

## Vorteile und Potenziale von Langzeitkonten

Eckart Hildebrandt

### REFORMDRUCK AUF DIE LEBENSLAUFGESTALTUNG

In der Arbeitswelt sind die Lebenswege der dort beschäftigten Menschen in ihrem gesamten Verlauf und hinsichtlich ihrer Lebensqualität kaum ein Thema. Umso mehr richtet sich die Aufmerksamkeit auf einzelne Phasen, wie beispielsweise den Einstieg in die Erwerbstätigkeit, auf das mögliche Problem unzureichender Schulbildung beim Berufseinstieg, die Unsicherheiten bei Minijobs und Leiharbeit, die Möglichkeiten der Work-Life-Balance gerade in der Familienphase, den späteren oder gelungenen früheren Ausstieg aus der Erwerbstätigkeit. Schon beim ersten Hinsehen fällt auf, dass mit sehr partiellen, einseitigen und kurzfristigen Interessen an den Lebensläufen herumgebastelt wird, ohne das *ganze Leben* der Menschen im Blick zu haben. Während nach traditionellen gesellschaftlichen Mustern strukturierte Lebensläufe, die durch die klare Abfolge von Ausbildung, Erwerbstätigkeit und Ruhestand charakterisiert sind, zunehmend brüchig werden, gehen von Teilreformen auf verschiedenen Politikebenen bzw. in verschiedenen Politikbereichen ganz unterschiedliche, durchaus widersprüchliche Signale aus:

Der Staat muss sich zum Ziel setzen, die humanen Zukunftsressourcen in den Bereichen Familie, Bildung, Gesundheit und bürgerschaftliches Engagement zu sichern. Das beinhaltet erstens, in soziale Ressourcen zu investieren, sowie zweitens, höhere Erwerbsarbeitsquoten zu erreichen, um damit die verfügbaren Fonds für Staat und Sozialversicherungen zu erhöhen. Drittens aber geht es auch darum, durch Beitragserhöhungen, Einschränkungen der Leistungen und engere Leistungsvoraussetzungen den Kostendruck in den sozialen Sicherungssystemen zu vermindern.

Den Unternehmen geht es darum, die alltäglichen Beschäftigungszeiten der Be-

legschaften möglichst zu verlängern und flexibel zu gestalten sowie auch künftig Optionen für einen Vorruhestand zu haben. Absehbare Engpässe bei der Rekrutierung und Bindung qualifizierten Nachwuchses führen dazu, dass neue Dienstleistungen und Arbeitszeitmodelle angeboten werden, insbesondere den Leistungseliten, um ihnen eine bessere Work-Life-Balance zu ermöglichen.

Beschäftigte stehen dem Zwang zur Flexibilisierung ihres Lebenslaufs überwiegend defensiv und unwillig gegenüber. Sie akzeptieren zwar die neuen Leistungsanforderungen der Unternehmen als Nachweis ihrer Beschäftigungsfähigkeit. Neue Optionen der Lebenslaufgestaltung aufgrund flexibler Arbeitsverhältnisse und Arbeitszeitmuster (alltägliche Balance von Arbeit und Leben, Teilzeit, Freistellung für persönliche Zwecke, Vorruhestand) werden jedoch nur von einer Minderheit offensiv genutzt und sind mit hohen Risiken verbunden.

In der gegenwärtigen, überwiegend indirekten Lebenslaufpolitik dominiert folglich ein Geflecht von vielfältigen und teilweise konkurrierenden Interessen der verschiedenen Akteursgruppen. Aus einer *gesellschaftlichen Perspektive* der Nachhaltigkeit kommt es darauf an, auch in der Lebensphase, die durch Erwerbsarbeit dominiert ist, Zeiten für die Reproduktion und Weiterentwicklung menschlicher Ressourcen vorzuhalten. Die dafür verfügbaren Zeiten sind knapp und stehen in Konkurrenz zu anderen Zeitverwendungen. In erster Linie kollidieren sie mit den alltäglichen Erwerbsarbeitszeiten, einschließlich der an Erwerbsarbeit gebundenen Wegezeiten. Die Grundfrage lautet, ob und wie die Vereinbarkeit verschiedener und notwendiger Zeitverwendungen herzustellen ist. Sicher nicht durch Verlängerungen der wöchentlichen Arbeitszeit und der Lebensarbeitszeit – hierdurch verschärft sich eher die

