

# Arbeitszeitverkürzung in Kleinbetrieben als Postwachstumspraxis?

---

Hubert Eichmann

Im Jahr 2018 stellte das oberösterreichische Onlinemarketing-Unternehmen »eMagnetix« auf eine 30-Stunden-Woche um, bei gleichbleibendem Vollzeitgehalt für die 22 Angestellten. Der Geschäftsführer, Klaus Hochreiner, begründet die Arbeitszeitverkürzung im Betrieb mit Vorteilen für drei Seiten: Die Beschäftigten seien durch mehr Freizeit ausgeglichener, zufriedener und produktiver. Der Output sei besser, was dann dem Arbeitgeber und vor allem den Kund\*innen zugutekomme (Hausensteiner 2019). Noch etwas weiter geht der IT-Agentur-Unternehmer Lasse Rheingans im deutschen Bielefeld. 2017 hat er gemeinsam mit seinen 15 Mitarbeiter\*innen, zunächst als Experiment, den 5-Stunden-Tag bzw. die 25-Stunden-Woche bei vollem Lohnausgleich eingeführt – nach Eigendarstellung als erstes Unternehmen in Deutschland (Hausensteiner 2019).<sup>1</sup>

Wie passen die zahlreicher werdenden Befunde zu Unternehmen, die auf Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich setzen, mit Postwachstums- bzw. Degrowth-Diskursen zusammen, die für eine Abkehr von Wirtschaftswachstum plädieren (z. B. Kallis/Kalush/Flynn et al. 2013; Knight/Rosa/Schor 2013; Nässén/Larsson 2015)? Sind konkrete Beispiele zu Arbeitszeitverkürzung Belege dafür, dass Postwachstumspositionen nicht nur theoretische, zumeist makroökonomisch geprägte Modelle sind, sondern zunehmend auch in der betrieblichen Arbeitswirklichkeit Verbreitung finden (Gebauer 2018; Schmid 2018)? Oder lässt sich demgegenüber erst dann berechtigt von Postwachstum sprechen, wenn von betriebswirtschaftlichen Zielen wie Gewinn, Produktivität oder Größe (Beschäftigungsumfang) – und

---

1 Vgl. auch: <https://www.zeit.de/zeit-spezial/2018/01/25-stunden-woche-lasse-rheingans-agen-tur-bielefeld/komplettansicht> (28.01.2020).

entsprechendem Wachstum – abgerückt wird? Erweisen sich Ambitionen zur Übertragung von Postwachstumskonzeptionen auf die Betriebsebene überhaupt als sinnvoll oder umgekehrt als aussichtslos, weil es gegenüber dem Schrumpfungsimperativ im volkswirtschaftlichen Maßstab auch in Zukunft eher nicht darum gehen wird, allen Unternehmen ungeachtet ihres Tätigkeitsfelds oder ihrer Aufbauorganisation u. a. m. eine ebensolche Reduktion nahezulegen? Wären im Gegenteil nicht gerade aus Postwachstumsperspektive insbesondere jene Unternehmen zu fördern, die sich in Bezug auf Ressourcenschonung oder Gemeinwohlorientierung hervortun (Sommer 2018; Wiefek/Heinitz 2018), möglichst in Kombination mit beschäftigungsfreundlichen oder sogar demokratisch verfassten Arbeitsverhältnissen? Kurz: Ist es sinnvoll, auf der Mesoebene der Unternehmen von Postwachstum zu sprechen oder wäre eine Selbstbeschränkung auf Konzepte wie »transformatives Unternehmen« (Pfriem/Antoni-Komar/Lautermann 2015; Antoni-Komar/Kropp/Paech et al. 2019) geeigneter, weil damit diverse wünschenswerte Pfade begrifflich offener angelegt sind?<sup>2</sup>

Letzteres legt unter anderem Bernd Sommer nahe, der Missverständnisse ausschließen möchte, indem er darauf hinweist, dass der Übergang zu einer wachstumsunabhängigen Gesellschaft nicht erfordert, dass jedes Unternehmen schrumpft oder zumindest nicht wächst: »Im Gegenteil, im Zusammenhang mit einem entsprechenden Strukturwandel kann es gerade der Fall sein, dass bestimmte Branchen und Unternehmen wachsen bzw. mehr werden, während andere verschwinden. Entscheidend ist nur, dass langfristig einzelne Unternehmen für ihren Fortbestand sowie Gesellschaften insgesamt für ihre Stabilität nicht auf endlos fortwährendes Wachstum angewiesen sind« (Sommer 2018: 20).

