

## INVESTIVE ARBEITSZEITPOLITIK – MEHR WEITERBILDUNG DURCH ARBEITSZEITFLEXIBILISIERUNG\*

*Eine repräsentative Unternehmensbefragung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln zeigt, dass durch Arbeitszeitflexibilisierung zusätzliche Weiterbildungspotenziale in Deutschland mobilisiert werden können und das Einbringen von Freizeit die individuelle Weiterbildung erleichtern würde. Fast zwei Drittel der Unternehmen beklagen eine mangelnde Bereitschaft der Arbeitnehmer, einen Teil ihrer Freizeit für die Weiterbildung zu investieren. Mehr als die Hälfte der Betriebe empfindet die Arbeitszeiten als zu kurz, um darin mehr Weiterbildung zu organisieren. Besonders der Einsatz von Arbeitszeitkonten könnte hier Abhilfe schaffen. Die Mehrzahl der befragten Unternehmen hält Jahresarbeitszeitkonten für geeignet, um die Weiterbildung auszuweiten. Als besonders weiterbildungsförderliche Arbeitszeitmodelle gelten zudem längerfristige Arbeitszeitkonten und Lebensarbeitszeitkonten.*

*iw-trends*

Beim Thema „investive Arbeitszeitpolitik“ handelt es sich um einen innovativen arbeitsmarktpolitischen Ansatz. Die Benchmarking Gruppe beim Bündnis für Arbeit hat im Rahmen ihrer gemeinsamen Überlegungen zur Arbeitszeitpolitik im Jahr 2000 einen Leitgedanken formuliert, der die arbeitszeit- und die weiterbildungspolitische Debatte miteinander verknüpft. Im Kern geht es darum, Arbeits- und Freizeit umzuwidmen und für bestimmte Elemente der beruflichen Weiterbildung zu reservieren. Entsprechende Regelungen können in einem tarifvertraglichen Rahmen, durch Betriebsvereinbarungen oder auch einzelvertraglich vereinbart werden. Ziel ist es, die Institutionalisierung des „lebenslangen Lernens“ durch eine moderne Arbeitszeitpolitik zu flankieren (Fels u. a., 2000, 8).

*Fragestellung*

---

\* Die Unternehmensbefragung ist Teilergebnis des Projektes „Investive Arbeitszeitpolitik – Ansätze für eine Verbindung von Arbeitszeitpolitik und beruflicher Weiterbildung“. Dieses Projekt wird finanziert aus Mitteln des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds. Der Inhalt dieser Veröffentlichung liegt in alleiniger Verantwortung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln und gibt nicht die Meinung des Ministeriums wieder.

Die Idee der investiven Arbeitszeitpolitik geht über bisherige Ansätze hinaus: Als betriebliche Weiterbildungszeit stellt die investive Arbeitszeit eine Kombination aus Arbeitszeit und Freizeit dar. Es geht um zusätzliche Weiterbildungszeit, welche die bisherigen Weiterbildungsvolumina ergänzt. In die tarifpolitische Landschaft ist in dieser Hinsicht zuletzt Bewegung gekommen:

- Mit dem im Jahr 2001 abgeschlossenen Qualifizierungstarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg sollen Voraussetzungen für das lebenslange Lernen geschaffen werden, um sowohl die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe als auch die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer dauerhaft zu sichern.
- Der Qualifizierungstarifvertrag der Auto 5000 GmbH in Wolfsburg ist ein Beispiel für eine betriebliche Institutionalisierung lebenslangen Lernens, bei der Unternehmen wie Arbeitnehmer gleichermaßen dazu verpflichtet werden, zusätzliche Qualifizierungszeit einzubringen (IW-Köln, 2003).
- Die Chemische Industrie hat im Rahmen ihres Tarifpakets 2003 eine Option zur Bildung langfristiger Arbeitszeitkonten in den Manteltarifvertrag eingearbeitet, die in Zeit oder Geld geführt werden und deren Guthaben auch für Qualifizierungsmaßnahmen genutzt werden können.

Der Zusammenhang zwischen Arbeitszeit und Weiterbildung ist empirisch bislang kaum ausgeleuchtet worden (Dobischat/Seifert, 2001, 93). Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln verdeutlichen die Grundlagen, Potenziale und Perspektiven investiver Arbeitszeitpolitik.

*Methodik und  
Datenerhebung*

Im Juli 2002 wurden rund 16.000 Unternehmen aus einer nach Wirtschaftszweigen und Unternehmensgrößenklassen geschichteten Zufallsstichprobe in ganz Deutschland angeschrieben mit der Bitte, an einer schriftlichen Befragung teilzunehmen. Um differenzierte Aussagen sowohl für Deutschland als auch für Nordrhein-Westfalen (NRW) machen zu können, wurden nordrhein-westfälische Unternehmen bei der Stichprobenziehung überproportional berücksichtigt. Bis Ende Oktober 2002 lagen 932 auswertbare Fragebögen vor. Sie wurden in der Regel von Geschäftsführern, Personalleitern oder

Personalentwicklern ausgefüllt. Die in Zufallsstichproben auftretenden strukturellen Abweichungen wurden ausgeglichen. Die Untersuchungsergebnisse sind damit repräsentativ und können im Rahmen der statistischen Fehlertoleranzen auf die jeweilige Grundgesamtheit der Unternehmen in Deutschland und NRW verallgemeinert werden. Dieser Beitrag konzentriert sich auf die Ergebnisse für Deutschland insgesamt. Die im Folgenden genannten Prozentangaben beziehen sich auf die jeweils gültigen Antworten.

Insgesamt stagnieren die Weiterbildungsbemühungen der Unternehmen in Deutschland in den letzten Jahren auf hohem Niveau. Nach der Weiterbildungserhebung der Wirtschaft haben die Unternehmen in Deutschland im Jahr 2001 mit knapp 17 Milliarden Euro einen ähnlich hohen Betrag in die Weiterbildung ihrer Beschäftigten investiert wie drei Jahre zuvor (Weiß, 2003). Die hier vorgestellte Unternehmensbefragung zeigt, dass mehr als 80 Prozent der Unternehmen die Auffassung vertreten, die Weiterbildung der Beschäftigten sei wichtig für das Unternehmen. Und immerhin rund 70 Prozent der Unternehmen sind davon überzeugt, dass auch den Beschäftigten die eigene Weiterbildung wichtig ist. Entsprechend groß ist das Weiterbildungengagement der Betriebe. In drei Viertel der Unternehmen haben die Beschäftigten in den Jahren 2002 oder 2001 an Weiterbildungen teilgenommen. Weitere 15 Prozent der Unternehmen waren zumindest in der Zeit vor 2001 weiterbildungsaktiv. Lediglich in 10 Prozent der Unternehmen gab es bislang keine Weiterbildung. Folgende Charakteristika liefert hierzu die IW-Umfrage:

*Weiterbildungsaktivität  
der Unternehmen*

- Unter den Unternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten führt praktisch jedes Unternehmen in irgendeiner Form Weiterbildung durch oder fördert diese. Die 10 Prozent der Unternehmen, die keine Weiterbildung betreiben, setzen sich vorwiegend aus kleinen und mittelgroßen Unternehmen zusammen.
- Die Weiterbildungsaktivitäten der Unternehmen variieren auch in den unterschiedlichen Wirtschaftszweigen: Im Bereich der Finanz- und unternehmensnahen Dienstleistungen waren 86 Prozent der Unternehmen in den Jahren 2001 oder 2002 weiterbildungsaktiv, im Bereich der sonstigen Dienstleistungen 78 Prozent. Im Produzierenden Gewerbe und der Landwirtschaft waren es knapp zwei Drittel.

