

## Postwachstumsunternehmen im Zeitalter der Beschleunigung

# Wir produzieren Zeitwohlstand

„Zeit ist Geld.“ Aber am Arbeitsmarkt ist Zeit eine flüchtige Währung. Unter steigendem Rationalisierungs- und Wettbewerbsdruck fällt ihr Kurs zusehends. Und wir alle, die wir noch die letzten Zeitreserven einsetzen, tragen dazu bei. Dass es auch anders geht, zeigen uns Zeitpioniere und Postwachstumsunternehmen.

Von Gerrit von Jorck und Jana Gebauer

**Z**eit ist Geld“ – so das Motto der dominierenden Produktions- und Lebensweise. Sie zielt damit auf die Mehrung materiellen Reichtums in möglichst kurzer Zeit. Zeit selbst wird dabei zu unserer knappsten Ressource; wir sitzen in der Zeitarmutsfalle. Und so sehnt sich ein großer Teil der Bevölkerung nach einem genussvolleren Leben mit weniger Konsum und weniger Arbeit [1].

Die Begriffe Zeitwohlstand, Entschleunigung, Postwachstum wandern durch die Feuilletons und landen neuerdings sogar im Wirtschaftsteil der Zeitungen. Doch was bedeutet Zeitwohlstand für unsere Arbeitswelt? Wie stellt sich die Wirtschaft auf Zeitpionier/innen ein und gibt es Zeitwohlstand auch für Unternehmer/innen? Wenn gesellschaftlicher Wandel in eine neue gesellschaftliche Erzählung eingebettet sein muss, wie hört sich dann die neue Erzählung von der Arbeitszeit an?

### Reclaim your time

Blicken wir zunächst auf die bisherige Erzählung. Deren zentrale Figur ist das unternehmerische Selbst, das sich flexibel an die Anforderungen des Marktes anpasst. Vor allem seit den 2000er Jahren gelten Dauerarbeitsverhältnisse mit festen Arbeitsverträgen als anachronistisch. Minijobs, Midijobs, Ich-AG, Leiharbeit und Riesterreite versprochen denjenigen, die sich als flexibel genug zeigten, sich vom starren Wohlfahrtsstaat lösen zu können. Äußerlich betrachtet dominiert zwar noch das Normalarbeitsverhältnis. Doch den Arbeitsplatz häufiger zu wechseln, mehreren Jobs gleichzeitig nachzugehen, von Projekt zu Projekt zu springen, wurde mehr und mehr zur neuen, beschleunigten Normalität.

Durch die wettbewerbsgetriebene Flexibilisierung wurde Arbeitszeit zunehmend sowohl entgrenzt als auch verdichtet. Dies geht einher mit einer allgemeinen Gratifikationskrise, die

auch diejenigen erfasst, die ständig im Arbeitsmodus sind und sein müssen. Winkten früher materieller und sozialer Aufstieg, geht es heute vor allem darum, nicht zurückzufallen. Hartmut Rosa spricht von einem „rasenden Stillstand“, einem Rennen, in dem niemand vorankommt.

Angesichts dieses Befunds von Beschleunigung und Zeitentwertung wirkt eine neue Erzählung vom Zeitwohlstand wohl für die meisten attraktiv, wenn auch eher wie ein Märchen. Wie lebensnah ist das Konzept also? Zunächst kommt es auf eine sinnvolle Begriffsbestimmung an, die vor allem mit der Verwechslung von quantitativen und qualitativen Kategorien aufräumt. Zeitwohlstand wird häufig mit Freizeit gleichgesetzt, ein Mehr an Freizeit durch ein Weniger an Arbeitszeit gefordert. Dies blendet jedoch einen wesentlichen Teil des Problems aus, welcher in mangelnder Zeitsouveränität besteht und zwar sowohl innerhalb als auch außerhalb der Erwerbsarbeitswelt. Sogenannte Zeitpionier/innen, die gerade deshalb Zeitwohlstand einfordern, weil sie Erfüllung in ihrem Tätigsein suchen, streben daher auch nach einem qualitativ anderen Umgang mit Zeit (Jorck 2014).

Damit stellen Zeitpionier/innen die dominierenden Arbeitsverhältnisse und -verständnisse infrage. Erwerbsarbeit und materieller Wohlstand stehen für sie nicht im Mittelpunkt, sondern sinnstiftendes Tätigsein in selbstbestimmter Zeit. Die Realität der heutigen Erwerbsarbeitswelt hält hierfür aber mehr Hürden als Angebote bereit. Teilnehmer/innen der Tagung „Alternativen denken“, die das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) mit der Heinrich-Böll-Stiftung im März 2015 zum Thema Postwachstumsunternehmen durchführte, diskutierten vor allem die folgenden Hürden.