Stellvertretend für einschlägige Befunde belegen Jana Gebauer und Julian Sagebiel in einem Forschungsprojekt zu wachstumsneutralen Unternehmen bzw. Postwachstumspionieren, in welchem zusätzlich eine breitere Erhebung bei ca. 700 KMU in Deutschland zur Ermittlung von deren Wachstumsorientierung durchgeführt wurde, dass mit ca. 60 % die Mehrheit dieser Unternehmen entweder keine (34 %) oder nur eingeschränkte (25 %) Wachstumsambitionen äußert (Gebauer/Sagebiel 2015; Gebauer 2019). Das wird all

---

2 Mit »Wirkungsdimensionen« wie Selbstermächtigung, partnerschaftliche Befähigung, Selbstversorgung, ökonomische Selbstbegrenzung, Entschleunigung, Regionalisierung/Lokalisierung, Renaturierung (Pfriem/Antoni-Komar/Lautermann 2015).

jene nicht überraschen, die selbst in der Welt der Klein- und Kleinstbetriebe aktiv sind oder dazu forschen und insofern eher mit Wachstumsaversionen als -ambitionen konfrontiert sind. Die Kritik an betriebswirtschaftlichen Grundsätzen wie Profit-, Produktivitäts- und Umsatzmaximierung ist zu mindest dann verfehlt, wenn sie allzu pauschalierend ausgesprochen wird, dabei jedoch übersieht, dass große Unternehmen in der Regel ziemlich anders agieren (können bzw. müssen) als kleine. Allein aus dem Fehlen von Wachstumsorientierung bei kleinen Unternehmen ist wiederum noch keine transformative Wirkung ableitbar.

## **Arbeitszeitverkürzung von Ein-Personen-Unternehmen (EPU) mit oder ohne transformative Agenda**

In diesem Beitrag wird anhand von qualitativ erhobenem Interviewmaterial in Klein- und Kleinstbetrieben aus der Wiener Kreativwirtschaft, vor allem aus Grafik- und Internetbranchen, zunächst aufgezeigt, dass die Vorstellung einer Revision bedarf, beim Thema Arbeitszeit von Selbstständigen reflexhaft an Arbeit rund um die Uhr zu denken, mit langen bzw. entgrenzten Arbeitszeiten. Dies schon deshalb, weil selbstorganisierte Arbeitszeitrhythmen infolge der Absenz von Kontrollinstanzen heterogener verlaufen (vgl. Bührmann/Hansen 2012; Muckenhuber 2014). Dazu kommt, dass individuelle Strategien schneller adaptiert werden können bzw. müssen, z. B. weil Selbstständige keinem Arbeitszeitrecht unterliegen oder weil bei flauer Auftragslage umdisponiert werden muss. Beispiele für reduzierte bzw. kürzere Arbeitszeiten (in Bezug auf Tages-, Wochen-, saisonale oder sonstige Rhythmen) sind Teilzeitselbstständigkeit, etwa aufgrund von Kinderbetreuungspflichten;<sup>3</sup> weiters die Beschränkung des zeitlichen Inputs infolge steigender Effizienz (oder andererseits wegen fehlender Aufträge) sowie z. B. die Realisierung des lange gehegten Wunschs, mit zunehmenden Berufsjahren etwas kürzerzutreten. Sozialökologische Ziele oder kollektiv getragene Konstellationen mit ausgeprägter Unternehmensdemokratie korrespondieren ebenfalls häufig mit Präferenzen für Arbeitszeitverkürzung.

---

3 20 % der männlichen und 45 % der weiblichen EPU sowie 8 % der männlichen und 18 % der weiblichen »Arbeitgeber\*innen« (d. h. Unternehmer\*innen mit Mitarbeiter\*innen) arbeiten in Österreich in Teilzeit (Statistik Austria 2016: 91 ff.)

Dennoch dürfte der Anteil von Organisationen mit explizit transformativem Ansatz im Sinne einer klima- bzw. ressourcenschonenden Gesamtstrategie oder einer betriebsdemokratischen Verfassung u. a. m. als Anlass auch für die zeitliche Selbstbeschränkung einstweilen weiterhin ein Nischenprogramm sein. Demgegenüber wird hier argumentiert, dass viele Ein-Personen-Unternehmen oder Kleinbetriebe einem risikoaversen »no growth«-Pfad folgen bzw. den eigenen Input, z. B. bemessen in Arbeitszeit, tendenziell zu reduzieren trachten – dies allerdings auf vielfältige Weise und ohne dabei ökologischen Handlungsimperativen oder Postwachstumsgrundsätzen zu folgen. Vielmehr erkennen kleinstbetrieblich sozialisierte Akteur\*innen beispielsweise in ihren mittleren Berufsjahren (wo viele Karriere- und Aufstiegsambitionen gleichsam abgehakt sind), dass ein (weiteres) Wachstum mit viel Aufwand verbunden wäre und insofern eine Stabilisierung der wirtschaftlichen Perspektiven im Vordergrund steht; etwa im Sinn von »weniger arbeiten, möglichst gleich viel verdienen«.