- 92 Prozent der Unternehmen tragen bei betrieblich veranlasster Weiterbildung alle damit im Zusammenhang stehenden Kosten. Auch bei der vom Beschäftigten initiierten beruflichen Weiterbildung übernehmen 30 Prozent der Unternehmen sämtliche direkten und indirekten Kosten. Nur in 29 Prozent der Unternehmen wird es den Beschäftigten überlassen, selber für die Kosten ihrer persönlich initiierten beruflichen Weiterbildung vollständig aufzukommen. Neben den direkten Weiterbildungskosten tragen Unternehmen auch die indirekten Investitionskosten (z. B. Freistellungskonten), denn Weiterbildung findet überwiegend, bei mehr als der Hälfte der Unternehmen sogar ausschließlich, während der Arbeitszeit statt.
- 48 Prozent der Unternehmen geben an, für Weiterbildungen eine Kombination aus Arbeits- und Freizeit zu nutzen. Weiterbildung ausschließlich in der Freizeit gibt es nur bei 11 Prozent der Unternehmen. Die Erfahrung aus Fallstudiengesprächen mit Personalverantwortlichen zeigt zudem, dass in vielen Unternehmen bei der Zuweisung der Zeitressourcen für Weiterbildung meist nicht exakt zwischen betrieblicher und beruflicher Weiterbildung unterschieden wird. Auch berufliche Weiterbildung findet daher häufig während der Arbeitszeit statt.

#### *Weiterbildungshemmnisse*

Oftmals sind zeitliche Engpässe der Grund dafür, dass Unternehmen nicht noch mehr Weiterbildung anbieten oder fördern. Abbildung 1 zeigt, dass 56 Prozent der Unternehmen die Arbeitszeiten als zu kurz empfinden, um darin auch noch Weiterbildung zu organisieren. Knapp zwei Drittel der Unternehmen geben an, dass Beschäftigte nicht für Weiterbildungen freigestellt werden können, weil hierdurch der Geschäftsablauf gestört wird. Und ebenfalls fast zwei Drittel beklagen eine mangelnde Bereitschaft der Beschäftigten, Freizeit für Weiterbildung zu investieren. Ein knappes Drittel der Unternehmen hält zudem die Arbeitszeiten für zu unflexibel, um die Weiterbildung entsprechend organisieren zu können.

Besonders kleine und mittlere Unternehmen haben bei der Weiterbildung mit zeitökonomischen Aspekten zu kämpfen, während größere Unternehmen damit weniger Probleme haben:

- Unter den Unternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten beklagen weniger als die Hälfte, dass die Beschäftigten keine Freizeit für Weiterbildung einbringen wollen. Bei den Unternehmen mit weniger als 10 Be-

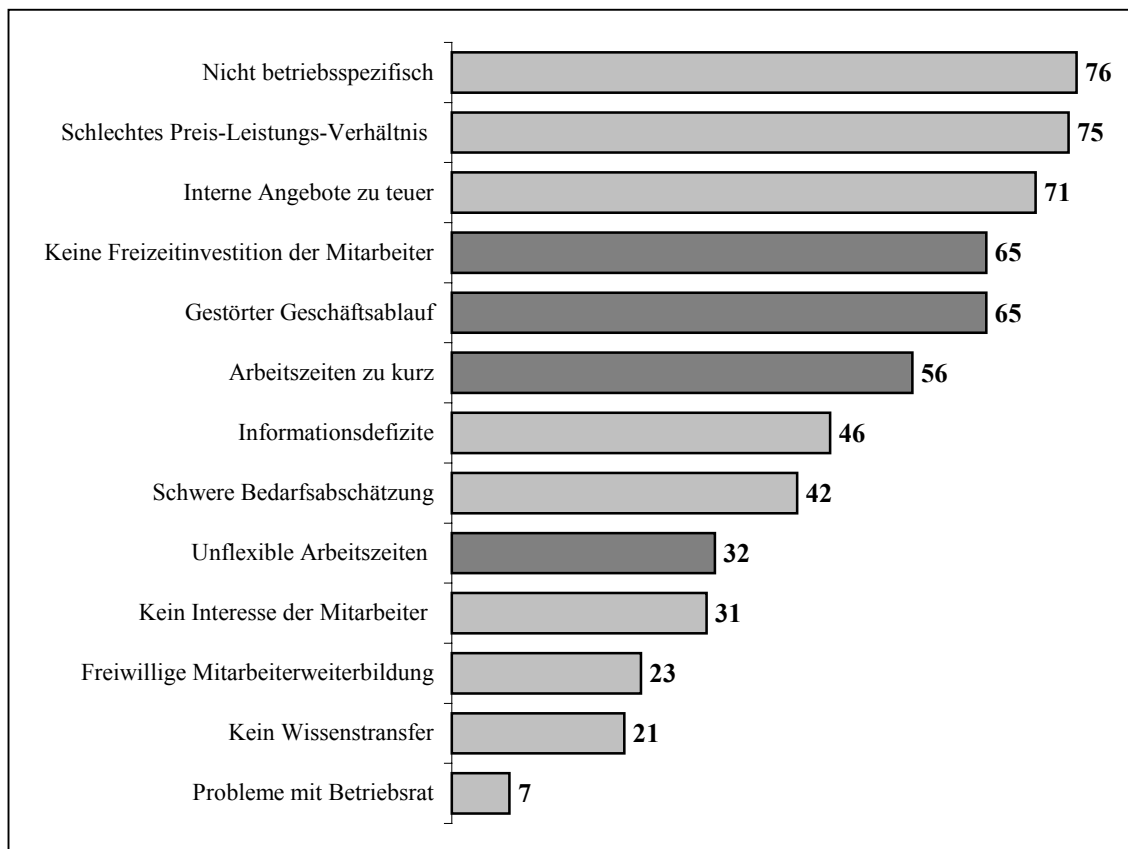
schäftigten sind dies 61 Prozent. In den mittelgroßen Unternehmen mit 10 bis 499 Beschäftigten sind es sogar fast drei Viertel.

- Die Feststellung, die Arbeitszeiten seien zu kurz, um darin Weiterbildung organisieren zu können, wird ebenfalls vor allem von kleinen (59 Prozent) und mittleren Unternehmen (53 Prozent) geteilt, während die großen (30 Prozent) sich aufgrund ihrer höheren Beschäftigtenzahlen offenbar eher in der Lage sehen, zeitliche Koordinationsprobleme zu vermeiden und etwa bei Freistellungen leichter für Ersatz sorgen zu können.

Abbildung 1

## Weiterbildungshemmnisse aus Sicht der Unternehmen

- Angaben der Unternehmen in Prozent -



Frage: Aus welchen Gründen fördern Unternehmen keine Weiterbildung?

Mehrfachnennungen möglich. Dunkle Felder zeigen arbeitszeitrelevante Weiterbildungshemmnisse.

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln.



Auch die unmittelbare Kostenbelastung bremst unternehmerisches Weiterbildungsengagement. In der zweiten europäischen Erhebung zur betrieblichen Weiterbildung (CVTS 2) gaben 28 Prozent der Unternehmen, die ihre Beschäftigten 1999 nicht weitergebildet hatten, als Grund dafür zu hohe

Weiterbildungskosten an (Grünwald u. a., 2003, 95). Die IW-Umfrage bestätigt dies auf differenzierte Weise (Abbildung 1): Drei Viertel der Unternehmen beklagen ein schlechtes Preis-Leistungs-Verhältnis der meisten Weiterbildungsanbieter. Etwa ebenso viele Unternehmen empfinden externe Weiterbildungsangebote häufig als nicht betriebspezifisch genug, und 21 Prozent diagnostizieren einen zu geringen Wissenstransfer des Gelernten in den betrieblichen Alltag. Nach Auffassung von 71 Prozent der Unternehmen sind auch interne, maßgeschneiderte Weiterbildungsangebote zu teuer.