### Arbeitszeitverdichtung

Zeitpionier/innen arbeiten in ihrem eigenen Takt, um sich ganz auf ihre Tätigkeit einzulassen. Studien belegen, dass solche fokussierten Momente zu einer höheren Zufriedenheit führen (Reisch 2014). Häufig ist aber bereits die Grundlast für Beschäftigte so hoch, dass sie ihre Tätigkeiten nur unter höchstem Zeitdruck bewältigt bekommen. Fürsorge-Tätigkeiten sind hiervon besonders betroffen, doch auch im Produktionssektor gehen Effizienzsteigerungen oft auf Kosten der menschlichen Bedürfnisse. Eine zusätzliche Belastung stellen zahlreiche Aufgaben dar, die nicht zum Kern des Berufsbilds gehören, aber häufig einen Großteil der Arbeitszeit einnehmen. Und schließlich werden Arbeitsfluss und Konzentration durch Dauererreichbarkeit und beständige Kommunikation gestört.

## Unternehmenskultur

Zeitpionier/innen stellen neue Anforderungen an die Unternehmenskultur. Für den selbstbestimmteren Umgang mit der eigenen Arbeitszeit braucht es flache Hierarchien und stärkere Mitbestimmungsrechte, eine Demokratisierung der Unternehmenskultur. Daneben geht es ihnen um eine Dekommodifizierung der Arbeit. Mit Karl Polanyi wird Arbeit nicht als Ware begriffen, sondern als Lebensraum, der Anerkennung bringt und zur persönlichen Weiterentwicklung beiträgt. Unternehmen schaffen den Mentalitätswechsel von der Verwertungslogik zu einer Kultur der Selbstermächtigung jedoch nur, wenn sie sich so weit wie möglich von den Zwängen des Marktes freimachen und ihr Wirtschaften daran orientieren, was sie, mit Frithjof Bergmann, „wirklich wirklich wollen“.

## Flexibilisierung

Nicht erst Zeitpionier/innen kritisieren, dass starre Arbeitsverhältnisse mit Nine-to-five-Jobs die Kreativität der Beschäftigten beschränken. Sie fordern eine Flexibilisierung der Arbeit im Sinne der Beschäftigten. Nur zu leicht führte diese Kritik jedoch weiter in eine Entgrenzung der Arbeitswelt, bei der Flexibilisierung vornehmlich aus Unternehmensinteresse gedacht wird. Um die Chance zu ergreifen, die eine Flexibilisierung der Arbeitszeit für Zeitpionier/innen bietet, wäre ein glaubhafter Interessenausgleich zwischen Beschäftigten und Unternehmer/innen vonnöten.

## Karriere und Entwicklung

Auch Zeitpionier/innen erleben Erfüllung im Beruf über Karriere- und Entwicklungswege im Unternehmen. Bisher ist es ihnen jedoch kaum möglich, beruflich aufzusteigen. Sie müssen vielmehr wählen, ob sie Karriere machen oder autonom über ihre Zeit verfügen wollen. Zudem müssen sie abwägen, ob sie sich eher innerhalb oder außerhalb des Berufs verwirklichen möchten. Um Zeitpionier/innen Entwicklungspfade zu öffnen, müssten Unternehmen Raum für Eigenverantwortung und Befähigung entsprechend der Bedürfnisse der Beschäftigten schaffen sowie von formellen wie informellen Verfügbarkeitsregeln entkoppeln.

## Synchronisation

Zeitpionier/innen fordern eine Zeitarhitektur, die vielfältige Biorhythmen und Eigenzeiten berücksichtigt, eine Arbeits- und Lebensweise, die unterschiedliche Geschwindigkeiten und Zeitaufteilungen akzeptiert. Die Zeitarhitektur unserer Gesellschaft orientiert sich jedoch weitgehend an den Produktionsbedingungen, nicht den menschlichen Bedürfnissen. Arbeits-, Sprech- und Öffnungszeiten sind zudem selten miteinander sowie mit den Rhythmen in Eltern- und Pflegehaushalten oder mit außerberuflichem Engagement synchronisiert.