Im Anschluss findet sich auf Basis empirischer Fälle aus zwei Forschungsprojekten eine Gegenüberstellung von Arbeitszeitpraktiken, die unter dem Niveau von Vollzeitjobs von unselbstständig Beschäftigten liegen. Im ersten Teil werden No-Growth-Pfade wiedergegeben, die auf Arbeitszeitreduktion hinauslaufen, ohne dass die jeweiligen Akteur\*innen Hinweise auf sozialökologische oder damit verwandte Ambitionen als Begründung für das eigene Vorgehen erkennen lassen würden. Die Beispiele stammen aus einer 2016 durchgeführten Interviewstudie bei 14 Selbstständigen, in der Arbeitszeit nur ein Randthema war und die Befragten deshalb nicht entlang ihres Arbeitszeitumfangs ausgewählt wurden. Insofern ist interessant, dass sich etwa die Hälfte als unterhalb des Vollzeitjobniveaus einstuft (vier Frauen, drei Männer, gesamt je sieben Frauen und Männer). Kontrastierend dazu werden Ergebnisse einer Betriebsfallstudie aus 2019 wiedergegeben, die im Zuge einer Untersuchung von alternativen Unternehmensmodellen durchgeführt wurde. Der transformative Ansatz liegt in diesem Beispiel darin, dass sich eine Gruppe von langjährig als EPU agierenden Personen zu einer Beschäftigungsgenossenschaft zusammengeschlossen hat und über diesen Schritt eigene Erwerbsarbeitszeiten professionalisieren sowie reduzieren möchte.

## Arbeitszeitverkürzung ohne transformative Agenda

Unter den 14 im Jahr 2016 interviewten Selbstständigen aus Design- und Internetbranchen sind nur zwei Personen Arbeitgeber\*innen im Wortsinn, d. h. sie beschäftigen Mitarbeiter\*innen im eigenen Betrieb. Die anderen sind rechtlich »alleinselbstständig« und definieren sich zumeist nicht als Akteur\*innen mit explizitem Expansionsfokus. Demgegenüber gilt die Rolle als Arbeitgeber\*in wegen der damit verbundenen Kosten als ausgesprochen riskant. Ungeachtet dessen ist es zumeist wichtig, eine Existenz als Einzelkämpfer\*in zu vermeiden, weil in solchen Konstellationen das abzudeckende Leistungsportfolio zu eng ausfiele oder Zeiten einer längeren Absenz durch Krankheit oder Urlaub schwer überbrückbar wären u. a. m. Als *modus operandi* bei jenen, die nicht über eine gemeinsame Firma mit Partner\*innen agieren (also bei fast allen), sind daher möglichst tragfähige Netzwerke zu Kolleg\*innen im Berufsfeld wichtig, zumeist in ergänzenden Sparten. Von hochtrabenden künstlerischen Ambitionen scheint im Lauf der Berufsbiografie in Projektarbeitswelten eher wenig geblieben zu sein; und wenn doch, dann in Form von Nebenprojekten, die nicht für den Markt konzipiert sind. Demgegenüber überwiegt der Blick auf die Notwendigkeiten: professionelle Leistungen, tragfähige Aufwands-/Ertrags-Relationen, Sicherstellung der Auslastung und Reputation – und das bei Aufrechterhaltung einer Balance aus Kreativarbeit und der (mäßige geliebten) wirtschaftlichen Betriebsführung.