Daneben behindern weitere Faktoren ein stärkeres Weiterbildungsengagement der Unternehmen: Rund vier von zehn Unternehmen halten es für schwierig, den Weiterbildungsbedarf richtig einzuschätzen. Knapp ein Drittel der Unternehmen beklagt außerdem ein mangelndes Weiterbildungsinteresse der Belegschaft. Probleme mit dem Betriebsrat spielen als Weiterbildungshemmnis hingegen eine eher untergeordnete Rolle.

#### *Abbau der Hemmnisse*

Welche Bedeutung zeitliche Aspekte für die Weiterbildung haben, zeigt sich auch bei der Frage nach Möglichkeiten zum Abbau von Weiterbildungshemmnissen (Abbildung 2). Zwar steht die Reduzierung unmittelbarer Weiterbildungskosten ganz oben auf der Wunschliste der Unternehmen, denn 91 Prozent sind der Auffassung, Unternehmen würden mehr für die Weiterbildung ihrer Beschäftigten tun, wenn Beratung und Training kostengünstiger wären. Aber schon an zweiter Stelle folgt ein Verbesserungsvorschlag, der durch arbeitszeitpolitische Reorganisationsmaßnahmen zumindest teilweise zu realisieren wäre: 87 Prozent vertreten die Meinung, Weiterbildung würde stärker gefördert, wenn dadurch die Geschäftsabläufe nicht gestört würden. Außerdem sind 82 Prozent der Unternehmen davon überzeugt, das unternehmerische Engagement für die Weiterbildung wäre größer, wenn die Beschäftigten mehr Freizeit in die Weiterbildung investierten.

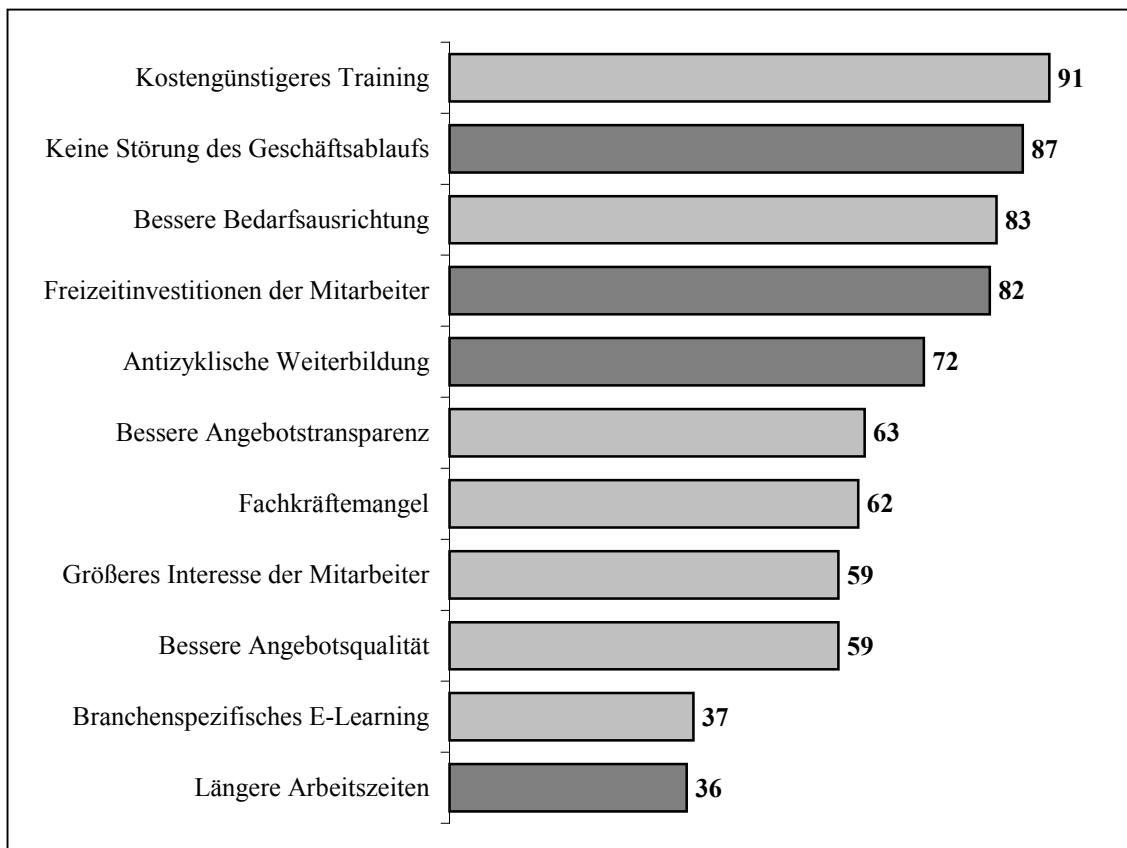
Bereits die Weiterbildungserhebung der Wirtschaft hat gezeigt, dass viele Unternehmen angesichts der mit den Arbeitszeitverkürzungen der vergangenen Jahre einhergehenden Arbeitsverdichtung, die Freistellungen für Weiterbildung erschwert hatte, in Zukunft ein größeres Engagement der Arbeitnehmer erwarten. Besonders für Weiterbildungen, in denen keine betriebs-spezifischen Kompetenzen vermittelt werden, sollten verstärkt arbeitsfreie Zeiten genutzt werden (Weiß, 2003, 40). Zudem halten es 72 Prozent der

Unternehmen für weiterbildungsförderlich, wenn die Arbeitszeiten so geregelt wären, dass die Weiterbildung in auftragsschwachen Zeiten stattfinden kann. Ein gutes Drittel der Unternehmen verspricht sich von längeren Arbeitszeiten neue Impulse für die betriebliche und berufliche Weiterbildung.

Abbildung 2

## Weiterbildungsstimulierende Faktoren

- Angaben der Unternehmen in Prozent -



Frage: Unter welchen Bedingungen würden Unternehmen etwas für Weiterbildung tun?

Mehrfachnennungen möglich. Dunkle Felder zeigen arbeitszeitrelevante Faktoren.

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln.



Bei den Weiterbildungshemmnissen hat sich bereits gezeigt, dass externe Weiterbildungsangebote oft als nicht ausreichend betriebspezifisch empfunden werden. Entsprechend würden es 83 Prozent der Unternehmen begrüßen, wenn die Weiterbildungsangebote grundsätzlich besser auf den betrieblichen Bedarf ausgerichtet wären. Zwei Drittel der Unternehmen gaben an, sie würden erst dann mehr für die Weiterbildung ihrer Beschäftigten tun, wenn der Arbeitsmarkt nicht mehr genügend Fachkräfte hergibt. Dann dürften oft aber schon Produktivitätsverluste aufgrund mangelnder Qualifikation

oder Wertschöpfungsverluste aufgrund fehlender Arbeitskräfte zu verzeichnen sein. Eine verbesserte Qualität der Weiterbildungsangebote sowie ein größeres Interesse der Beschäftigten an Weiterbildung wären für jeweils 59 Prozent der Unternehmen ein Grund, mehr Weiterbildung zu fördern.