Konkurrenz der Zeitverwendungen. Eine Alternative ist die begrenzte und planbare Flexibilisierung der Erwerbsarbeitszeit sowohl nach betrieblichen Anforderungen als auch nach persönlichen Bedürfnissen der Beschäftigten – allerdings mit der Maßgabe, dass durch die Umverteilung von Arbeitszeit die Gesamterwerbsarbeitszeit nicht erhöht wird. Diese Konstruktion wäre gesamtgesellschaftlich und individuell sinnvoll und es gibt ein Instrument, das diese Anforderungen erfüllt: das Zeitkonto.

### ZEITKONTEN: SINNVOLLE VERTEILUNG DER ARBEITSZEIT

Zeitkonten können durch den Mechanismus des Zeitausgleichs die Verlängerung der Erwerbsarbeitszeit verhindern. Zugleich können sie aufgrund dezentraler und kurzfristiger Handhabung die Optionalität für Betrieb und Beschäftigte erhöhen. Dabei ist zwischen vier *Umverteilungsmechanismen* zu unterscheiden:

- Alltägliche Arbeitszeitflexibilität auf der Grundlage von Kern- und Rahmenarbeitszeiten (Gleitzeit- bzw. Schichtkonto);
- mittelfristige Flexibilität für den Betrieb zur Kapazitätsanpassung bei Marktschwankungen mit dem Effekt der Beschäftigungssicherung bei Unterauslastung (Sicherheits- oder Flexikonto);

Eckart Hildebrandt, Prof. Dr., Mitarbeiter der Abteilung Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Arbeitsschwerpunkte: Zukunft der Arbeit und Nachhaltigkeit, flexible Arbeitszeiten, alltägliche und biografische Lebensführung, Transformation der industriellen Beziehungen.  
e-mail: seeloewe@wz-berlin.de

- längere Entnahmooptionen für Beschäftigte während der Erwerbsarbeitsphase für persönliche Nutzungen (eventuell auch als mit dem Betrieb gemeinsame Investition in Weiterbildung oder Gesundheitsprävention);
- altersbezogene Entnahmen in Zeit oder Geld (Altersteilzeit, Vorruhestand, betriebliche Altersversorgung).

Zeitkonten stehen dabei mit anderen Maßnahmen der Arbeitsorganisation und Zeitgestaltung in einer engen Wechselwirkung, es existieren Alternativen wie z.B. Teilzeit oder Vertrauensarbeitszeit. Ich konzentriere meine Argumentation auf *Langzeitkonten*, wobei ich darunter sowohl optionale Langzeitkonten verstehe als auch sogenannte Lebensarbeitszeitkonten, die allein altersbezogenen Sicherungen dienen, entweder in Form von Vorruhestand und Altersteilzeit oder in Form von Rentenbeiträgen. Diese Konten ermöglichen erweiterte Handlungsmöglichkeiten durch ihre lange Laufzeit und ihr mögliches Volumen. Sie bergen aber auch eine Vielzahl von *Ambivalenzen*:

- Das Unternehmensinteresse changiert zwischen Flexibilität (atmende Belegschaft) und Beschäftigungsstabilität, zwischen Investition in Beschäftigte und Kostenreduzierung;
- im Verhältnis Unternehmen/Beschäftigte ist die Entscheidung über Zeitpunkt und Umfang des Ansparens und der Entnahme das entscheidende Kriterium für Optionallität (insbesondere bei minimaler Belegschaftsstärke und in Phasen guter Konjunktur);
- auf der Beschäftigtenseite gibt es Interessenkonflikte zwischen Kurzfristigkeit und Langfristigkeit der Kalkulation von Mehrarbeit und Minderarbeit, zwischen Zeit- und Geldpräferenz, zwischen verschiedenen Nutzungsmöglichkeiten.

