

In: Frank Bsirske, Margret Mönig-Raane, Gabriele Sterkel, Jörg Wiedemuth (Hrsg.), Perspektive neue Zeitverteilung. Logbuch 2 der ver.di-Arbeitszeitinitiative, Hamburg: VSA-Verlag 2005, S. 85-97

**Eckart Hildebrandt**

## **ALLTÄGLICHE UND BIOGRAPHISCHE LEBENSFÜHRUNG**

Mit dem folgenden Themenblock nehmen wir einen erheblichen Wechsel des Gegenstandsbereichs und der Betrachtungsperspektive vor. Es geht jetzt weniger um die Unterschiede zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen und Lebensformen in Bezug auf Arbeitszeit und Arbeitszeitwünsche, sondern um die unterschiedlichen Arbeitszeiten und Zeitverteilungen im Verlauf des Erwerbsarbeitslebens. In meinem Referat versuche ich, einige Grundlagen für diese relativ neue und anspruchsvolle Perspektive zu legen, d.h. die wichtigsten Konzepte, Entwicklungen und Zusammenhänge deutlich zu machen.

Während in der aktuellen sozialpolitischen Diskussion in Europa die Veränderungen kollektiver Zeitinstitutionen diskutiert werden (Wochen- und Lebensarbeitszeit, Elternzeit), wird hier der Schwerpunkt auf die Subjektperspektive im betrieblichen Kontext gelegt. Der Lebenslauf wird verstanden als eine aktive Gestaltungsleistung der Einzelnen. Im Mittelpunkt steht das individuelle Zeithandeln unter den Bedingungen der Flexibilisierung und dezentralen Regulierung von Arbeitszeiten und d.h. eine verstärkte Individualisierung der Lebensführung.

### **Die Ebenen der Lebenslaufpolitik**

Der zentrale Ausgangspunkt, wenn über Lebensläufe von Menschen gesprochen wird, ist die historische Institutionalisierung von Lebensläufen (Kohli 1985). In den letzten 100 Jahren haben sich feste Muster und Pfade von Lebensläufen herausgebildet, eine Art von Landkarte mit Straßen und Verzweigungen, auf denen wir uns im Laufe unseres Lebens bewegen. Wichtige Weichenstellungen sind das Herkunftsmilieu, die schulische und berufliche Ausbildung, Berufseinstieg und Berufskarriere bis hin zum Ende der Erwerbstätigkeit und deren Absicherung durch Transferzahlungen. Diese Landkarten sind folglich sehr komplex strukturiert und ermöglichen vielfältige Lebensläufe. Sie kommen auf komplizierte Weise zustande, ihre Regulierung findet auf drei Ebenen statt und bezieht drei Akteursgruppen ein. Erst das Zusammenwirken dieser drei Akteure auf den drei Ebenen hat diese sog. Normallebensläufe konstituiert (ebenda, S. 20f.; Mayer 1990, S. 8).

Erstens ist es die Ebene des Staates; wir nennen die entsprechenden Maßnahmen Lebenslaufpolitik. Darunter fallen alle staatlichen ordnungspolitischen Aktivitäten, die direkt und indirekt auf die Lebensläufe einwirken (Leibfried et al. 1995). Das sind insbesondere die Bildungspolitik mit dem hoch verregelten Schulsystem und der Erstausbildung, also die Vorstufen des Erwerbslebens. Dazu gehören weiterhin die Bestimmungen zum Ende des Erwerbslebens und die Rentenregelungen sowie der Umgang mit Unterbrechungen im Erwerbslebenslauf, also Fragen der Arbeitslosenversicherung und der Förderung des

Wiedereinstiegs z.B. durch Weiterbildung. Schließlich gibt es eine Reihe von Regelungen mit indirekten Wirkungen z.B. in der Finanz- und Steuerpolitik wie das Ehegattensplitting. Die Anforderungen flexibler Arbeit an die Systeme sozialer Sicherung werden unter dem Begriff der „flexicurity“ diskutiert (Klammer 2004).

*Schaubild 1: Institutionalisierung von Lebensläufen*

<b>Staat</b>	Lebenslaufpolitik	Bildungspolitik Arbeitslosenversicherung Rentenversicherung Finanz- und Steuerpolitik	Leitbilder Normen
<b>Gewerkschaften</b>	Tarifpolitik	Personalpolitik	
<b>Betriebe</b>	Personalpolitik	Interne Arbeitsmärkte Berufliche Weiterbildung	Unternehmenskultur
<b>Individuen</b>	Lebensplanung und Lebensführung	Entscheidungen auf Grundlage des Milieus und sozialer Ressourcen	
Zusammenwirken zum Normallebenslauf: Berechenbarkeit – Kontinuität – Sicherheit – Kollektivität			

Auch die Einflüsse, die vom System der industriellen Beziehungen ausgehen wie Tarif- und Betriebsvereinbarungen und betriebliche Praktiken sind dieser Ebene zuzurechnen. Auf der Grundlage dieser kollektiven Regelungssysteme haben sich nicht nur gesellschaftliche Normalitäten herausgebildet, sondern auch Normen und Leitbilder darüber, was für die einzelnen Bürger erreichbare und gelungene Lebensläufe sind.