Die Analyse der Arbeitszeitstrategien der befragten Selbstständigen aus der Wiener Kreativwirtschaft ergibt heterogene Modelle. Wird der Blick zunächst auf jene gerichtet, die gemäß ihrer Selbsteinstufung »umgerechnet« mehr als durchschnittlich 40 Wochenstunden arbeiten (ca. die Hälfte), so erweisen sich darunter nur wenige als echte »Arbeitstiere«. Gründe dafür sind neben besonders intensiven Arbeitsphasen, z. B. an Drehterminen bei Filmschaffenden, denen auch längere Stehzeiten folgen können, künstlerisch geprägte Lebensmodelle, in denen die Trennung der Sphären Erwerbsarbeit und Nichterwerbsarbeit teilweise zurückgewiesen wird. Bei jenen Befragten, die anführen, bezogen auf den Jahresdurchschnitt nicht mehr als 40 Wochenstunden zu arbeiten, sind zwei Gruppen zu unterscheiden: zunächst arrivierte und etwas ältere Selbstständige, die angesichts einer durchaus arbeitsintensiven Vergangenheit mit Erfolgen und Misserfolgen etwas zurückschalten, um die eigene Lebensqualität zu steigern. Beruflicher Erfolg

ist nicht (mehr) alles, möge sich doch die nächste Generation an der vordersten Front bewähren, lautet hier das Motto.

Beispielsweise wechselte der Eigentümer einer Internetagentur nach dem Konkurs seines Unternehmens in der Zeit der Wirtschaftskrise 2008/2009 das Berufsfeld und arbeitet heute alleinselbstständig als Fotograf. Der Konkurs ist an ihm nicht spurlos vorübergegangen, neben dem Verlust von eigenem Vermögen verdient er deutlich weniger. Zugleich sieht er in seiner gegenwärtigen Berufssituation den Vorteil, damit wesentlich weniger Stress ausgesetzt zu sein als mit der seinerzeitigen Führung eines Unternehmens mit etwa 20 Mitarbeiter\*innen.

»Wenn Sie nun resümieren, die Jahre 2005 und 2015: Einkommen, Arbeitszeit und Zufriedenheit mit dem, was Sie machen ...

M: Weniger, weniger, exorbitant mehr.

Also vom Zeitaufwand sozusagen überschaubarer?

M: Es ist überschaubarer. Natürlich, es gibt auch Phasen, wo viel los ist.«  
(Fotograf, 50 Jahre)

Anders gelagert sind die Gründe für eine Begrenzung des eigenen Arbeitszeitinputs auf nicht mehr als ca. 40 Wochenstunden bei der zweiten Gruppe, den jüngeren Selbstständigen, die noch viele Berufsjahre vor sich haben und dennoch ihr Leben nicht allein der Erwerbsarbeit widmen wollen. Deren Plädoyer für kürzere Arbeitszeiten verdankt sich zu einem Gutteil dem Umstand, dass sie ihre Berufslaufbahn in einem Anstellungsverhältnis begonnen und sich erst später selbstständig gemacht haben. Diese Gruppe hat eine berufliche Sozialisation hinter sich, die von mehr oder weniger kreativen Dienstleistungen in der Welt der Werbeagenturen geprägt wurde. Solche Biografien zeitigen in vielen Gesprächssequenzen ein paradox anmutendes Resultat in Bezug auf Arbeitszeitwünsche und -praktiken: Die Einsicht, tunlichst nicht im Hamsterrad eines Workaholics in der Agenturwelt enden zu wollen, war für einige der Anlass für den Wechsel in eine Selbstständigkeit, von der man/frau sich auch mehr Souveränität über die täglichen und wöchentlichen Arbeitszeiten erhoffte. Zugleich bewirkte erst der Job in einer Anstellung, dass sich ein Erfahrungswissen über Arbeitszeitnormen und deren Sinnhaftigkeit etablieren konnte. Demgegenüber ist eine Arbeitszeitbegrenzung für viele, die als Selbstständige ins Erwerbsleben eingestiegen sind und nichts anderes kennen, oft von untergeordneter Bedeutung.

Anstatt Selbstausbeutung ohne Ende geht es vielen im Zuge der wachsenden Berufserfahrung darum, nicht an der Maximierung des Outputs zu arbeiten, sondern tragfähige Relationen zwischen externen Anforderungen und eigenen Ressourcen zu erreichen. Ein häufig genanntes Ziel ist die Verstetigung eines möglichst stabilen Einkommens, das im Zuge der noch ausbaufähigen Etablierung am Markt mit weniger Arbeits(-zeit-)einsatz erzielt werden soll. Die Begrenzung der investierten Arbeitszeit für profane Kreativdienstleistungen hat in einigen Fällen zusätzlich den Zweck, Ressourcen für eigene künstlerische Neigungen offenzuhalten. Anzumerken ist, dass die Interviewten aus der Gruppe der Jüngeren (d. h. der +/- 40-Jährigen) mit kürzeren Arbeitszeiten eher nicht zu den Geringverdiener\*innen dieses Samples zählen; im Gegenteil finden sich hier mehrere Personen, die sich wirtschaftlich gut etabliert haben.