## Soziale Sicherung

Zeitpionier/innen, die flexibel in kurzer Vollzeit beschäftigt sind, erlangen beim gegenwärtigen Lohngefüge kaum ausreichenden Anspruch auf Alterssicherung. Die sozialen Sicherungssysteme orientieren sich auch im Zeitalter der Beschleunigung noch immer am sogenannten Normalarbeitsverhältnis. Auch spiegelt sich die soziale Ungleichheit in Zeitarbeit wider. Geringe Löhne verhindern vielfach eine Reduktion der Arbeitszeit und andersherum gehen Teilzeitverträge in der Regel mit Armutslöhnen einher.

## Wirtschaften im Zeitwohlstand

Es gibt jedoch Unternehmen, die sich als natürliche Partner für Zeitpionier/innen anbieten. Dies sind sogenannte Postwachstumsunternehmen. Sie übersetzen Wachstumsbegrenzungen und -risiken proaktiv in solche Strategie- und Strukturentscheidungen, die ihren Unternehmenserfolg und ihre transformative sozial-ökologische Wirkung unabhängig von Größenwachstum ermöglichen.

Elf solcher Unternehmen wurden am IÖW im Projekt „Postwachstumspioniere“ analysiert (Gebauer et al. 2015). Sie zeigen allesamt sowohl auf der quantitativen als auch auf der qualitativen Ebene einen reflektierten Umgang mit Zeit. Dieser zeitpionierhafte Zugang speist sich zum einen aus unternehmerischen Grundsatzentscheidungen. So nehmen handwerkliche Produktion, naturnahe Herstellungsverfahren oder eine Kultur der Beteiligung Tempo aus dem Geschäftsalltag und den Entscheidungsprozessen. Zum anderen lernten die Unternehmer/innen und ihre Beschäftigten aus Entgrenzungs- und Überlastungserfahrungen. Nahmen die Nachfrage oder der Wachstumsdruck aufgrund von Kreditlasten oder hoher Wettbewerbsintensität zu, verlängerte und verdichtete sich die Arbeitszeit spürbar. Die Folge war eine verringerte Arbeits- und Lebensqualität für alle Beteiligten und Betroffenen. Die Gratifikation, etwa ein besseres Betriebsergebnis, blieb allerdings zumeist aus. Oft ging es schlicht darum, angesichts beschleunigter Wachstums- und Marktdynamiken die Existenz zu sichern.

Die Parallelen zum erwähnten „rasenden Stillstand“ führten für die Unternehmer/innen auch zu identischen Schlüssen und machen ihre Firmen heute zu den Partnern, die Zeitpionier/innen brauchen. Diese Firmen sind ausgerichtet auf Verantwortung und Befähigung, unabhängiger von Wachstum, widerstandsfähiger gegenüber Marktdynamiken sowie an dem orientiert, was sie „wirklich wirklich wollen“. Hierfür müssen sie ihre Handlungsspielräume gezielt erhalten und erweitern (Gebauer/Mewes 2015). Zeit ist dabei eine wesentliche Größe. Die Begrenzung der Wochenarbeitszeit im Sinne einer kurzen Vollzeit oder flexible Arbeitszeitmodelle, Jahres- und Lebensarbeitszeitkonten sind wichtige Puffer, um etwa Nachfrageschwankungen auszugleichen. Dies wird mit den persönlichen Bedürfnissen der Beschäftigten abgestimmt, basierend auf einer Kultur der Nähe und des Vertrauens. Die Unterneh-

mer/innen messen lebensverträglichen Arbeitszeiten, die auf Eigenzeiten, Lebensphasen und individuelle Notsituationen eingehen, ein großes Gewicht zu.

Viel Platz beziehungsweise Zeit räumen sie den persönlichen Bedürfnissen nach Sinnstiftung, Entwicklung und Entfaltung ein. Der hierbei kontraproduktiven Arbeitsverdichtung wirken sie entgegen, indem sie über die Wahl der Produktionsweise ihre Prozesse entschleunigen oder ihre Angebote und Geschäftsmodelle immer wieder gezielt entrümpeln. Zudem gibt es in einigen Unternehmen regelmäßige Zeiten des Rückzugs aus dem Geschäftsalltag. Dort wird das Erreichte gemeinsam reflektiert und die weitere betriebliche Entwicklung mit den persönlichen Interessen und Lebenssituationen abgestimmt. Regelmäßige Weiterbildungen, aber auch vielfältige und anspruchsvolle Tätigkeiten anstelle reiner Arbeit von der Stange befähigen die Beschäftigten dazu, in ihren Aufgabenbereichen eigenverantwortlich und mit großer Gestaltungsmacht zu wirken. Flache Hierarchien und eine starke Kultur der Mitbestimmung öffnen ihnen zudem gezielt Räume, um an der Unternehmensentwicklung mitverantwortlich teilzuhaben.