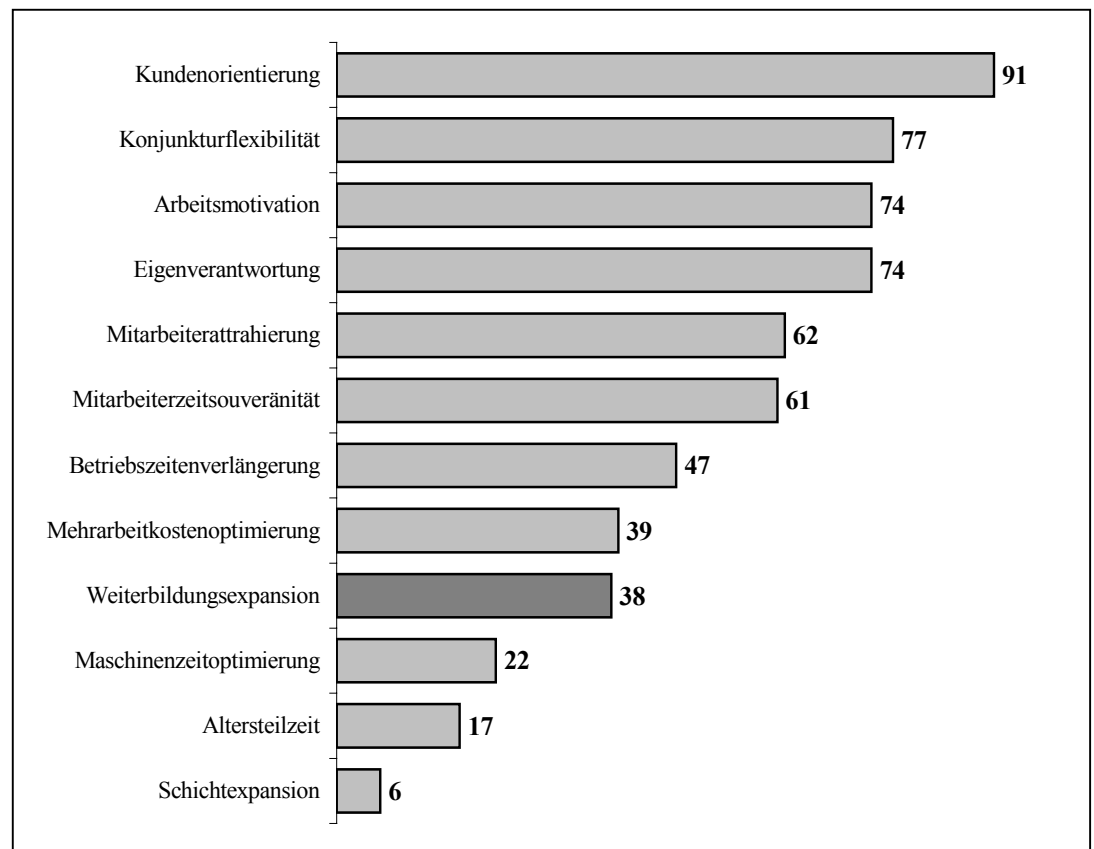
*Weiterbildung selten  
Flexibilisierungsmotiv*

Obwohl die Weiterbildung in den Betrieben ganz offensichtlich auch an zeitökonomische Grenzen stößt, wird die Flexibilisierung der Arbeitszeiten bislang nur in geringem Umfang durch das Bestreben motiviert, die Weiterbildung zu fördern (Abbildung 3).

Abbildung 3

### Motive für flexible Arbeitszeiten

- Angaben der Unternehmen mit flexiblen Arbeitszeiten in Prozent -



Frage: Was waren die Motive für die Einführung von Flexibilisierungsmodellen?

Mehrfachnennungen möglich.

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln.



Lediglich 38 Prozent der Unternehmen mit flexiblen Arbeitszeiten führen als Grund dafür an, mehr Weiterbildung ermöglichen zu wollen. An erster Stelle steht für die Unternehmen die Kundenorientierung. 91 Prozent der Unternehmen mit flexiblen Arbeitszeiten verfolgen das Ziel, kundenorien-



tierter arbeiten zu können. Bei 77 Prozent ist die Möglichkeit, flexibel auf Auftragsschwankungen reagieren zu können, ausschlaggebend. Die gestiegene Bedeutung, die flexible Arbeitszeiten auch für Arbeitnehmer haben, beeinflusst die Entscheidung für Arbeitszeitflexibilisierung ebenfalls: 74 Prozent der Unternehmen wollen die Eigenverantwortung ihrer Beschäftigten stärken. Gut sechs von zehn Unternehmen sind bestrebt, den Beschäftigten durch flexible Arbeitszeiten mehr Zeitsouveränität zu verschaffen oder auf diese Weise als innovativer Arbeitgeber qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Die Optimierung der Maschinenlaufzeiten (22 Prozent), das Ermöglichen von Altersteilzeit (17 Prozent) und das Einführen zusätzlicher Schichten (6 Prozent) spielen dagegen eine weniger bedeutende Rolle.

Die Potenziale investiver Arbeitszeitpolitik werden offenbar unterschätzt. Dies lässt sich auch daran ablesen, dass lediglich 38 Prozent der Unternehmen eine Verknüpfung flexibler Arbeitszeitregelungen mit der Weiterbildung der Beschäftigten ausdrücklich für sinnvoll halten. 30 Prozent sind hiervon nicht überzeugt, und weitere 32 Prozent können dies zunächst nicht beurteilen. Offenbar mangelt es vielen Unternehmen an Informationen über die organisatorischen Möglichkeiten investiver Arbeitszeitgestaltung, zumal bislang auch nur wenige Praxisbeispiele dazu einladen, von anderen zu lernen. 57 Prozent der Unternehmen halten Informationen darüber für hilfreich, wie flexible Arbeitszeiten und Weiterbildung aufeinander abgestimmt werden können, um mehr Weiterbildung zu fördern.

*Potenziale investiver  
Arbeitszeitpolitik*

Flexible Arbeitszeitmodelle können auch dazu beitragen, die Weiterbildung antizyklisch zu organisieren. In auftragsschwachen Zeiten können dann die Weiterbildungsaktivitäten ausgeweitet werden – und umgekehrt. Zusätzliche Weiterbildungszeiten können entweder aus Freizeit oder Arbeitszeit – oder beidem – aufgebracht werden. Da die Arbeitszeit aufgrund der tariflichen Arbeitszeitverkürzungen jedoch zu einer immer knapperen Ressource geworden ist, bedarf die Institutionalisierung lebenslanger Lernprozesse unter anderem des Einspeisens zusätzlicher Freizeitanteile. Dies wäre auch ökonomisch begründet, denn die Rendite der Weiterbildungsinvestitionen fällt nicht ausschließlich dem Unternehmen zu, das diese finanziert. Der Beschäftigte profitiert ebenfalls durch eine erhöhte Beschäftigungsfähigkeit und -sicherheit sowie verbesserte Einkommensperspektiven aufgrund des Qualifikationszuwachses.