Ein Beispiel dafür ist ein Ein-Personen-Unternehmer, der seit mehr als fünf Jahren für die PR-Abteilung eines großen Konzerns Werbefilme aufnimmt, etwa anlässlich von Jubiläen oder von regelmäßig anstehenden Quartalsberichten. Dieser Hauptkunde ist einträglich und reicht dem Werbefilmer aus, um ein gutes Einkommen zu erzielen – dafür müsse er im Jahresdurchschnitt umgerechnet nicht mehr als 15 bis 20 Stunden pro Woche aufbringen. Wie er mit freien Kapazitäten umgeht, scheint sich nach den Interessen zu richten. So schaffte es der aufgrund seines ehemaligen Jobs in einer Filmproduktionsfirma gut vernetzte Werbefilmer, im Jahr vor dem Interview einen Assistenzjob am österreichischen Drehort für einen internationalen Blockbuster-Actionfilm zu ergattern. Bei dieser High-end-Produktion dabei sein zu können, war für ihn eine tolle Lernerfahrung, denn ihm ist durchaus klar, dass er seine Strategie komplett neu ausrichten müsste, wenn der Hauptkunde einmal wegfallen sollte.

»Wenn Sie das jetzt umrechnen würden, sehr intensiv an wenigen Wochen im Jahr und dann oft weniger: Auf wie viele Arbeitsstunden pro Woche kommen Sie ungefähr?

L: Nun, vielleicht 20 Stunden umgerechnet, wenn man es so verteilt und alles dazurechnet. Ich meine, es haben sich ja auch immer andere Dinge ergeben... Das letzte Jahr habe ich richtig viel gearbeitet. Wenn ich jetzt nochmals von den Stunden her... eigentlich, da würde ich eher sagen, 15 Stunden in der Woche, so im Schnitt. Wenn ich jetzt das letzte Jahr weglasse.« (Werbefilmer, 42 Jahre)

Als Vergleichsfall sei eine Grafikdesignerin genannt, die ca. fünf Jahre vor dem Interview gemeinsam mit einer Kollegin ein Unternehmen gründete, nachdem sie davor jahrelang in einer großen Werbeagentur gearbeitet hatte. Das junge Unternehmen konnte sich trotz der schwierigen Marktlage rasch eine gute Reputation erwerben – unter anderem über jene Ex-Kolleg\*innen, die in die PR-Abteilungen der Abnehmer von Werbung umgestiegen waren. Die Befragte koordiniert heute, nach dem Ausstieg der Geschäftspartnerin, als EPU ein beachtliches Netzwerk von Freelancer\*innen, mit denen sie relativ große Projekte bewältigen kann. Da die Akquisition und Betreuung von Kund\*innen inzwischen ihre Kernkompetenz ist, hält sie eine zentrale Netzwerkposition und verdient dementsprechend gut. Den Anteil an Kreativarbeit hat sie zugunsten von Projektmanagement zurückgeschraubt, vieles wird an die Freelancer ausgelagert.

»Haben Sie eigentlich Expansionspläne?

Z: Nein, also besser ist es, weniger zu machen und mehr dafür zu verlangen. Also tendenziell will ich immer weniger machen, als was ich mache. Und ich glaube, nach zehn Jahren kann man sagen, ja, die Leute kommen schon aus einem bestimmten Grund zu mir. Weil sie es gut finden ...

[...]

Wie ist das mit Ihrer Arbeitszeit, insgesamt, wenn man das auf Stunden in der Woche umrechnet: mehr oder weniger als 40 Stunden?

Z: Also mehr sicher nicht, kann ich mir nicht vorstellen. [...] Nein, das Ziel ist einfach: besser bezahlte Stunden.

Ja, eh. Aber besser bezahlte Stunden kann heißen, ich arbeite gleich viel und verdiene dann mehr oder ich verdiene gleich viel, und habe dann weniger Arbeit.

