem das Unternehmen jedoch 20 Prozent des erwarteten Wertguthabens hinterlegt, wird auf die Anrechnung der Bürgschaft auf die Kreditlinie verzichtet. Eine jährliche Bonitätsprüfung fällt hier ebenfalls an (vgl. Zeitbüro NRW, 2003, S. 27-32).

Als ebenfalls problematisch erweist sich das Erfordernis „präziser Formulierungen in Betriebsvereinbarungen darüber, welche Arbeitsstunden als Normalarbeitszeit gelten und welche als Überstunden zu sehen sind“ (Bellmann, Ludwig, 2000, S. 138). Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass im Vorfeld betriebliche Vereinbarungen über die Schwankungsbreite der Sollarbeitszeiten getroffen werden. Gängig sind 10 Stunden als Obergrenze der täglichen Arbeitszeit und 6 Stunden als Untergrenze. Darauf aufbauend können nun Überstunden als die positive Differenz zur Obergrenze der täglichen Sollarbeitszeit definiert werden. Schwankungen um die Normalarbeitszeit von 8 Stunden täglich als Überstunden zu bezeichnen würde gegen den Grundgedanken der Arbeitszeitkonten verstoßen, die Normalarbeitszeit schwanken zu lassen.

## 4. Fazit

Jüngst haben Wolf und Beblo in einer empirischen Studie aufbauend auf Daten des IAB-Betriebspanels der Jahre 1996-2001 nachweisen können, „dass für Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes das reine Angebot flexibler Arbeitszeiten positiv mit der technischen Effizienz korreliert. Im Allgemeinen scheint die Effizienz im Dienstleistungsbereich weniger stark auf flexible Arbeitszeiten zu reagieren“ (Wolf, Beblo, 2004), was wohl damit zusammenhängt, dass im Dienstleistungssektor ohnehin eine höhere Grundflexibilität erwartet wird (vgl. hierzu Kohaut, Schnabel, 2001, S. 7). Die technische Effizienz beschreibt hier das realisierte Input-Output-Verhältnis in Relation zur best-practice

Verwendung der Produktionsfaktoren. Entsprechend ist die angesprochene positive Korrelation dahingehend zu interpretieren, dass die Einführung flexibler Arbeitszeiten den tatsächlichen Output dem maximal möglichen Produktionsniveau bei gegebenem Input annähert, also effizienzsteigernd wirkt. Und daraus folgt nun wiederum, dass die Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen wie den Arbeitszeitkonten letztlich zu einem Positivsummenspiel führt, da über die beschäftigungsstabilisierende Wirkung hinaus durch die Produktivitätssteigerung der Weg für neue Arbeitsplätze geebnet wird.<sup>9</sup>

Notwendige Voraussetzung dafür ist jedoch, dass über die bestehenden Kurzzeitkonten hinaus verstärkt Langzeitkonten und Lernzeitkonten eingeführt werden. Denn erst diese Zeitmodelle können sich als wirksame Mittel gegen konjunkturelle Arbeitslosigkeit und daraus resultierende strukturelle Arbeitslosigkeit erweisen.

In diesem Punkt zeigt sich auch die starke Interdependenz zwischen den Lernzeitkonten und den Langzeitkonten: Die Langzeitkonten fungieren in Konjunkturflauten als Zeitpuffer, die den Arbeitnehmern den Verbleib im Unternehmen ermöglichen und damit die mit der Arbeitslosigkeit einhergehenden Probleme des Humankapitalverlustes und der Sockelarbeitslosigkeit verhindern.

Versteht man darüber hinaus im Sinne Schumpeters die Konjunkturzyklen als Prozess der andauernden schöpferischen Zerstörung von individuell vorteilsbringenden Innovationen durch Imitationen, der den Verfall verbreiteten Wissens mit sich bringt und ständig nach entsprechenden Neuerungen verlangt, so ist besonders in unserer schnelllebigen Wissensgesellschaft kontinuierliche Weiterbildung notwendig – und in eben diesem Sinne können Lernkonten eingesetzt werden: Um auftragsschwache Zeiten nicht nur zu überbrücken, sondern darüber hinaus für produktivitätssteigernde Weiterbildungsmaßnahmen zu nutzen.

---

<sup>9</sup> Man könnte sogar noch einen Schritt weiter gehen und verstärkt auf negative Salden im Sinne eines intertemporalen Zeitausgleiches setzen. Dies wäre bspw. für Berufseinsteiger interessant, die Weiterbildungsmöglichkeiten nutzen möchten und dafür einen Zeitkredit benötigen.