Die zweite Ebene wird durch die Betriebe in den verschiedenen Wirtschaftssektoren gebildet. Dort handelt es sich im Wesentlichen um den Bereich der Personalpolitik, d.h. um die unternehmerische Entscheidungen darüber, ob eine kurzfristige und flexible Beschäftigungsstrategie in den Vordergrund gestellt wird oder eine Politik stabiler Beschäftigung, die interne Arbeitsmärkte begründet (Klein-Schneider 2003). Aus diesen Weichenstellungen ergibt sich das Ausmaß der Diskontinuität in Lebensläufen, d.h. wie viele Unterbrechungen, Übergänge und soziale Unsicherheiten im Erwerbsverlauf stattfinden und wie die berufliche Weiterbildung während der Erwerbsarbeitsphase organisiert wird. Diese Strategien sind Bestandteil von Unternehmenskulturen, die überwiegend pragmatisch entstehen oder gezielt entwickelt und gestützt werden. Als eine Dimension lässt sich eine bestimmte Zeitkultur im Unternehmen identifizieren (Böhm et al. 2004), z.B. eine Anwesenheitskultur in dem Sinne, dass, wer alltäglich am längsten im Betrieb anwesend ist, für loyal und leistungsorientiert gehalten wird und sich damit für eine Beförderung empfiehlt. Vergleichbares gilt für die Bereitschaft zur betriebsbedingten Flexibilität bezüglich Lage und Verteilung der Arbeitszeit.

Die dritte Ebene ist die individuelle Ebene. Wir sprechen hier von Lebensplanung (Geissler/Oechsle 1990) und Lebensführung (Projektgruppe 1995), es geht um die großen und kleinen Entscheidungen jedes Einzelnen. Die großen Entscheidungen beziehen sich insbesondere auf die Berufswahl und die Familiengründung einschließlich der Arbeitsteilung in der Familie. Die kleinen Entscheidungen betreffen die alltäglichen Zuständigkeiten und Prioritätensetzungen, die Arrangements mit Familie und Freundeskreis. Dafür kommt den Herkunftsmilieus und den sozialen Ressourcen eine große Bedeutung, z.B. der sozialen Kompetenz. Persönliche Verhaltensmuster werden auch als Lebensstil bezeichnet.

Ergebnis dieser Lebenslaufpolitiken waren gesellschaftliche Normen und Normalitäten, auf die wir uns bisher beziehen, wenn wir über Lebensläufe reden. Sie begründen eine relativ hohe Planbarkeit und Berechenbarkeit, eine hohe Kontinuität. Schließlich auch eine hohe Sicherheitserwartung, auch für den Fall, dass Störungen im Lebenslauf auftreten. Lebensläufe finden im Rahmen einer hohen Kollektivität statt, es gibt gemeinsame Lebensläufe, gemeinsame Zeiten der Bildung, der Erwerbsarbeit und des Ruhestands.

## Die Vielfalt und Flexibilität von Lebensläufen

Als gesellschaftliche Normalität wurde bis vor wenigen Jahren der männliche Normallebenslauf angenommen, der durch drei klare Phasen geprägt ist, die sich jeweils auf einen Hauptlebensinhalt konzentrieren: die Ausbildungsphase, die Phase kontinuierlicher Vollzeitbeschäftigung und der Ruhestand. Es hat relativ lange gedauert, bis die Resultate der Frauenforschung zur Kenntnis genommen wurden, dass die Mehrheit der Bevölkerung und auch der Arbeitsbevölkerung andere Lebensläufe aufweist (Allmendinger 1995). Weibliche Lebensläufe verlaufen praktisch zwischen zwei Lebenslaufmodellen und sind viel stärker von Diskontinuität und Vereinbarkeitskonflikten zwischen Arbeit und Leben geprägt.