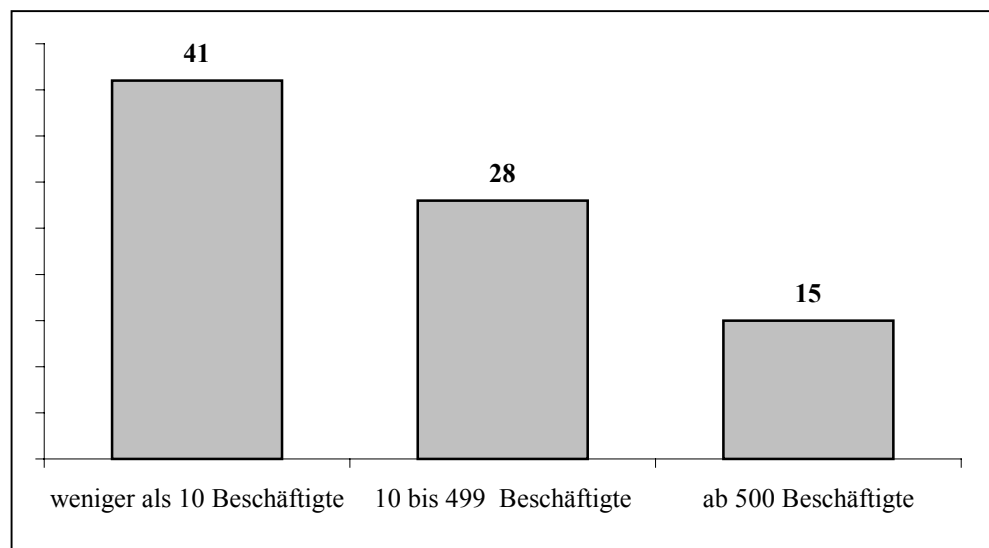
Angesichts der demographischen Entwicklungstrends ist außerdem ein stärkeres Einbeziehen älterer Menschen in betriebliche und berufliche Lernprozesse erforderlich (Klös, 2000, 86). Hierzu ist sicherlich auch eine Verlängerung der effektiv nutzbaren Lebensarbeitszeit erforderlich. Denn kurze Erwerbsbiographien setzen insofern negative Qualifizierungsanreize, als Weiterbildungsinvestitionen für ältere Arbeitnehmer aufgrund kurzer Amortisationszeiten wenig lohnend erscheinen.

Längere Arbeitszeiten wären vor allem für kleinere Unternehmen hilfreich, die bei der Weiterbildung besonders mit zeitorganisatorischen Aspekten zu kämpfen haben. Während lediglich 15 Prozent der großen Unternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten glauben, bei längeren Arbeitszeiten würde mehr Weiterbildung angeboten, sind dies unter den kleinen Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten immerhin 41 Prozent (Abbildung 4).

Abbildung 4

### Mehr Weiterbildung durch längere Arbeitszeiten

- Angaben nach Beschäftigungsgröße der Unternehmen in Prozent -



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln.

#### *Flexible Arbeitszeitmodelle*

Sieht man einmal von der Möglichkeit ab, die Verkürzung der tariflichen Arbeitszeiten rückgängig zu machen, so könnten durch eine Flexibilisierung individueller Arbeitszeiten auch zusätzliche Weiterbildungszeiten erwirtschaftet werden. Flexible Arbeitszeitmodelle sind damit eine Grundvoraussetzung für eine investive Arbeitszeitgestaltung. Auf die zunehmende Verbreitung flexibler Arbeitszeitmodelle in den Unternehmen sowie unter

den Beschäftigten ist in den vergangenen Jahren in verschiedenen Studien hingewiesen worden (DIHT, 2000; Statistisches Bundesamt, 2002; Bauer u. a., 2002).

In der Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln geben 84 Prozent der Unternehmen an, flexible Arbeitszeiten seien insgesamt wichtig für ihr Unternehmen. Auch die große Bedeutung, die flexible Gestaltungsmöglichkeiten bei den Arbeitszeiten für die Arbeitnehmer haben, wird von den Unternehmen hoch bewertet: 76 Prozent sind davon überzeugt, dass ihren Beschäftigten flexible Arbeitszeiten ebenfalls wichtig sind.

Häufig werden flexible Arbeitszeiten als Abweichung von der so genannten Normalarbeitszeit definiert, welche in einer der Vollzeitbeschäftigung entsprechenden Arbeitszeit von 35 bis 40 Stunden, die sich auf fünf Wochentage verteilt, in der Lage nicht variiert und tagsüber von montags bis freitags ausgeübt wird. Eine solche „weite“ Definition von flexibler Arbeitszeit lässt allerdings außer Acht, dass sich die darunter fallenden Arbeitszeitformen in Bezug auf ihre tatsächliche Flexibilität beträchtlich unterscheiden. Ausschlaggebend für die tatsächliche Flexibilität eines Arbeitszeitsystems ist letztlich weniger die Abgrenzung zur Normalarbeitszeit als vielmehr der Grad der Dispositions- und Entscheidungsspielräume von Unternehmen und Arbeitnehmern bezüglich der Lage, der Dauer und der Verteilung der individuellen Arbeitszeit (Flüter-Hoffmann/Solbrig, 2003, 22).

Die IW-Umfrage berücksichtigt die verschiedensten von der klassischen Normalarbeitszeit abweichenden Arbeitszeitmodelle (Abbildung 5). Der Bogen spannt sich von der Samstagarbeit und Teilzeitarbeit, die in den Unternehmen zu mehr als 60 Prozent, bis hin zur Telearbeit und den Lebensarbeitszeitkonten, die von weniger als 10 Prozent eingesetzt werden.

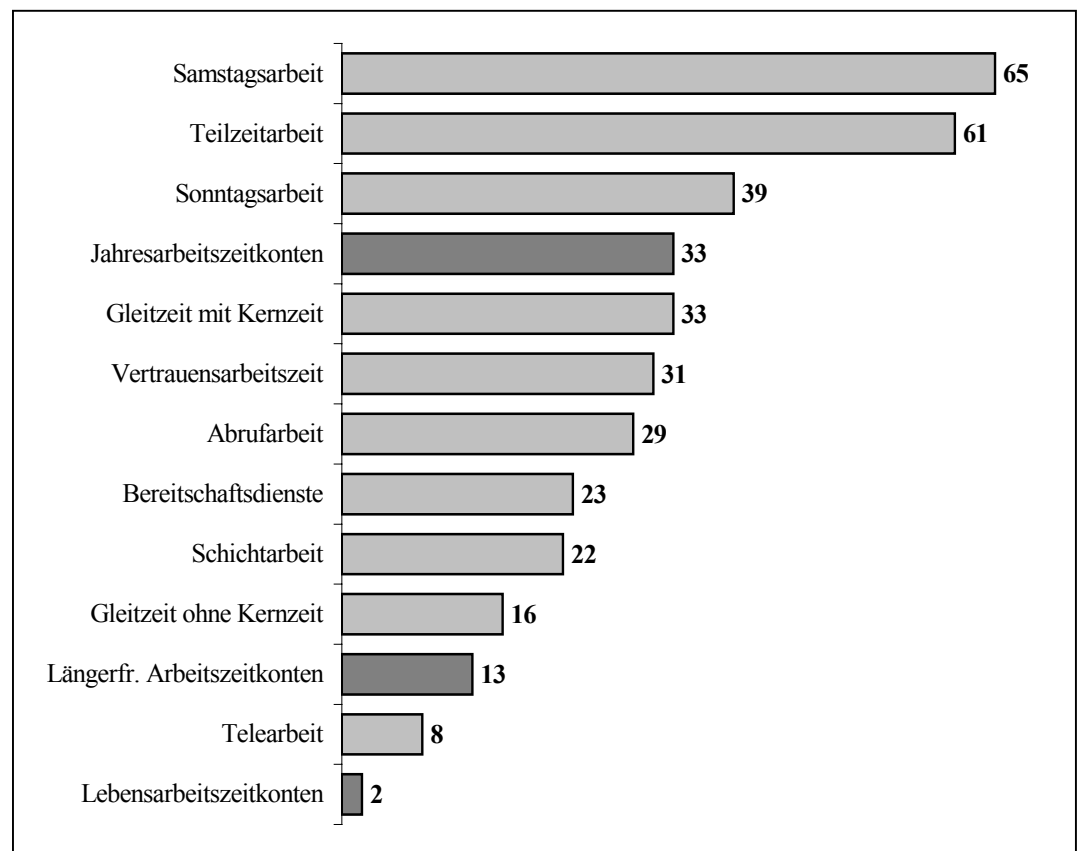
Die verschiedenen Flexibilisierungsmodelle lassen sich nahezu beliebig kombinieren. Als zentrales Koordinationsinstrument können Arbeitszeitkonten dienen. Tagesbezogene Abweichungen zwischen tatsächlich geleisteter und vereinbarter Arbeitszeit werden saldiert, so dass in einem zuvor definierten Rahmen Zeitguthaben und Zeitschulden verbucht werden können, die in der Regel innerhalb eines festgelegten Zeitraums ausgeglichen werden müssen. Anhand des zeitlichen Regulierungsrahmens werden zwei