## SCHWIERIGKEITEN DER ANFANGSPHASE

Langzeitkonten sind ein sehr junges Instrument (erste häufigere Einführungen erst seit 1996), das weitgehend *pragmatisch* gehandhabt wird. Aufgrund des vielfältigen Interessengeflechts gibt es sehr unterschiedliche Konzipierungs- und Einführungsprozesse, eine Vielfalt von Kontenmodellen und meist wenig aufgearbeitete Lernprozesse:

- In der Regel wurden die Modelle aus aktuellen betrieblichen Zwangs- bzw. Interessenlagen aufgebaut (z. B. Entlassungswellen mit anschließenden Neueinstellungen), weitere Perspektiven waren nicht durchdacht und erst recht nicht im Betrieb kommuniziert.

– Die gesellschaftlichen Interessen und Konzepte bezüglich optionaler Lebensführung sind kaum in den Betrieben angekommen (z. B. lebenslanges Lernen, Beschäftigung Älterer, Work-Life-Balance) und werden – wenn überhaupt – in begrenzten Programmen bearbeitet, bei denen die *konkreten Betriebsinteressen* im Vordergrund stehen. Perspektivische Kooperationen, z. B. mit Verbänden und Verwaltungen, sind selten.

– Die *Beschäftigten* sind üblicherweise weder an der Konzipierung und Einführung von Langzeitkonten beteiligt noch werden sie angemessen über deren Ziele und Funktionsweise informiert. Die Funktionsfähigkeit dieses Instruments wird kaum evaluiert. Auch ist die Kontenführung für die Beschäftigten vielfach nicht transparent, weil verschiedene Konten miteinander verknüpft sind bzw. sich Nutzungsmuster in Anbetracht von betrieblichen Situationen verändern.

– Es gibt bisher keine breiten *Human Resources Management-Ansätze*, die dazu führen würden, dass sowohl die Bereiche der alltäglichen Work-Life-Balance wie auch die Zeitperspektive des gesamten Erwerbslebenslaufs in die Personalpolitik einbezogen werden.

– Aufgrund des begrenzten und pragmatischen Zuschnitts der Zeitkontensysteme wird das zentrale Thema der Lasten- und Verantwortungsverteilung für einen gelingenden Lebenslauf nicht angesprochen. Insbesondere die Frage nach dem zukünftigen Grundbeitrag bzw. ergänzenden Beitrag des Staates bleibt ausgeklammert. Für die Beschäftigten stellt sich bisher die Einführung von Langzeitkonten – aufgrund der Unsicherheit der Entnahmemöglichkeiten und der persönlichen Folgen von Entnahmen – häufig als Risikoverlagerung zu ihren Ungunsten dar.

## KONSEQUENZEN

Angesichts der Probleme und Defizite, die sich in der bisherigen Praxis mit Langzeitkonten zeigen, gilt es, Konsequenzen für deren weitere Entwicklung zu ziehen: Die notwendige (in der Praxis aber fehlende)