Schaubild 2: Phasen von Lebensläufen

Alter ↓	<b>Männlicher Normallebenslauf</b>	<b>Weibliche Lebensläufe</b>	<b>Neue Lebensläufe</b>
	Ausbildung	Ausbildung	Ausbildung
	Kontinuierliche Vollzeitbeschäftigung	Erste Erwerbsphase Familien- und Haushaltsphase Mögliche zweite Erwerbsphase und Mischarbeit (z.B. Teilzeitarbeit)	Berufsvorbereitende Jobs Flexible und diskontinuierliche Erwerbstätigkeit
	Ruhestand	Mögliche Pflegephase (z.B. kombiniert mit Teilzeitarbeit) Ruhestand	Übergangsphase (Un-)Ruhestand

Quelle: in Anlehnung an European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2003, S. 19-20)

Auf Grundlage der vielfältigen, marktgetriebenen Flexibilisierung der Arbeit, der Zunahme der weiblichen Erwerbstätigkeit und des Wertewandels bilden sich inzwischen neue Lebensläufe heraus. Verglichen mit dem männlichen Normallebenslauf zeigen sich eine Erosion der Phaseneinteilung und eine Flexibilisierung innerhalb der Phasen:

- die Übergänge zwischen Ausbildung und so genannten berufsvorbereitenden Jobs verlaufen variabler und unsicherer,
- der Zeitpunkt des Übergangs in den Ruhestand wird ebenfalls variabler, mehrheitlich wird er vorgezogen oder findet als Altersteilzeit statt, sodass
- die eigentliche Erwerbsphase aufgrund des späteren Einstiegs und des früheren Ausstiegs im Durchschnitt kürzer und gleichzeitig intensiver wird.
- An die Stelle einer kontinuierlichen Vollzeitbeschäftigung tritt zunehmend eine flexible und diskontinuierliche Erwerbstätigkeit mit einer Vielzahl von Erwerbsformen. Geringfügige Beschäftigung und Mehrarbeit existieren nebeneinander und nacheinander; abhängige Erwerbsarbeit, Phasen der Selbstständigkeit und Phasen der Arbeitslosigkeit lösen sich ab.

Zusammengenommen ergeben sich daraus Lebensläufe, die stärker selbst gestaltet werden müssen und daraus Chancen der Selbstverwirklichung eröffnen, aber auch die Risiken von Diskontinuität und Unsicherheit (Garhammer 2005).

## Zeitkonten als optionale Form flexibler Arbeitszeiten

Ich will mich im nächsten Schritt auf die flexible Erwerbstätigkeit konzentrieren. Wir unterscheiden auf der betrieblichen Ebene zwei Grundtypen von Flexibilisierung. Als externe Flexibilisierung bezeichnen wir die Veränderung der Arbeitsverträge. Abweichende Arbeitsverträge existieren in der Form der Befristung, als Zeit- und Leiharbeit und in Form von reduzierter Arbeitszeit, Teilzeit und geringfügiger Erwerbsarbeit. Wir erleben aber

### Schaubild 3: Formen flexibler Arbeitszeit

Arbeitszeitformen im Vergleich (Angaben in % der befragten Beschäftigten)

	1989	1995	1999	2003
Vollzeitbeschäftigte	85	82	80	
Teilzeitbeschäftigte	15	18	20	
Gleitzeitarbeit	81	74	83	
Nacht- und Schichtarbeit, regelm.	14	13	18	
Samstagsarbeit, regelm.	30	32	35	32
Sonntagsarbeit, regelm.	12	15	16	13
Überstunden, regelm.	35	45	56	54
<b>Arbeitszeitkonten</b>			37	41
Normalarbeitszeitstandard	24	19	15	

Quelle: Groß/Munz (1999): Arbeitszeit '99. Bundesweite repräsentative Befragung von 4.024 ArbeitnehmerInnen im Frühjahr 1999;  
nach: Arbeit & Ökologie-Briefe Nr. 24 vom 1.12.1999 sowie Bauer et al. (2004)

auch bei bestehenden Normalarbeitsverhältnissen, also unbefristeten Vollzeit- oder Teilzeitverhältnissen, eine massive Flexibilisierung, die wir als interne Flexibilisierung bezeichnen. Sie bezieht sich auf die Dauer, die Lage und die Verteilung der individuellen Arbeitszeit. Mehrarbeit verändert die Dauer der Erwerbsarbeit, Samstags-/Sonntagsarbeit sowie Schicht- und Nachtarbeit verändern die Lage der Arbeitszeit. Disponible Arbeitszeiten verändern die Verteilung der Arbeitszeiten: Wahlarbeitszeiten, Zeitkonten, Vertrauensarbeitszeit und ähnliche Formen. Die Studien des ISO illustrieren die zunehmende Verbreitung dieser Flexibilisierungsformen, sodass nur noch eine Minderheit von Beschäftigten in Normalarbeitszeit tätig ist.

Was sind die Folgen flexibler Arbeitszeiten auf der individuellen Ebene?

Wir haben eine Abnahme von Regelmäßigkeit und Planbarkeit der Arbeitszeit, d.h. eine Zunahme von Diskontinuität und Disponibilität. Entscheidend für die individuelle Lebensführung wird das Ausmaß der Flexibilität und ihre Regulierung, d.h. „Wer bestimmt über die Zeit?“.