*Arbeitszeitkonten*

Grundtypen unterschieden: Zu den Kurzzeitkonten zählen alle Arbeitszeitkonten, deren Bezugs- oder Ausgleichszeitraum bis zu einem Jahr beträgt. Langzeitkonten definieren sich über einen längeren Ausgleichszeitraum, der mehrere Jahre oder – wie beim Lebensarbeitszeitkonto – die gesamte Erwerbsbiographie umfassen kann (Flüter-Hoffmann/Solbrig, 2003, 27 ff.).

Abbildung 5

### Arbeitszeitformen - Angaben der Unternehmen in Prozent -



Frage: Welche Form flexibler Arbeitszeiten gibt es in Ihrem Unternehmen?  
Mehrfachnennungen möglich. Dunkle Felder zeigen Arbeitszeitkonten.  
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln.



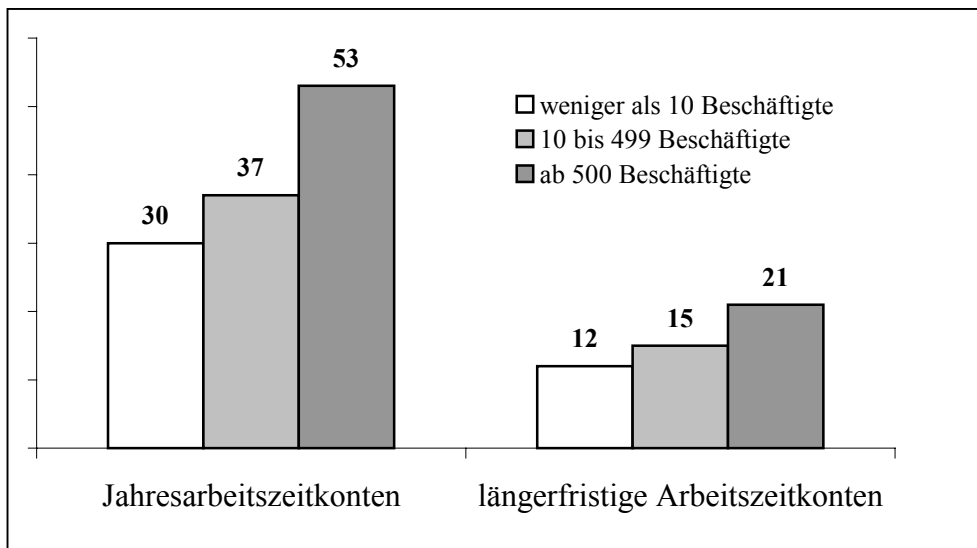
Arbeitszeitkonten werden stärker von größeren Unternehmen genutzt (Abbildung 6). Während über die Hälfte der Unternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten Jahresarbeitszeitkonten nutzen, sind es bei den kleinen Unternehmen weniger als ein Drittel und nur etwas mehr als ein Drittel in Unternehmen mit 10 bis 499 Beschäftigten. Bei den längerfristigen Arbeitszeitkonten ist die Tendenz ähnlich: 21 Prozent der großen, aber nur 12 Prozent der kleinen Unternehmen nutzen dieses Flexibilisierungsinstrument. Der Anteil der Unternehmen mit Lebensarbeitszeitkonten (2 Prozent) ist ähnlich

gering wie in der im Jahr 2000 durchgeführten DIHT-Umfrage, die einen Anteil von 1 Prozent ermittelte (DIHT, 2000, 4).

Abbildung 6

## Arbeitszeitkonten nach Unternehmensgröße

- Angaben nach Beschäftigungsgröße der Unternehmen in Prozent -



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln.



In der arbeitszeitpolitischen Debatte spielt seit einiger Zeit das Konzept des Lernzeitkontos eine Rolle. Lernzeitkonten basieren auf längerfristigen Arbeitszeitkonten, die auch für die berufliche Weiterbildung genutzt werden. Offen ist zunächst, aus welchen Quellen die auf den Konten zu verbuchenden zeitlichen Ressourcen und Weiterbildungsansprüche gespeist werden sollen. Unter anderem wird vorgeschlagen, bestehende Weiterbildungsansprüche gesetzlicher, tariflicher oder betrieblicher Art auf dem Lernzeitkonto gutzuschreiben. Dies läuft in der Regel auf arbeitszeitgespeiste Weiterbildung hinaus (Seifert, 2001, 34 ff.). Alternativ dazu wäre denkbar, Arbeitszeitguthaben zu nutzen und die Weiterbildungsfinanzierung durch das Einbringen von Freizeitanteilen in Form bereits geleisteter Arbeitszeit zu erleichtern. Bisher stammen lediglich in 9 Prozent der Unternehmen Weiterbildungszeiten auch aus angesparten Kurzzeitkontenguthaben. Nur 4 Prozent nutzen Zeitguthaben aus Langzeitkonten für die Weiterbildung.

*Perspektiven investiver Arbeitszeitpolitik*

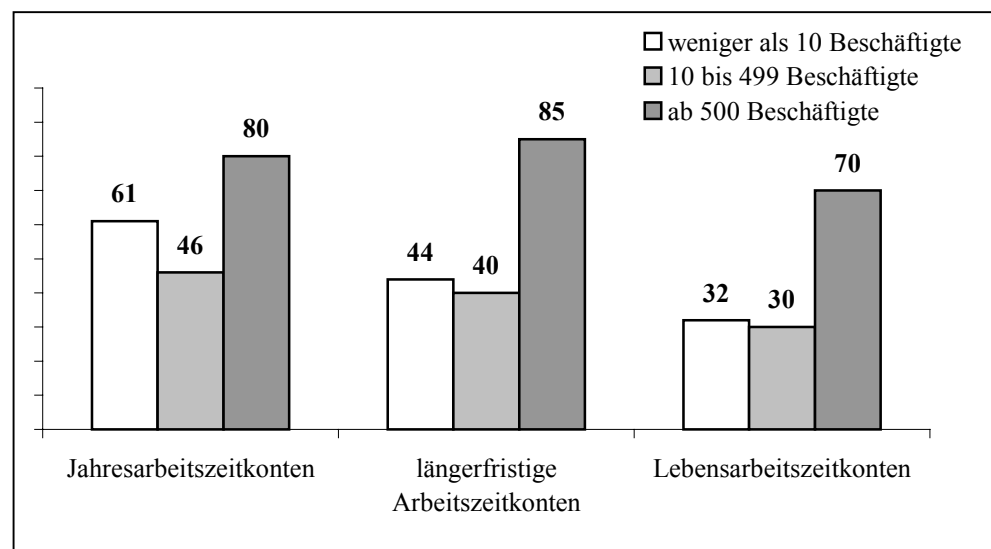
Mehr als die Hälfte der Unternehmen in Deutschland (57 Prozent) ist aber davon überzeugt, Jahresarbeitszeitkonten könnten dazu beitragen, dass mehr Weiterbildung gefördert wird. 44 Prozent verknüpfen diese Erwartung mit