### III. Literatur

- Amtsblatt der Europäischen Union (2003): Beschluss des Rates vom 22. Juli 2003 über die Leitlinien für beschäftigungspolitische Maßnahmen der Mitgliedstaaten, 2003/578/EG.
- Autorengemeinschaft (1998): IAB Agenda '98, Wissenschaftliche Befunde und Empfehlungen zur Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, in: IAB-Werkstattbericht Nr.10.
- Bellmann, Lutz; Oliver Ludewig (2000): Verbreitung von Arbeitszeitkonten in Deutschland, Arbeit und Beruf, S. 137-139.
- Blien, Uwe; Frank Butter (2002): Institutionelle Rahmenbedingungen für Beschäftigungspolitik in den Niederlanden und in Deutschland, in: Beiträger zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr.262, Nürnberg.
- Dobischat, Ralf; Hartmut Seifert (2001): Betriebliche Weiterbildung und Arbeitszeitkonten, in: WSI Mitteilungen, Heft 2/2001, Düsseldorf, S. 92-101.
- Eucken, Walter (1990): Grundsätze der Wirtschaftspolitik, Hrsg. Von Edith Eucken u. K. Paul Hensel, 6., durchges. Auflage, Tübingen: Mohr, 1990.
- Fels, Gerhard; Rolf G. Heinze; Heide Pfarr; Günther Schmid; Wolfgang Streeck (2001): Gute Praxis in der betrieblichen Weiterbildung, in: Bericht der Benchmarking-Gruppe des Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Weiterbildung, 2001.
- Friedrich-Ebert-Stiftung (2001): Qualifizierung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, in: Gesprächskreis Arbeit und Soziales, Bonn.
- Fuchs, Johann; Manfred Thon (1999): Potentialprojektion bis 2040. Nach 2010 sinkt das Angebot an Arbeitskräften, IAB-Kurzbericht 4/1999.
- Hamm, Ingo (2003): Arbeitszeitkonten, Bund-Verlag, Frankfurt a. Main.
- Karr, Werner (2002): Zur Definition von Langzeitarbeitslosigkeit oder: messen wir wirklich, was wir messen wollen?, in: Gerhard Kleinhenz (Hrsg.) (2002): IAB-Kompodium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, BeitrAB 250, S. 107-119.
- Kisker, Manfred (2003): Zeitkontenausgleich statt Kündigung, in: Personalwirtschaft, Heft 3/2003, S.36-38.
- Kleinhenz, Gerhard D. (2002): Arbeitslosigkeit – eine deutsche Krankheit?, in: Kirche und Gesellschaft, Heft 289.

- Kleinhenz, Gerhard D. (2004): Flexibilität der Erwerbsarbeit – Ein Beitrag zur Überwindung eines Gesellschaftlichen Dilemmas, in: Horst Wildemann (Hrsg.): Personal und Organisation, München 2004, S. 501-517.
- Kohaut, Susanne; Claus Schnabel (2003): Tarifverträge - nein danke!? Ausmaß und Einflussfaktoren der Tarifbindung west- und ostdeutscher Betriebe, Diskussionspapier No. 8, Nürnberg-Erlangen.
- OECD (1998): Economic Outlook, Paris 1998.
- Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2000): Sozialpolitische Umschau, Ausgabe 22, vom 17. Juli, Berlin.
- Schietinger, Marc (2003): Wie kann man Arbeitszeitguthaben gegen Insolvenz sichern?, in: Tempora - Journal für moderne Arbeitszeiten, Zeitbüro NRW, Dortmund.
- Schilling, Gabi (2004): Flexible Arbeitszeitgestaltung in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 2003/2004, Gelsenkirchen.
- Strotmann, Harald; Knut Wetzig (2003): Verbreitung und Ausgestaltung , betrieblicher Arbeitszeitkontenmodelle in Baden-Württemberg, IAW Kurzbericht 5/2003, Tübingen.
- Südwestmetall 2005: Südwestmetall: Neuer Tarifvertrag zu Arbeitszeitkonten – ein weiterer Baustein zur Modernisierung des Flächentarifs, Pressemitteilung vom 24.2.2005
- Wolf, Elke; Miriam Beblo (2004): Arbeitszeit und Effizienz – eine empirische Untersuchung deutscher Unternehmen, in: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Zeitbüro NRW (2003): Praxis in NRW. Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben, Informationsbroschüre des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf.
- Zeitbüro NRW (2003): Praxis in NRW. Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben, Informationsbroschüre des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf.