Die flexiblen Arbeitszeiten befördern die Entgrenzung von Arbeit und Leben, ein historisch gegenüber dem Normalarbeitsverhältnis weitgehend neuer Sachverhalt. In diesem Modell waren keine Zeiten etwa für Familienarbeit vorgesehen, da sie im Alleinverdiener/Hausfrauen-Modell ausschließlich den nicht erwerbstätigen Frauen zugewiesen waren. Neben den steigenden Erwerbsquoten der Frauen und den veränderten Einstellungen und Wünschen der Partner wirken auch die ausgeweiteten Dienstleistungsangebote in Richtung auf eine Veränderung der innerfamiliären Arbeitsteilung (Klenner/Pfahl 2005).

Eine weitere Folge ist die ganz gravierende Zunahme alltäglicher und biographischer Gestaltungsmöglichkeiten und Gestaltungszwänge. Es kommt jetzt darauf an, nicht nur Arbeit und Leben im Alltag zu balancieren, sondern es geht zusätzlich darum, in diesen Alltagsentscheidungen auch die biographischen Perspektiven und Vorgriffe mit zu denken. Die Verantwortung für die Folgen dieser Entscheidungen wird zunehmend individualisiert, da die institutionellen Vorgaben und Gewährleistungen reduziert werden. Es kommt zu einer „Verantwortungsverlagerung“ zwischen Sozialstaat, Unternehmen und Individuen, die erhöhte Anforderungen an die Individuen stellt.

## **Voraussetzungen für eine biographische Lebensführung**

Eine biographische Lebensführung ist, je weniger gesellschaftliche Leitplanken existieren, sehr voraussetzungsreich. Dazu gehören

erstens: Wissen und der Umgang mit Nicht-Wissen. Wir brauchen Wissen über die Gestaltungsmöglichkeiten des Lebenslaufs, über Infrastrukturen und Unterstützungsangebote, über Chancen und Risiken und angemessene Entscheidungen. Ein gutes Beispiel ist die aktuelle Rentenreform in Deutschland; sie erzeugt für Menschen, die jetzt 30 oder 40 Jahre sind, überwiegend Umgang mit Nichtwissen: Wie lang wird die Lebensarbeitszeit sein, welchen Anteil wird die staatliche Rentenversicherung finanzieren, welche Sicherheit und welche Verzinsung geben private Zusatzversicherungen oder andere Anlageformen? Wie wird sich die eigene Gesundheit und Leistungsfähigkeit unter veränderten Anforderungen entwickeln? Auf welche Brüche in der Berufsbiographie muss ich mich vorbereiten? Wie viel Zeit sollte in welche Weiterbildung investiert werden, um noch mit 60 Jahren beschäftigungsfähig zu sein, Stichwort lebenslanges Lernen? Aufgrund dieser Unwägbarkeiten, U. Beck hat sie „nicht entscheidbare Entscheidungen“ genannt, besteht bei den

Jugendlichen die Tendenz zu einer sequenziellen Lebensplanung und zu erheblichem Pragmatismus („Es kommt, wie es kommt“; Deutsche Shell 2003).

Lebensplanung ist zweitens in Zeithandeln umzusetzen. Dabei geht es wesentlich um die alltäglichen Entscheidungen, die aber auch Grundlage bzw. Vorentscheidungen für die weitere Zukunft sind. Die alten Lebensführungsmuster waren durch eine Abfolge verschiedener Lebensschwerpunkte geprägt, durch ein Nacheinander. Am Beispiel der Männer war es eine Abfolge von Ausbildung, kontinuierlicher Erwerbstätigkeit mit beruflicher Aufstiegsmöglichkeit und dann der verdiente Ruhestand. Dieses Nacheinander wird zunehmend überlagert durch die Organisation von Gleichzeitigkeit. Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverhältnisse sind die entsprechenden Arbeitsformen, der Laptop und das Handy die entsprechenden Technologien. Die Vermischung von diachroner und synchroner Lebensführung beeinflusst sowohl die individuelle Qualität des Lebens in den verschiedenen Bereichen wie auch die Anstrengungen, um verschiedene Lebensziele miteinander zu vereinbaren. Die Konjunktur des Themas „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ beruht aus der Erosion der familiären Arbeitsteilung, dem Versuch, zwei Lebenslaufmuster miteinander zu kombinieren, und dem entsprechenden Stress unter nicht familiengerechten Regelungen und Infrastrukturen.