längerfristigen Arbeitszeitkonten, und ein Drittel der Unternehmen hält Lebensarbeitszeitkonten für geeignet, um die Weiterbildung voranzubringen. Der Vergleich dieser Zahlen mit der bisherigen Verbreitung der verschiedenen Kontenmodelle (siehe Abbildung 5) lässt erkennen, dass die Förderung investiver Arbeitszeitpolitik Potenziale in beiden Bereichen, der Arbeitszeitflexibilisierung wie der Institutionalisierung lebenslanger Lernprozesse, erschließen kann.

Abbildung 7

## Arbeitszeitkonten und Weiterbildung

- Eignung von Arbeitszeitkonten zur Weiterbildungsexpansion nach Beschäftigungsgröße der Unternehmen, Angaben in Prozent -



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln.

Der Einsatz von Arbeitszeitkonten zur Förderung betrieblicher und beruflicher Weiterbildung ist bislang ebenfalls eher für größere Unternehmen attraktiv, die den damit verbundenen administrativen Aufwand leisten und die entstehenden Flexibilitätsvorteile nutzen können. Während 80 Prozent der Unternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten Jahresarbeitszeitkonten für ein geeignetes Mittel zur Weiterbildungsförderung halten, sind dies bei den kleinen Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten 61 Prozent und bei den mittleren sogar nur 46 Prozent. Ähnliche Relationen ergeben sich bei den längerfristigen Arbeitszeitkonten und bei den Lebensarbeitszeitkonten (Abbildung 7).

Abschließend soll analysiert werden, ob sich die einzelnen Arbeitszeitmodelle im Hinblick auf die Tauglichkeit, zusätzliche Zeitfenster für die Weiterbildung zu öffnen (Weiterbildungstauglichkeit), merklich unterscheiden. Mit Hilfe einer Faktorenanalyse wird hierzu ermittelt, ob sich die vorhandenen Arbeitszeitformen (Variablen) zu Gruppen zusammenfassen lassen, denen jeweils eine komplexe Hintergrundvariable (Faktor) zugrunde liegt. Die extrahierten Faktoren werden interpretiert als Grad der mit den Modellen realisierten Flexibilität und damit auch der Eignung, zusätzliche Weiterbildungszeiten zu erwirtschaften. In der Tabelle werden die jeweils höchsten Faktorladungen dargestellt, die für die Zuordnung der Variablen zu den Faktoren verantwortlich sind. Die Faktorladung ist ein Maß, das ähnlich wie ein Korrelationskoeffizient die Stärke des Zusammenhangs zwischen der Variablen (Arbeitszeitform) und dem jeweiligen Faktor ausdrückt. Im Fall der hier aufgeführten Arbeitszeitformen lassen sich fünf Faktoren identifizieren, denen die verschiedenen Arbeitszeitmodelle zuzuordnen sind (Tabelle):

*Flexibilisierungsgrad und  
„Weiterbildungstauglichkeit“*

- (1) Auf dem ersten Faktor („ungeeignet“) laden besonders hoch die Modelle Sonntagsarbeit, Samstagarbeit, Bereitschaftsdienste, Schichtarbeit und Abrufarbeit. Dies sind eher jene Modelle, die überwiegend der Ausdehnung und Optimierung der Betriebszeiten dienen, ohne dass damit zwangsläufig eine Flexibilisierung der Arbeitszeit an sich einhergeht. Der betrieblichen Organisierbarkeit beruflicher Weiterbildung im Sinne investiver Arbeitszeitpolitik dienen diese Modelle, zumindest ohne Kombination mit anderen Flexibilisierungsansätzen, nicht. Zusätzliche Weiterbildungszeiten durch eine höhere effektiv nutzbare Arbeitszeit sowie antizyklische Weiterbildung können damit nicht realisiert werden.
- (2) Der zweite Faktor („kaum geeignet“) erfasst die Gleitzeit mit Kernzeit, die Überstunden und die Teilzeitarbeit. Die Teilzeitarbeit weist allerdings als einziges Modell bei allen Faktoren Ladungen von mehr als 0,2 auf. Der Begriff „Teilzeit“ bezieht sich zunächst nur auf einen im Vergleich zur tariflichen Normalarbeitszeit reduzierten Arbeitszeitumfang, wobei Lage und Verteilung der individuellen Arbeitszeit im Prinzip gestaltungs offen sind. Dies lässt die Interpretation zu, dass mit Teilzeitarbeit tendenziell verschiedene Flexibilisierungsgrade realisiert werden können. Die Modelle des zweiten Faktors bedeuten einen ersten Einstieg

in die Arbeitszeitflexibilisierung. Lage und Dauer der individuellen Arbeitszeiten werden in geringem Umfang variabel. Die flexible Erwirtschaftung zusätzlicher Weiterbildungszeiten erleichtern sie jedoch ohne Kombination mit weitergehenden Ansätzen kaum, weil der Flexibilität relativ enge Grenzen – etwa durch die Kernzeit – gesetzt sind.

Tabelle

### Weiterbildungstauglichkeit der Arbeitszeitmodelle

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
	Nicht geeignet	Kaum geeignet	Geeignet	Gut geeignet	Sehr gut geeignet
Sonntagsarbeit	<b>0,84</b>				
Samstagsarbeit	<b>0,76</b>				
Bereitschaftsdienste	<b>0,55</b>				
Schichtarbeit	<b>0,53</b>				
Abrufarbeit	<b>0,53</b>				
Gleitzeit mit Kernzeit		<b>0,77</b>			
Überstunden		<b>0,51</b>			
Teilzeitarbeit		<b>0,45</b>			
Telearbeit			<b>0,72</b>		
Gleitzeit ohne Kernzeit			<b>0,61</b>		
Jahresarbeitszeitkonten			<b>0,55</b>		
Längerfr. Arbeitszeitkonten				<b>0,72</b>	
Lebensarbeitszeitkonten				<b>0,70</b>	
Vertrauensarbeitszeit					<b>0,74</b>

Rotierte Komponentenmatrix der Faktorenanalyse; Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung; dargestellt sind die jeweils höchsten Faktorladungen; die Rotation ist in sechs Iterationen konvergiert; die Faktoren machen 54 Prozent der erklärten Varianz aus; KMO-Maß: 0,739; Bartlett-Test auf Sphärizität: ungefähres Chi-Quadrat = 741,352.

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln.



- (3) Mit dem dritten Faktor („geeignet“) korrelieren besonders die Telearbeit, die Gleitzeit ohne Kernzeit und die Jahresarbeitszeitkonten. Diese Modelle repräsentieren bereits eine sehr bewusste Entscheidung für Arbeitszeitflexibilisierung. Sie bedürfen einer aktiven strategischen Ausgestaltung sowie einer flexibilitätsorientierten Unternehmenskultur und können genutzt werden, um in einem gewissen Umfang Zeitpotenziale für die betriebliche und berufliche Weiterbildung zu erschließen. In einem aufgrund der relativ kurzen Ausgleichszeiträume begrenzten Maß



können zudem Zeitguthaben genutzt werden, um durch eine Ausdehnung der effektiv nutzbaren Arbeitszeit Weiterbildungszeiten zu erwirtschaften. Auch antizyklisches Weiterbildungsverhalten wird ermöglicht.