Z: Nein, ich arbeite weniger, weil ich ... dadurch, dass es so gut bezahlt ist, kann ich mir noch viel besser jemand anderen leisten, der Arbeit macht ... damit ich eine ruhige Kugel schieben kann.« (Grafikdesignerin, 38 Jahre)

## Genossenschaftsgründung und Arbeitszeitreduktion als Transformationsansatz

Was ist nun in manchen Organisationen anders, um dem Etikett »transformativ« gerecht zu werden? Um das zu analysieren, ziehe ich das Beispiel eines Unternehmens heran, das aus Vergleichsgründen ebenfalls in der Internetwirtschaft beheimatet und abgesehen davon Teil einer Fallstudienreihe ist, in denen diverse »alternative« Organisationsmodelle unter die Lupe genommen werden, beginnend von Genossenschaften über Fab Labs bis hin zur Peer-to-Peer-Economy sowie zu Tauschkreisen.

Das befragte Unternehmen ist ein Zusammenschluss von (bislang) fünf Ein-Personen-Unternehmen (drei Männer und zwei Frauen im Alter von 35 bis 60 Jahren), die einander von diversen Netzwerk- und Projektkonstellationen zwar schon länger kennen, allerdings erst vor einem Jahr beschlossen haben, sich im Rahmen eines gemeinsamen Grafikbüros rechtlich zusammenzutun; und zwar nicht in der geläufigeren Rechtsform einer GmbH, sondern über eine Genossenschaft. Die Genossenschaftskonstruktion dient – abgesehen vom Wunsch nach mehr Austausch und Gemeinschaft in der gemeinsam gegründeten Organisation – erstens dem Ziel, sich darüber im Rahmen von Dienstverhältnissen (mit Arbeitslosenversicherung) anzustellen. Zwar ist niemand der fünf Gründungsmitglieder aus dem Akquisitionsdruck entlassen, allerdings wird der zu generierende Umsatz im Gegensatz zu früher im Namen der Genossenschaft getätigt, über diese verwaltet und dann den Mitgliedern im Umfang ihrer vereinbarten Dienstverhältnisse bzw. Arbeitsstunden ausbezahlt. Etwaige Gewinne sollen jedenfalls in den ersten Jahren reinvestiert werden, z. B. in die Büroinfrastruktur. Zu erwähnen ist, dass nicht alle fünf Genossenschafter\*innen ihr gesamtes Umsatzvolumen in die neue Gesellschaft einbringen, sondern einige davon ihren bisherigen Kundenstock weiterhin anteilig als Selbstständige bedienen. Die Verringerung des individuellen wirtschaftlichen Unternehmer\*innen-Risikos ist unschwer als Lösungsansatz der Genossenschaftskonstruktion zu erkennen; und dies bei einer Beschränkung der persönlichen Haftung auf eine überschaubare Summe, nämlich der doppelten Höhe der eigenen Einlage von rund 2000 Euro. Dazu kommt die Option, als Nach-wie-vor-Unternehmer\*in und zugleich Neo-Angestellte\*r nunmehr im Fall des Falles auch Arbeitslosenunterstützung in Anspruch nehmen zu können.

Zweitens folgt die Genossenschaftsgründung solidarischen Motiven, die u. a. darin liegen, dass die Beteiligten davon mehr unternehmensinterne Demokratie erwarten als etwa in einer Kapitalgesellschaft, weil laut Satzung Kopfstimmrecht vereinbart wurde und nicht die Höhe der eigenen Einlage den Stimmrechtsanteil bestimmt. An diesem Vorsatz ist zweifellos ein transformativer Aspekt auszumachen, der zugleich mithelfen soll, ein moderates Unternehmenswachstum in die Wege zu leiten. Entgegen von Postwachstums- bzw. Schrumpfungsparadigmen ist die Genossenschaft daran interessiert, neue Mitglieder zu rekrutieren bzw. mittelfristig auf 10 bis 12 Personen aufzustocken, um so das eigene Portfolio ausweiten und zugleich absichern zu können. Interessierten Selbstständigen mit komplementären Kompetenzen im weiteren Bekanntenkreis wird folglich eine Einstiegsmöglichkeit in die Genossenschaft angeboten und damit ebenfalls die Option, den typischen Prekarisierungsrisiken von Freelancer\*innen zu entkommen.

»Warum eigentlich eine Genossenschaft?