## Volkswirtschaftliche Reihe der Passauer Diskussionspapiere

### Bisher sind erschienen:

- V-1-98 Gerhard Rübel - Can adjustments to working hours help reduce unemployment?
- V-2-98 Martin Werding - Pay-as-you-go Public Pension Schemes and Endogenous Fertility: The Reconstruction of Intergenerational Exchange
- V-3-98 Carsten Eckel - International Trade, Direct Investment, and the Skill Differential in General Equilibrium
- V-4-98 Reinar Lüdeke - Das Staatsbudget und intergenerationelle Umverteilung, Das Staatsvermögen als Instrument intergenerativer Verteilungspolitik und der "generational accounting"-Ansatz: Alter Wein in neuen (höherwertigen) Schläuchen?
- V-5-98 Anja Klüver und Gerhard Rübel - Räumliche Industriekonzentration und die komparativen Vorteile von Ländern - eine empirische Studie der Europäischen Union
- V-6-98 Klaus Beckmann und Elisabeth Lackner - Vom Leviathan und von optimalen Steuern
- V-7-98 Martin Werding - The Pay-as-you-go Mechanism as Human Capital Funding: The "Mackenroth hypothesis" Revisited
- V-8-98 Reinar Lüdeke und Klaus Beckmann - Social Costs of Higher Education: Production and Financing. The Case of Germany (1994)
- V-9-98 Gerhard Rübel - "Faire" Löhne und die Flexibilität von Arbeitsmärkten in einem Zwei-Sektoren-Modell
- V-10-98 Klaus Beckmann - Notizen zum Steueranteil von Rentenversicherungsbeiträgen im Umlageverfahren
- V-11-98 Christian Jasperneite und Hans Joachim Allinger - Trendwende am westdeutschen Arbeitsmarkt? - Eine ökonometrische Analyse
- V-12-98 Christian Jasperneite und Hans Joachim Allinger - Langfristige Perspektiven für den westdeutschen Arbeitsmarkt: Was sagen die Gesetze von Okun und Verdoorn?
- V-13-98 Hans Joachim Allinger und Christian Jasperneite - Saisonbereinigung von Arbeitsmarktdaten bei aktiver Arbeitsmarktpolitik
- V-14-99 Reinar Lüdeke und Klaus Beckmann - Hochschulbildung, Humankapital und Beruf: Auswertung einer Längsschnittbefragung Passauer Absolventen 1988 - 1998

- V-15-99 Gerhard Rübel - Volkseinkommenssteigerung durch ausgabenfinanzierte Steuersenkung - Eine Umkehrung des Haavelmo-Theorems für offene Volkswirtschaften
- V-16-99 Silke Klüver - Konzentrationsursachen in der europäischen Versicherungsbranche - eine empirische Untersuchung
- V-17-99 Reinar Lüdeke - Familienlastenausgleich, Elternleistungsausgleich und die Neufundierung der umlagefinanzierten Altersversorgung
- V-18-99 Anja Klüver und Gerhard Rübel - Industrielle Konzentration als Kriterium für die Geeignetheit eines einheitlichen Währungsraums – Eine empirische Untersuchung der Europäischen Union von 1972 bis 1996
- V-19-00 Carsten, Eckel - Fragmentation, Efficiency-seeking FDI, and Employment
- V-20-00 Christian Jasperneite - Understanding Hysteresis in Unemployment: The German Case
- V-21-00 Jörg Althammer - Reforming Family Taxation
- V-22-00 Carsten Eckel - Labor Market Adjustments to Globalization: Unemployment versus Relative Wages
- V-23-00 Klaus Beckmann - Tax Competition through Tax Evasion
- V-24-01 Klaus Beckmann - Steuerhinterziehung, begrenzte Rationalität und Referenzabhängigkeit: Theorie und experimentelle Evidenz
- V-25-01 Klaus Beckmann - Solidarity, Democracy, and Tax Evasion: an Experimental Study
- V-26-04 Michael Fritsch, Udo Brix und Oliver Falck - The Effect of Industry, Region and Time on New Business Survival - A Multi-Dimensional Analysis
- V-27-04 Gerhard D. Kleinhenz, Bevölkerung und Wachstum - Die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland als Herausforderung für Wirtschafts- und Sozialpolitik
- V-28-04 Johann Graf Lambsdorff - The Puzzle with Increasing Money Demand - Evidence from a Cross-Section of Countries
- V-29-04 Frauke David, Oliver Falck, Stephan Hebl und Christoph Kneiding - Generationengerechtigkeit und Unternehmen
- V-30-04 Roland Engels<sup>†</sup> - Zur mikroökonomischen Fundierung der Geldnachfrage in allgemeinen Gleichgewichtsmodellen

- V-31-05 Johann Graf Lambsdorff - Between Two Evils – Investors Prefer Grand Corruption!
- V-32-05 Oliver Falck - Das Scheitern junger Betriebe – Ein Überlebensdauermodell auf Basis des IAB-Betriebspanels
- V-33-05 Raphaela Seubert – On the Nature of the Corrupt Firm: Where to Situate Liability?
- V-34-05 Johann Graf Lambsdorff – Consequences and Causes of Corruption – What do We Know from a Cross-Section of Countries?