Verknüpfung der Lebenslaufperspektive mit Langzeitkonten setzt voraus, dass alle Phasen und Bereiche des Lebenslaufs in den Blick geraten und als Gesamtanforderung auf die Ausgestaltung von Langzeitkonten projiziert werden. Damit kann zunächst eine Situation der *umfassenden Überforderung* bereits im Stadium der Einführung und Entwicklung von Langzeitkonten entstehen. Dafür ist nicht allein die Vielzahl der Elemente eines gelingenden Lebenslaufs verantwortlich. Zeitkonten müssen *in Ergänzung mit anderen Instrumenten der Lebenslaufpolitik* gesehen werden, die sich erst in der Entwicklung befinden. Ein Beispiel ist die „*Arbeitslebensversicherung*“, die aus dem Konzept der Übergangsmärkte heraus entwickelt wurde. Sie zielt darauf, aus staatlichen, betrieblichen und individuellen Quellen (Drei-Säulen-Modell) eine Einkommenssicherung für die verschiedenen Übergänge im Lebensverlauf (z. B. Übergänge zwischen Arbeitsmarkt und Phasen von Fürsorge-Tätigkeiten, Bildung, Arbeitslosigkeit, Rente) aufzubauen. Damit wäre unter anderem auch eine finanzielle Alterssicherung gewährleistet. Eine noch radikalere Lösung strebt die Diskussion um ein bedingungsloses Grundeinkommen an, das gerade in Übergangssituationen eine Grundversicherung schaffen würde. Ein weiteres Beispiel ist das Konzept der „*Lebensarbeitszeit*“, also die gesellschaftliche Festlegung eines individuellen Arbeitszeitvolumens über die gesamte Zeit des Erwerbslebens, das auf einer wöchentlichen Durchschnittsarbeitszeit von 30–35 Stunden basieren könnte. Diese – gegenüber der gegenwärtig realen Arbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten – deutlich reduzierte Arbeitszeit würde Phasen der Mehrarbeit bei Auftragspitzen ohne Gesundheitsschädigung ermöglichen und die notwendigen Ansparebeiträge für Blockfreizeiten oder befristete Teilzeit senken. Gleichzeitig wären diese Konten vom zusätzlichen Ansparen für die Alterssicherung entlastet. Die reduzierte Arbeitszeit, die zugleich Zeiträume für gesundheitsfördernde Freizeiten oder Zeitinvestitionen schafft, würde die Verträglichkeit eines späteren Renteneintritts deutlich verbessern.

Neben dieser Entlastung muss stärker der Tatsache Rechnung getragen werden, dass die Einführung von Zeitkonten ein Baustein eines umfassenden *Kulturwandels* ist, bei dem die Steuerung und Absicherung durch gesellschaftliche Institutionen zu-

nehmend durch einen individuellen Gestaltungszwang ersetzt und damit auch Risiken auf die Individuen verlagert werden. Das stellt auch eine Reihe von prozessualen Anforderungen. Erforderlich sind:

- Anstöße für einen umfassenden Kulturwandel in allen Lebensbereichen, der eines entsprechenden Leitbildes bedarf (z. B. Flexicurity, Nachhaltigkeit im Sinne von Zukunftsressourcen);
- die Qualifizierung aller Beschäftigten (d. h. auch der Vorgesetzten) für abgestimmtes Zeithandeln und die Organisation entsprechender Lernprozesse bei allen Akteuren (z. B. erste Lernschritte im Rahmen von Gleitzeit- und Schichtkonten für alle; Lebenslaufberatung als Angebot an al-

le Beschäftigten). Dazu gehört insbesondere das Einüben von Abstimmungsprozessen zwischen Beschäftigten – Team/Gruppe – Vorgesetzten – Betriebsrat:

- „Rückkopplungsschleifen“ zwischen den wichtigsten Akteuren von Lebenslaufpolitik (Beschäftigte, Familien, Betriebe, Tarifparteien, Staat);
- kleinere Bausteine von betrieblicher Lebenslaufpolitik, die verschiedenen Interessen und spezifischen Nutzungen gerecht werden, aber in ein Gesamtkonzept eingepasst sind und Teilhabechancen gerecht verteilen (z. B. Kombination von Gleitzeitkonto, Flexikonto zur Beschäftigungssicherung, optionales Langfristkonto und Wertkonto für Alterssicherung). Auch die absehbare Weichenstellung, sozialstaatliche

Optionen für Altersteilzeit aufrecht zu erhalten, würde die Risikoumverteilung zu Lasten der Beschäftigten begrenzen, Langzeitkonten entlasten und mehr Raum für Optionalität während der Erwerbsphase schaffen.

Gerade die gegenwärtige Tendenz, Langzeitkonten als Ersatz für sozialstaatliche und betriebliche Alterssicherungsmaßnahmen in Anspruch zu nehmen, greift zwar akute Sicherheitsbedürfnisse der Beschäftigten auf, die Potenziale von Zeitkonten entfalten sich so jedoch nicht: Zeitfenster zu öffnen, Zeitsouveränität aufzubauen für die Gestaltung flexibler Lebensläufe und für die biografische Balance von Arbeit und Leben.