Zu den Voraussetzungen individualisierter Lebensführung gehört entsprechend drittens die Kompetenz zur Aushandlung von privaten und betrieblichen Zeitarrangements. Erst mit flexiblen Arbeitszeiten entstehen die Möglichkeit und der Zwang, individuelle Zeitmuster auszuhandeln im Betrieb und in der Familie. Eigene Vorstellungen und Zeitprioritäten im Arbeitsteam bzw. der Projektgruppe einzubringen und durchzusetzen, stellt eine neue Anforderung dar, eine neue Fähigkeit von Absprachen und von Aushandlungen. Es ist keine Erfolgsstrategie, einfach dem betrieblichen Druck nachzugeben, da auch dessen Konsequenzen individuell verantwortet werden müssen. Vielmehr bedarf es der Kenntnis und der eigenaktiven Nutzung der institutionellen Möglichkeiten und Angebote, um die variablen Arbeitszeiten im Sinne eines gelungenen Lebenslaufs zu nutzen. Zu diesen Angeboten gehören Elternzeit, Teilzeit und Bildungsurlaub. Ein neues Angebot sind die Zeitkonten, mit denen wir uns im zweiten Teil beschäftigen wollen.

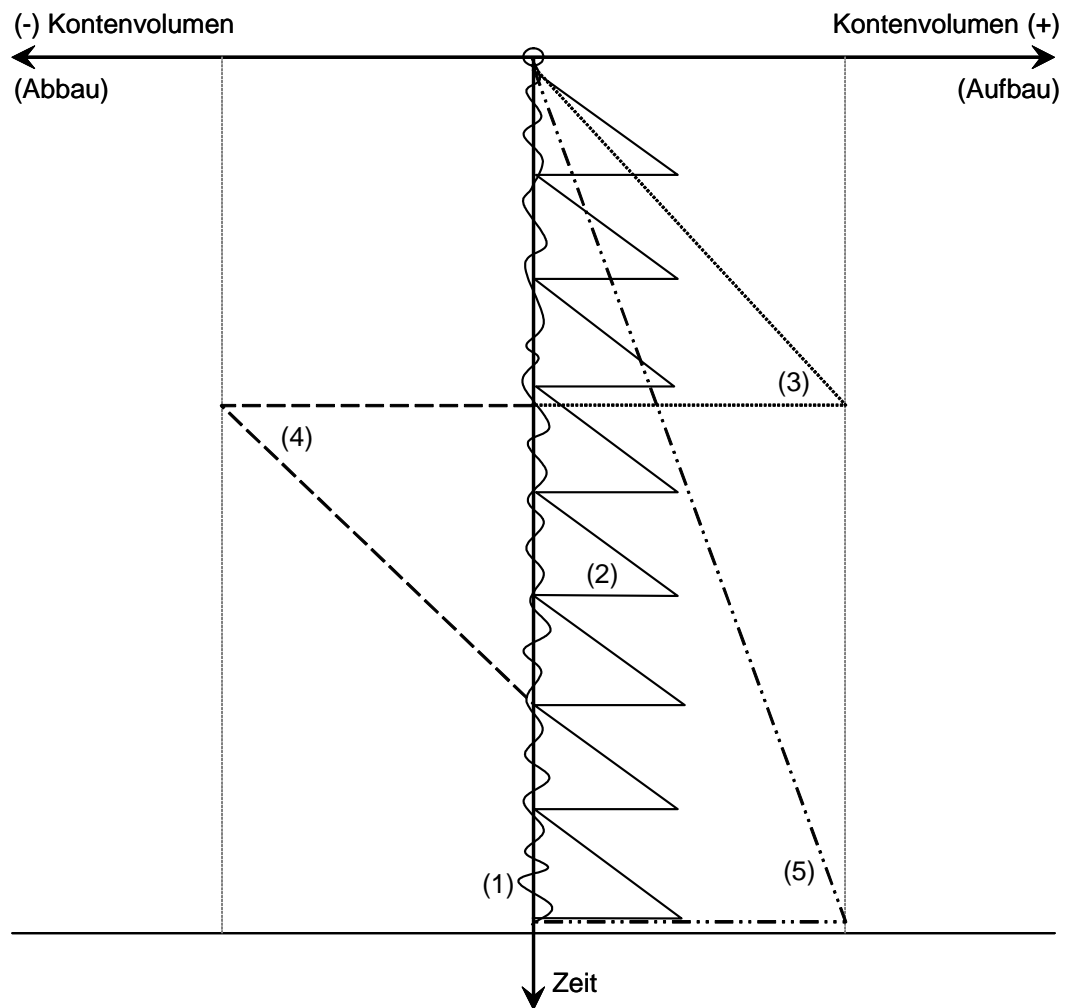
## **Das Gestaltungsinstrument Zeitkonten**