G: Eigentlich ist es, für mich zumindest, das höhere Ausmaß an Solidarität. Und auch ein anderer Fokus jetzt, nicht so sehr Gewinnoptimierung, was ja in einer GmbH eher der Fall ist. [...] Bis jetzt, wir haben das ein Jahr, ist es sehr gut gelaufen. Es ist auch so, wir sind gleichwertig in die Geschichte reingegangen, das ist schon mal eine andere Voraussetzung.« (Grafikdesignerin, 49 Jahre)

Drittens ist einigen der interviewten Genossenschaftler\*innen eine Beschränkung der eigenen Arbeitszeit ein besonderes Anliegen; zunächst infolge einer professionelleren Kooperation bzw. zeitlichen Projektorganisation. Der Wunsch nach mehr (Arbeitszeit-)Effizienz im alltäglichen Vorgehen ist nun freilich noch kein transformativer Ansatz, etwa in einem sozialökologischen Bedeutungshorizont. Interessant sind die weiteren Begründungen, die nicht so sehr auf die Reduktion des Wochenstundenkontingents abzielen – um z. B. wie in anderen Unternehmen eine bindende 30-Stunden-Woche oder Ähnliches einzuführen. Das wiederum fiel den Befragten dieser Fallstudie wohl deshalb relativ schwer, weil ihnen – geschult in der langjährigen Praxis mit selbst gestalteten Arbeitszeitrhythmen – ohnehin nur mit viel Mühe zu entlocken ist, wie viele Wochenstunden sie durchschnittlich leisten (im engeren Sinn, im weiteren Sinn, was ist eigentlich Arbeitszeit

usf.). Der Wunsch nach kürzeren Arbeitszeiten dürfte vielmehr den beiden folgenden Zielen geschuldet sein:

Einerseits geht es darum, mehr Zeitressourcen für kreative, karitative oder sonstige Spielbeine gegenüber dem hauptberuflichen Standbein zu haben. Vier der fünf Gesprächspartner\*innen erwähnen diverse nichtkommerzielle Aktivitäten mit relevantem Zeitumfang (1x künstlerische Aktivität, 2x Ehrenamt, 1x wissenschaftliche Abschlussarbeit). Darauf möchten die Beteiligten auch in Zukunft nicht verzichten; zudem soll das außerberufliche Engagement gerade durch die Stabilisierung der eigenen Geschäftstätigkeit in der Genossenschaftskonstruktion erleichtert werden; sowie über die Verständigung auf eine Berufstätigkeit, die tendenziell unterhalb einer 40-Stunden-Woche angesiedelt sein soll.

Andererseits fällt in diesem Betrieb das Thema Arbeitszeitreduktion mit dem Wunsch nach längeren Auszeiten zusammen – und selbstverständlichem bzw. qua Genossenschaftsmitgliedschaft abgesichertem Rückkehrrecht. Als »habitualisierten« selbstständigen Dienstleister\*innen ist einigen der Befragten nur allzu klar, wie mühsam es in der Vergangenheit oft war, ohne Risiko eines Kundenverlusts längere Zeit abwesend zu sein (z. B. längere Urlaube mit Auslandsaufenthalt), von ausgedehnten Erholungsphasen in Fällen von Krankheiten oder burnoutähnlichen Zuständen ganz zu schweigen. Insofern ist der Wunsch ausgeprägt, die EPU-Vergangenheit hinter sich zu lassen und Auszeitbedürfnisse – abgesichert über das Vehikel der Mitbestimmung in der Genossenschaft – gleichsam nachholen zu können.

»B: Und das nächste ist, dass es ja auch den Wunsch gibt, ersetzbar zu sein. Dass es eine Qualität ist, wenn man ersetzbar ist, weil dann kriegt man Auszeiten für andere Geschäfte und überhaupt. Versteh ich es richtig: Ich kann endlich auch mal länger weg sein und dann problemlos wieder zurückkommen?

B: Das ist für mich ein ganz starkes Argument, nämlich auch, dass es die Kultur gibt, dass das nicht nur okay ist, sondern sogar irgendwie bis zu einem Grad erwünscht ist. Ich kenne das aus anderen Organisationen, dass es da oft extrem problematisch ist, wenn sich Leute auch nur ein bisschen zurücknehmen, Karenz oder Bildungskarenz machen oder ein Ehrenamt oder so etwas.« (Grafikdesigner, 44 Jahre)

## Fazit

In Diskursen zur Postwachstumsökonomie wird erörtert, ob und inwiefern ganze Volkswirtschaften insbesondere aus ökologischen Gründen auf einen Kurs ohne Wirtschaftswachstum gebracht werden können, welche politischen Weichenstellungen dafür zu setzen wären – und warum es schwierig ist, auf der Praxisebene der Unternehmen signifikante Transformationsbewegungen zu identifizieren, abgesehen von Pionierbetrieben in eher eng gefassten Nachhaltigkeitsnischen oder in diversen Non-Profit-Welten. Demgegenüber wird in diesem Beitrag argumentiert, dass ein signifikanter Teil aller Ein-Personen-Unternehmen implizit ohnehin einem No-Growth-Pfad folgt und insofern den eigenen Input, z. B. bemessen in Arbeitszeit, eher reduzieren als ausweiten möchte. Dies erfolgt auf vielfältige Weise und weiterhin eher fernab von Postwachstumsimperativen.