## Warum auf Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten verzichtet werden sollte

Andreas Hoff

Mit der langfristig anstehenden schrittweisen Anhebung des gesetzlichen Rentenalters auf 67 Jahre und der teilweise auslaufenden gesetzlichen Förderung der Altersteilzeit stellt sich das doppelte Problem, dass sich einerseits die meisten Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen (noch) nicht vorstellen können, im Alter länger zu arbeiten, und andererseits viele Arbeitgeber (noch) nicht bereit sind, zukünftig auch ältere Mitarbeiter zu beschäftigen. Die Einrichtung von *Langzeitkonten* und insbesondere von auf den früheren Austritt aus dem Erwerbsleben ausgerichteten *Lebensarbeitszeitkonten* erscheint auf den ersten Blick als Patentlösung.

Diese Sichtweise wird natürlich auch von den mittlerweile zahlreichen Anbietern auf diesem Feld – insbesondere Finanzdienstleister, aber auch Spezialisten für die Administration und rechtliche Begleitung dieser hochkomplexen Materie – forciert, die ihre teils mit erheblichem Aufwand entwickelten Produkte am Markt platzieren müssen.

Nichtsdestotrotz ist das Langzeitkonto (hier und im Folgenden umfasst dieser Begriff auch das Lebensarbeitszeitkonto) in der betrieblichen Praxis bisher nicht gera-

de ein „Renner“. Interesse findet es nach meinen Beobachtungen vorrangig bei Gutverdienern, denen es die Möglichkeit bietet, Vergütungsbestandteile durch Einbringung in „Zeitwertkonten“ in die Zukunft zu verschieben und dadurch potenziell Steuern zu sparen. Dieser Personenkreis ist jedoch zur Finanzierung von Freistellungen gar nicht auf Langzeitkonten angewiesen. Außerdem ist er tendenziell mit demjenigen deckungsgleich, dem Erwerbstätigkeit in höherem Alter durchaus möglich wäre und auf den die Betriebe angesichts der demografischen Entwicklung zukünftig sogar besonders angewiesen sein dürften. Damit könnte die derzeitige gesellschaftliche Subventionierung von Langzeitkonten nicht nur unerwünschte Verteilungseffekte haben, sondern sich auch negativ auf das gesamtwirtschaftliche Wachstum auswirken.

### FÜR NORMALVERDIENER GRUNDSÄTZLICH UNINTERESSANT

Für die – auch nicht vermögenden oder er-benden – Normal- oder Geringverdiener sind Langzeitkonten demgegenüber relativ unattraktiv:

(1) Das Ansparen einer Freistellung konkurriert hier in besonderem Maße mit anderen Einkommensverwendungen. Das hat auch damit zu tun, dass in den meisten Betrieben der für den Aufbau von Langzeitkonten notwendige Verzicht auf den kurzfristigen Freizeitausgleich für mehr geleistete Arbeitszeit versperrt ist. Gleiches gilt für das Aufsparen von Urlaubstagen. Die Betriebe legen zunehmend Wert auf den fortlaufenden Ausgleich der Zeitkonten (oder alternativ auf die Einführung von „Vertrauensarbeitszeit“) und forcieren die Umsetzung des Grundsatzes „Urlaubsjahr = Kalenderjahr“. Das hat vor allem den ökonomischen Grund, dass in flexiblen Arbeitszeitsystemen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität besonders auch auf die Abwesenheit zur rechten Zeit geachtet werden muss, was daher nicht durch Anreize konterkariert werden darf, sich an Zeitgut-haben und/oder Urlaubstagen deshalb

Andreas Hoff, Dr., ist Partner der Arbeitszeitberatung Dr. Hoff-Weidinger-Herrmann, Berlin ([www.arbeitszeitberatung.de](http://www.arbeitszeitberatung.de)); e-mail: [andreas.hoff@arbeitszeitberatung.de](mailto:andreas.hoff@arbeitszeitberatung.de)