Zeitkonten sind gekennzeichnet durch die Registrierung und Ansammlung von Mehrarbeit oder vorgezogener Arbeit auf einem in der Regel individuellen Konto mit definierten mengenmäßigen Obergrenzen und Ausgleichszeiträumen sowie der Möglichkeit, die angesparte Zeit (Zeitwert) auch nach individuellen Präferenzen zu entnehmen (Zeitoptionalität und Zeitsouveränität). Zeitkonten beruhen auf dem Prinzip des Zeitausgleichs (im Unterschied zu den bezahlten und nicht bezahlten Überstunden, sog. Fehlläufe). Die Anspar- und Entnahmeprozesse werden grundsätzlich nach unterschiedlichen Logiken durchgeführt und haben potenziell widersprüchliche Effekte: marktorientierte Flexibilisierung einerseits und lebensweltorientierte Zeitgestaltung andererseits. Zeitkonten lassen sich nach dem Kontenvolumen und der Länge des Ausgleichszeitraums unterscheiden (Eberling et al. 2004).

Langzeitkonten sind durch Ansparprozesse über ein Jahr hinaus bis hin zur gesamten Lebensarbeitszeit gekennzeichnet. Ihre Verbreitung beträgt nach der letzten Arbeitszeiterhebung 2001 (Bauer et al. 2002) 5% der Betriebe in Deutschland und 6% der Beschäftigten (8% der Betriebe nach einer DIHK-Erhebung von Ende 2004). Schwerpunkte

der Anwendung sind größere Betriebe im öffentlichen Dienst und im produzierenden Gewerbe.

Schaubild 4: Typen von Zeitkonten



Typen von Kontenmodellen:

- (1) Gleitzeit
- (2) Kurzzyklische Mehrarbeit und Entnahme (Blockfreizeit)
- (3) Ansparen und größere Entnahme für verschiedene Zwecke (z.B. Sabbaticals)
- (4) Entnahme bis ins Minus
- (5) Ansparen allein für Vorruhestand

Zeitkonten beruhen auf dem Grundprinzip einer **doppelten Reziprozität**, indem Zeitvolumina zeitlich versetzt hin und hergetauscht werden (Verteilung der Arbeitszeit):

- a. Zeitliche Reziprozität, indem „Arbeit vorgeholt und Leben nachgeholt wird“;
- b. (lebens-)qualitative Reziprozität, indem als Gegengewicht zu den betrieblichen Interventionen in das Privatleben der Beschäftigten auch Interventionen des Privatlebens in die betriebliche Zeitorganisation zugelassen werden. Das betrifft den Zeitpunkt, den Umfang und den Zweck der Entnahme. Die lebensqualitative Reziprozität entspricht der Entgrenzung von Arbeit und Leben, sie bezieht sich auf die ganze Person und das ganze Leben; diese werden Gegenstand betrieblicher Aushandlungsprozesse.

Merkmale der Reziprozität, einem Prinzip aus der Moralökonomie (Gouldner 1984), sind das zeitliche und sachliche Auseinanderfallen von Leistung und Gegenleistung und die Unbestimmtheiten der Gegenleistung (Zeitpunkt und Art der Entnahme). Die Gegenseitigkeit im Fall von Zeitkonten löst sich folglich nur über ein Vetorecht der Beschäftigten bei Mehrarbeit und ihre **Wahlfreiheit** bei der Zeitentnahme ein. Sie ist nicht gegeben, wenn das Management nach dem Prinzip der „atmenden Fabrik“ über die Arbeitszeiten der Beschäftigten bestimmt.

Nach vorliegenden sozialwissenschaftlichen Studien führen Zeitkonten zu folgenden **sozialen Effekten** (Hildebrandt 2004):

- zu einer Normalisierung von flexiblen Arbeitszeiten (deren Belastungseffekte durch Optionalität nicht ausgeglichen werden können; vgl. Nachreiner 2004);
- zu einer Begrenzung von Mehrarbeit durch Zeitausgleich, allerdings nicht zur Vermeidung von Phasen der Überarbeit;
- zu einer Stabilisierung von internen Arbeitsmärkten;
- zu Lernprozessen im Umgang mit Zeitoptionen, zur Kompetenzentwicklung des Zeithandelns;
- zu Möglichkeiten der institutionellen Stabilisierung der individuellen Reproduktion (vorsorgender Gesundheitsschutz, „investive Arbeitszeitpolitik“ z.B. in Form von Lernzeitkonten);
- zu Gefahren der einseitigen Instrumentalisierung der Zeitorganisation durch die Unternehmen mit Folgerisiken für die Beschäftigten bezüglich Gesundheit, Qualifikation und Koordination der privaten Lebensführung; aber auch zu Chancen des individuellen Zeitmanagements im Interesse von Zeitsouveränität.

## Entwicklungsbedingungen von Langzeitkonten

Abschließend möchte ich einige offene Fragen benennen, die mit der zukünftigen Nutzung von Zeitkonten verbunden sind.