## Wir produzieren Zeitwohlstand

Postwachstumsunternehmer/innen suchen derzeit wie die Zeitpionier/innen nach Wegen, die wettbewerbsgetriebene Beschleunigung zurückzunehmen, sich der strikten Verwertungslogik und Wachstumsabhängigkeit zu entziehen. Zeitsouveränität wird für die Unternehmer/innen zu einer Orientierungsgröße. Gemeinsam mit den Beschäftigten versuchen sie, mit der knappen Ressource Zeit sorgsam umzugehen und Zeitwohlstand zu produzieren. So wirken sie mit an einer neuen Erzählung der Zeit, indem sie zur ursprünglichen Aufgabe der Wirtschaft zurückkehren: mit knappen Gütern zu haushalten und das Gemeinwohl zu mehren.

## Anmerkung

[1] Aus Spiegel 14/2014: TNS Forschung vom 26. bis 27. März 2014. Auf die Frage „Glauben Sie, dass ein Verzicht auf Karriere und Konsum Ihr persönliches Glück eher steigern oder eher mindern würde?“ antworteten 40 Prozent der Befragten „eher steigern“, 44 Prozent „eher mindern“, 16 Prozent „Weiß nicht“/Keine Angabe.

## Literatur

- Gebauer J./Mewes, H./Dietsche, C. (2015): *Wir sind so frei. Elf Unternehmen lösen sich vom Wachstumspfad*. Institut für ökologische Wirtschaftsforschung. Berlin.
- Gebauer, J./Mewes, H. (2015): Qualität und Suffizienz in stabilitätsorientierten KMU. Unternehmensansätze für die Postwachstumsgesellschaft. In: *UmweltWirtschaftsForum* 23/1–2. S. 33–40.
- Jorck, G. von (2014): Vom bewussten Umgang mit begrenzter Zeit – Bericht eines Zeitpioniers. In: *Briefe zur Orientierung im Konflikt Mensch – Erde*, Nr. 113, Evangelische Akademie Wittenberg. S. 14–22.
- Reisch, L./Bietz, S. (2014): *Zeiten für Nachhaltigkeit – Zeiten der Transformation. Mit Zeitpolitik gesellschaftliche Veränderungsprozesse steuern*. Oekom Verlag. München.

## AUTOR/IN + KONTAKT

**Gerrit von Jorck** ist Lehrbeauftragter für Sozialökonomie an der Universität Duisburg-Essen und Fellow des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung. Er arbeitet zu Postwachstumsökonomie, Zeitwohlstand und Transformation der Arbeitsverhältnisse.



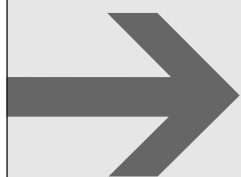
**Jana Gebauer** ist freie Unternehmensforscherin und Fellow des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung. Sie arbeitet unter anderem zu Postwachstumsbeiträgen unternehmerischer Akteure.



Institut für ökologische Wirtschaftsforschung,  
Potsdamer Str. 105, 10785 Berlin.  
Tel.: +49 30 884594-0, E-Mail: gerrit.jorck@ioew.de,  
E-Mail: jana.gebauer@ioew.de

# Nachhaltigkeit

# A-Z



## V wie Vordenker

Hans Carl von Carlowitz schrieb Geschichte, ohne dass er Kriege führen oder Revolutionen anführen musste. Heute sind wir gefordert, sein Erbe weiterzuentwickeln und Nachhaltigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft zu verankern. Dieser Wandel kann nur mit einer starken Zivilgesellschaft gelingen. Namhafte Autoren wie Klaus Töpfer und Ulrich Grober schildern Strategien zu Stabilisierung des weltweiten Finanzsystems, zur Bewältigung von Ressourcenkrisen, zu den sozialetischen Grundlagen der Nachhaltigkeit und zur Green Economy.

Sächsische Hans-Carl-von-Carlowitz-Gesellschaft  
**Menschen gestalten Nachhaltigkeit**  
Carlowitz weiterdenken  
144 Seiten, broschiert, 12,95 Euro, ISBN 978-3-86581-700-6

Erhältlich bei [www.oekom.de](http://www.oekom.de)  
[oekom@verlegerdienst.de](mailto:oekom@verlegerdienst.de)

Die guten Seiten der Zukunft