- (4) Noch stärker müssen jene Modelle in der Unternehmenskultur verankert sein, die dem vierten Faktor („gut geeignet“) zuzuordnen sind: die längerfristigen Arbeitszeitkonten und die Lebensarbeitszeitkonten. Hier eröffnen sich aufgrund der langfristigen Ausgleichszeiträume vielfältige Gestaltungs- und Variationsmöglichkeiten und damit ein hohes Maß an Flexibilität auch in Bezug auf die Erwirtschaftung von Weiterbildungszeiten. Letztlich ermöglichen diese Arbeitszeitformen im Laufe der Erwerbsbiographie eine flexibel gestaltete Ausdehnung der effektiv nutzbaren Arbeitszeit und damit auch der zeitlichen Weiterbildungsspielräume während der Arbeitszeit. Längerfristige Arbeitszeitkonten erlauben außerdem eine antizyklische Entzerrung von Produktions- und Weiterbildungszeiten, so dass die indirekten Weiterbildungskosten (Kosten einer für Weiterbildung ausgefallenen Produktionszeiteinheit) begrenzt werden können. Durch Entnahme größerer Zeitguthaben (Sabbatical) können auch längere Qualifizierungsphasen realisiert werden.
- (5) Das höchste Maß an potenzieller Flexibilität wird bei der Vertrauensarbeitszeit erreicht, die als einziges Modell am höchsten auf dem fünften Faktor („sehr gut geeignet“) lädt. Dabei wird neben der Gestaltung der Arbeitszeit im Prinzip auch die Verantwortung für die Reservierung von Weiterbildungszeiten an den Einzelnen delegiert, ohne dass diese sich automatisch aus einem Konto ableiten ließen. Bei dieser Arbeitszeitform ergeben sich zusätzliche Weiterbildungszeiten letztlich aus einer Ausdehnung der effektiv nutzbaren Arbeitszeit durch das selbstständige Einbringen von Freizeit. Zudem sind aufgrund des hohen Flexibilitätsgrades die Möglichkeiten für antizyklische Weiterbildung besonders groß. Der Einsatz der Vertrauensarbeitszeit zur Weiterbildungsförderung eignet sich vor allem in Arbeitsbereichen mit einem hohen Anteil dispositiver Tätigkeiten oder bei Arbeit nach Zielvereinbarungen. Denn im Vergleich zu den langfristigen Kontenmodellen wird hier ein besonders hohes Maß an Eigenverantwortung vorausgesetzt, individuelle Weiterbildungsbedarfe zu erkennen und die individuelle Qualifikation durch entsprechende Maßnahmen weiterzuentwickeln.

Die Faktorenanalyse ergibt eine Aufteilung der Arbeitszeitmodelle in fünf Gruppen, die in unterschiedlichem Maße dazu geeignet sind, zeitökonomische Weiterbildungshemmnisse abzubauen. Während die reinen Betriebszeitoptimierungsmodelle alleine keine zusätzlichen Spielräume für Weiterbildung schaffen, nehmen mit dem Flexibilitätsgrad und der Dauer der Ausgleichsspielräume etwa bei den Arbeitszeitkonten die Gestaltungsoptionen und damit die Möglichkeiten zu, Weiterbildungszeiten zu erwirtschaften. Gewissermaßen als Sonderfall ist die Vertrauensarbeitszeit zu bewerten. Dabei können – eine entsprechende Vertrauens- und Weiterbildungskultur vorausgesetzt – Arbeits-, Lern- und Freizeit so miteinander verzahnt werden, dass die Erwirtschaftung zusätzlicher Weiterbildungszeiten als Problem gar nicht erst in Erscheinung tritt. Besonders für kleinere Unternehmen, die den administrativen Aufwand einer Einführung von Arbeitszeitkonten scheuen, aber dennoch auf eine flexible und bedarfsgerechte Organisation von Weiterbildung angewiesen sind, bieten sich hierdurch Chancen, notwendige Lernprozesse in den Arbeitsprozess zu integrieren.

Im Rahmen tarifvertraglicher oder betrieblicher Vereinbarungen können in Zukunft flexible Arbeits- und Weiterbildungszeiten bedarfsgerecht aufeinander abgestimmt und an betriebliche Erfordernisse angepasst werden. Das Motiv der Mobilisierung zusätzlicher Weiterbildungspotenziale könnte als Katalysator für die weitere Flexibilisierung der Arbeitszeiten genutzt werden. Denn die hier skizzierten zeitökonomischen Weiterbildungshemmnisse wirken sich nicht nur negativ auf die Weiterbildungsbereitschaft der Unternehmen aus, sondern führen auch unabhängig davon zu Produktivitäts- und Wertschöpfungsverlusten im betrieblichen Alltag.

Juni 2003

Peter Janßen

## Literatur:

- Bauer, Frank u. a., 2002, Arbeits- und Betriebszeiten 2001, Köln.
- Deutscher Industrie- und Handelstag (DIHT), 2000, Arbeitszeitflexibilisierung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Berlin.
- Dobischat, Rolf / Seifert, Hartmut, 2001, Betriebliche Weiterbildung und Arbeitszeitkonten, in: WSI-Mitteilungen, Nr. 2, S. 92-101.
- Fels, Gerhard u. a., 2000, Arbeitszeitpolitik: Bericht der Benchmarking Gruppe des Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit, Berlin.
- Flüter-Hoffmann, Christiane / Solbrig, Jörn, 2003, Arbeitszeitflexibilisierung – Erfolgskonzept auch für kleine und mittlere Unternehmen, Köln.
- Grünewald, Uwe / Moraal, Dick / Schönfeld, Gudrun (Hrsg.), 2003, Betriebliche Weiterbildung in Deutschland und Europa, Bonn.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW Köln), 2003, VW-Tarifmodell: Ein Novum füllt sich mit Leben, in: iwd, Nr. 18, v. 1. Mai, S. 8.
- Klös, Hans-Peter, 2000, Ältere Arbeitnehmer: Entwicklungstrends und beschäftigungspolitischer Reformbedarf, in: iw-trends, Quartalshefte zur empirischen Wirtschaftsforschung, 27. Jg., Heft 2, S. 71-88.
- Seifert, Hartmut, 2001, Lernzeitkonten für ein lebenslanges Lernen, Bonn.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2002, Leben und Arbeiten in Deutschland – Ergebnisse des Mikrozensus 2001, Wiesbaden.
- Weiß, Reinhold, 2003, Betriebliche Weiterbildung 2001 – Ergebnisse einer IW-Erhebung, in: iw-trends, Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, 30. Jg., Heft 1, S. 35-43.

\*\*\*

## **Flexible Working Time Models Help to Expand Continuing Vocational Training**

A IW survey among German firms shows that a transition to flexible working hours can mobilise an additional potential for continuing vocational training. Almost two-thirds of the companies surveyed complain about employees' lacking willingness to invest some of their leisure time in continuing vocational training. More than half consider working time too short to integrate more continuing vocational training. Working time accounts could help to relax this conflict. The majority of the companies think that annualised working hours are helpful to promote continuing vocational training. Other working time models conducive to this goal are long-term working time flexibility and life time accounts.

*iw-focus*