Die erste Frage richtet sich auf die Ausweitungsdynamik von Langzeitkonten. Wenn wir die Potenziale insbesondere von Langzeitkonten einschätzen, gehen wir davon aus, dass, je mehr Zeit angespart worden ist, umso mehr Zeit zur Verfügung steht für Zwecke wie Bildung, Gesundheit, Familie, bürgerschaftliches Engagement etc. Das könnten wichtige Potenziale der Lebensgestaltung sein, die bei Kurzzeitkonten nicht entstehen. Das Ansparen größerer Zeitvolumina enthält allerdings eine ganze Reihe von Voraussetzungen, die diese Potenziale relativieren bzw. grundsätzlich infrage stellen. So geschieht das Ansparen durch vorgezogene Arbeit, also **belastende Mehrarbeit**. Jede Nutzung von Zeitkonten ist mit der Hypothek vorheriger Mehrarbeit belastet. Grundbedingung einer gesellschaftlich offensiven Einführung von Zeitkonten wäre dementsprechend, in jedem Fall

einen Zeit- und Belastungsausgleich zu gewährleisten. Hinzu kommen sollte – im Vergleich zu unkontrolliert flexibler Arbeit – eine kooperativ geplante Humanressourcenentwicklung, die aufgrund von Bildungs- und Gesundheitsbausteinen in Langzeitkonten ermöglicht wird.

Eine alternative Strategie wäre die Vermeidung von Mehrarbeit und die private Nutzung der damit nicht besetzten Zeit in individueller Initiative.

Weiterhin besteht das Problem der **Sicherung der Kontenbestände** z.B. bei Insolvenz oder bei Betriebswechsel. Und schließlich das Problem der Langfristigkeit der **Bindung von Kapital**. Ich glaube, dass es angesichts der gegenwärtigen Strategien der Standortsicherung und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit zu massiven Problemen kommt. Die Zeithorizonte der Unternehmenspolitiken werden kürzer, längerfristige Bindungen und Verpflichtungen werden gemieden.

Auch der aktuelle **Trend zur Arbeitszeitverlängerung** wirkt gegen Flexibilisierung, gegen die Potenziale von Zeitkonten. Je länger die tägliche bzw. wöchentliche Arbeitszeit ist, umso geringer werden die Zeitfenster, um Arbeit vorzuziehen und anzusparen. Wichtig wäre folglich die Erhaltung einer niedrigen Durchschnittsarbeitszeit, um die herum oszilliert werden kann. Kontraproduktive Wirkungen gehen auch von der Verbreitung geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse und der Stagnation der Realeinkommen aus – sie erhöhen das Interesse an bezahlten Überstunden (Bauer/Munz 2005).

Problematisch ist schließlich die Tendenz der Unternehmen, Langzeitkonten als Lebenszeitkonten mit dem Ziel des Vorruhestands bzw. der zusätzlichen Alterssicherung auszugestalten – damit werden ebenfalls die vielfältigen Optionen während der Erwerbsarbeitsphase ausgeschlossen.

Die zweite Frage ist die der **Kontrolle der Flexibilisierung** durch Tarif- und Betriebspolitik. Die Verbreitung flexibler und optionaler Arbeitszeitformen unterstützt dabei die generellen Tendenzen der Verbetrieblichung und Individualisierung der industriellen Beziehungen. Damit steigen die Gefahren der einseitigen Flexibilisierung auf Kosten der Lebensqualität und Planungsfähigkeit der Beschäftigten und ihrer Angehörigen. Wie können entsprechend öffnende tarifliche Regelungen und ergänzende Betriebsvereinbarungen aussehen? Welche individuellen Rechte und Verfahrensnormen sind zu vereinbaren, um die Nutzung von Optionsangeboten zu verbessern? Welche Ober- und Untergrenzen der Flexibilität sind festzulegen und wie zu kontrollieren? Und wie sind die betrieblichen Rahmenbedingungen von Zeitkonten zu gestalten? Das sind insbesondere Fragen der Beeinflussung der Personalpolitik. Wenn eine Strategie der Minimalbelegschaft gefahren wird, dann gibt es kaum eine Chance, angesparte Zeit zu entnehmen; es müssen Personalreserven vorgehalten werden, um die Zeitkonten zu leeren. Und das Gleiche gilt für die Arbeitsorganisation und für die Leistungs politik.

Die dritte Frage bezieht sich auf die **Ermöglichung von Lernprozessen** und individueller Kompetenzentwicklung. Die Verlagerung von Verantwortung auf die Individuen ist nicht aufzuhalten. Und das heißt, wir müssen uns selber und unser Umfeld qualifizieren. Wir müssen lernen, mit dieser Anforderung an alltägliche Balance, an Lebensplanung und biographische Lebensführung umzugehen. Es geht um einen komplizierten Wissens- und Lernprozess, der nicht von heute auf morgen und nicht in klassischen Bildungsformen stattfindet. Diese Anforderung ernst zu nehmen, zu thematisieren und Lernräume zu schaffen, dürfte eine ganz entscheidende Aufgabe von Gewerkschaftspolitik in der nächsten Phase sein.