Anhand von Interviews mit selbstständigen Kreativschaffenden in Wien wird gezeigt, dass viele Akteur\*innen einen Zielhorizont entwickeln, der auf die Stabilisierung des eigenen Leistungsausgangs hinausläuft, mit Arbeitszeiten, die im Jahresdurchschnitt und unter Berücksichtigung einer schwankenden Auslastung mit Spitzen und Flautes bei weniger als 40 Wochenstunden liegen. Viele Akteur\*innen realisieren bereits ab dem zweiten Drittel ihrer beruflichen Biografie die Grenzen der eigenen Ressourcen. Angesichts des Umstands, dass »die eigenen Bäume nicht in den Himmel wachsen«, geht es dann darum, Input und Output einigermaßen in Einklang zu bringen. Damit korrespondierend tendieren viele proaktiv in Richtung einer Begrenzung und Verkürzung der eigenen Arbeitszeiten. Und selbstredend existieren viele Vorreiterunternehmen, von denen man viel lernen kann.

## Literatur

- Antoni-Komar, I.; Kropp, C.; Paech, N.; Pfriem, R. (Hg.) (2019): Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft. Weimar bei Marburg.
- Bührmann, A.; Hansen, K. (2012): Plädoyer für eine Diversifizierung des unternehmerischen Leitbildes in Forschung und Beratung. In: Arbeit 4/2012, 291–305.

- Gebauer, J. (2018): Towards Growth-Independent and Post-Growth-Oriented Entrepreneurship in the SME Sector. In: *Management Revue* 29 (4), 230–256.
- Gebauer, J. (2019): Transformatives Unternehmertum aus der Postwachstumsperspektive. In: Christ, M.; Sommer, B.; Stumpf, K. (Hg.): *Transformationsgesellschaften. Zum Wandel gesellschaftlicher Naturverhältnisse*. Weimar bei Marburg, 184–204.
- Gebauer, J.; Sagebiel, J. (2015): Wie wichtig ist Wachstum für KMU? Ergebnisse einer Befragung von kleinen und mittleren Unternehmen. Berlin. = Schriftenreihe des IÖW 208/15.
- Hausensteiner, H. (2019): Weniger ist mehr. In: *Kompetenz – Magazin der Gewerkschaft der Angestellten*. 17.12.2019. [https://kompetenz-online.at/2019/12/17/weniger-ist-mehr/\(27.01.2020\)](https://kompetenz-online.at/2019/12/17/weniger-ist-mehr/(27.01.2020)).
- Kallis, G.; Kalush, M.; Flynn H. O.; Rossiter, J.; Ashford, N. (2013): »Friday off«: reducing working hours in Europe. In: *Sustainability* 5 (4), 1545–1567.
- Knight, K. W.; Rosa, E. A.; Schor, J. B. (2013): Could working less reduce pressures on the environment? A cross-national panel analysis of OECD countries, 1970–2007. In: *Global Environmental Change* Vol 23, 691–700.
- Muckenhuber, J. (2014): *Arbeit ohne Ende? Zur Arbeitsrealität der »neuen« Selbständigen*. Konstanz.
- Nässén, J.; Larsson, J. (2015): Would shorter working time reduce greenhouse gas emissions? An analysis of time use and consumption in Swedish households. In: *Environment and Planning C* Vol 33, 726–745.
- Pfriem, R.; Antoni-Komar, I.; Lautermann, Ch. (2015): In: *Ökologisches Wirtschaften* 3/2015, 18–20.
- Schmid, B. (2018): Structured Diversity: A Practice Theory Approach to Post-Growth Organisations. In: *Management Revue* 29 (3), 281–310.
- Sommer, B. (2018): Postkapitalistische Organisationen als Keimzellen einer Postwachstumsgesellschaft? Jena. = Working Paper der DFG-Kollegforscher\_innengruppe PW-Gesellschaften Nr. 5/2018.
- Statistik Austria (2016): *Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung. Modul der Arbeitskräfteerhebung 2015*. Wien.
- Wiefek, J.; Heinitz, K. (2018): Common Good-Oriented Companies: Exploring Corporate Values, Characteristics and Practices That Could Support a Development Towards Degrowth. In: *Management Revue* 3/2018, 311–331.