Die letzte, vielleicht sogar wichtigste Frage richtet sich auf eine **konzertierte Lebenslaufpolitik zwischen Staat, Betrieben und Individuum**. Zurzeit registrieren wir einen Abbau von kollektiven Angeboten, partielle Deregulierungen und weitgehend unkoordinierte Interventionen des Staates in die Lebensläufe. Da werden Säulen des sozialstaatlichen Sicherungssystems weggenommen, ohne sorgfältig die Langzeitwirkungen, die Wechselwirkungen mit anderen Politikfeldern und die nicht intendierten Effekte zu bedenken. Zukünftige Reformpolitik in den Bereichen Gesundheit, Bildung, Rente, Familie und Arbeitsmarkt sollte einen Lebenslaufbezug haben, das wäre der entscheidende Bezugspunkt eines neuen Gesellschaftsvertrags einer flexiblen Arbeitsgesellschaft, einer sozial nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung. Wenn dagegen immer weniger Personen ein produktives und befriedigendes Leben gelingt, dann verringern wir nicht nur die Lebensqualität der einzelnen Bürger, sondern beeinträchtigen auch die zukünftigen Ressourcen unserer Gesellschaft.

## Literatur

- Allmendinger, Jutta (1994): *Lebenslauf und Sozialpolitik. Die Ungleichheit von Mann und Frau und ihr öffentlicher Ertrag*. Frankfurt/M.
- Bauer, Frank; Groß, Herrmann; Lehmann, Claudia; Munz, Eva (2004): *Arbeitszeit 2003*. Köln
- Bauer, Frank; Munz, Eva (2005): *Arbeitszeiten in Deutschland: 40plus und hochflexibel*. In: *WSI-Mitteilungen*, Jg. 56, H. 1, S. 40-48
- Böhm, Sabine; Herrmann, Christa; Trinczek, Rainer (2004): *Herausforderung Vertrauensarbeitszeit*. Berlin
- Deutsche Shell (Hg.) (2003): *Jugend 2002. Zwischen pragmatischen Idealismus und robustem Materialismus*. Hamburg
- Eberling, Matthias; Hielscher, Volker; Hildebrandt, Eckart; Jürgens, Kerstin (2004): *Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen*. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung 53. Berlin
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2003): *A New Organisation of Time over Working Life*. Dublin
- Garhammer, Manfred, unter Mitarbeit von Nicole Smit und Jan Schmidt (2005): *Neue Konzepte für lebensphasenspezifische Arbeitszeiten: Flexibilität eröffnen und Kontinuität sichern*. In: Seifert, Hartmut (Hg.): *Flexible Zeiten in der Arbeitswelt*. Campus Forschung, Bd. 877. Frankfurt/New York, S. 67-101
- Geissler, Birgit; Oechsle, Mechthild (1990): *Lebensplanung als Ressource im Individualisierungsprozess*. Arbeitspapier 10 des SFB 186. Bremen
- Hildebrandt, Eckart (2004): *Balance von Arbeit und Leben – Neue Zumutungen oder Chance für mehr Lebensqualität?* In: *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, H. 4/2004, S. 339-353
- Klein-Schneider, Hartmut (2003): *Der interne Arbeitsmarkt – eine Aufgabe der Führung und Interessenvertretung*. In: Klein-Schneider, Hartmut (Hg.) (2003): *Der interne Arbeitsmarkt*. Frankfurt/M., S. 21-31
- Klenner, Christina; Pfahl, Svenja (2005): *Stabilität und Flexibilität. Ungleichmäßige Arbeitszeitmuster und familiäre Arrangements*. In: Seifert, Hartmut (Hg.): *Flexible Zeiten in der Arbeitswelt*. Campus Forschung, Bd. 877. Frankfurt/New York, S. 124-168
- Kohli, Martin (1985): *Die Institutionalisierung des Lebenslaufs*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, S. 1-29
- Leibfried, Stephan; Leisering, Lutz; Buhr, Petra; Ludwig, Monika; Mädje, Eva; Olk, Thomas; Voges, Wolfgang; Zwick, Michael (1995): *Zeit der Armut Lebensläufe im Sozialstaat*. Frankfurt/M.

Mayer, Karl Ulrich (1990): Lebensverläufe und sozialer Wandel. In: Mayer, Karl Ulrich (Hg.): Lebensläufe und sozialer Wandel. Opladen, S. 7-21  
Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung“ (Hg.) (1995): Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung. Opladen