

Hans Rusinek im Interview

„Menschen, die nicht gehetzt wirken, gelten als suspekt“

Der Arbeitsforscher Hans Rusinek sieht einen Zusammenhang zwischen unserem Umgang mit Zeit und der Zukunft der Arbeit.

Interview und Text: Dirk Böttcher

Fotografie: André Hemstedt und Tine Reimer



Zeit ankommt. Was hat das eine mit dem anderen zu tun?

Hans Rusinek: Ich bin an Orten unterwegs, wo viele Menschen das Thema sehr ernst nehmen, im Think Tank 30 des Club of Rome, auch in der Beratung von Organisationen. Dabei spüre ich oft eine Krisengehetztheit: Wir hätten keine Zeit mehr, wir sollten nicht länger über die Klimakrise nachdenken, sondern müssten handeln. Ich befürchte, wenn wir vor dem Handeln nicht erst nachdenken, müssen wir es morgen nochmal versuchen.

Das Gefühl, keine Zeit mehr zu haben, erscheint doch naheliegend angesichts der jüngsten Wetterkatastrophen oder des Verschwindens der Gletscher.

Es geht uns die Zeit aus, das stimmt. Umso bewusster sollten wir mit der uns noch verfügbaren Zeit umgehen, die richtigen Entscheidungen treffen, um die Arbeitswelt besonnen enkeltauglich umzubauen.

Sie sagen, unser Umgang mit der Zeit vergrößert die Umweltprobleme. Wie meinen Sie das?

Damit bin ich nicht allein: Auch der kürzlich verstorbene Zeitforscher Karlheinz Geißler und sein Sohn Jonas haben darauf hingewiesen, dass unsere Umweltkrisen eigentlich Zeitkrisen sind.

Können Sie das erläutern?

Es geht um unser lineares, maschinelles Zeitverständnis, das auch unsere Arbeitswelt dominiert. Im Takt des Sekundenzeigers verbrauchen wir unentwegt Ressourcen. Mit dieser Logik strebt jedes Wachstum ins Unendliche, und so zerarbeiten wir auch uns selbst. Zeitnot und Gehetze sind selbst- und weltzerstörerisch.

Daneben existiert eine zyklische Zeit, wie wir sie aus der Natur kennen. Ein Rhythmus wie Ebbe und Flut, Tag und Nacht, die Jahreszeiten, der weibliche Zyklus, ein zeitweises Wachsen und Vergehen von Ökosystemen, ein Wechsel von Anspannung und Entspannung.

Der Mensch ist ein biologisches Wesen – auch bei der Arbeit. Rhythmen prägen uns, ermöglichen Regeneration, Kreativität und Verantwortung. Wie wir als Individuum und als Gesellschaft bei der Arbeit mit Zeit umgehen, ist daher entscheidend für die Frage, wie es uns, der Gesellschaft und dem Klima geht.

Und was folgt daraus?

Wir sollten uns die Zeit nehmen für die Überwindung schädlicher Routinen. Veränderung ist zeitintensiv.


Kennen Sie die Studie über richterliche Entscheidungen in Israel und die Frage, was diese Urteile am meisten beeinflusst?

Nein, da Sie es aber ansprechen, hat es sicher mit Zeit zu tun?

Richter fällen umso mildere Urteile, je mehr Zeit sie für einen Fall haben. Anders gesprochen: Je gehetzter wir sind, desto radikaler entscheiden und handeln wir.



Braucht es für die Herausforderungen, vor denen wir stehen, nicht radikale Entscheidungen und strengere Gesetze?

brand eins (https://www.brandeins.de)  (/cart)

Dies sind in einer liberalen Demokratie gar nicht so mächtig wie viele glauben: Gesetze sind auf Zustimmung angewiesen, zumindest dann, wenn man nicht die Mittel eines totalitären Polizeistaats zur Verfügung hat. Und selbst wenn Gesetze perfekt umsetzbar wären: Zwangsmittel würden unser Verhältnis zum Staat massiv beschädigen. Das sieht man schon an der Aufregung, die in Teilen unserer Gesellschaft herrscht, wenn dem Auto in Städten weniger Raum gegeben werden soll.

Wenn wir also sagen, dass wir die Klimakrise freiwillig, gemeinsam und vor allem erfolgreich angehen wollen, sollten wir die Arbeitswelt zu einem Reallabor für bessere Praktiken machen. Die Zukunft der Arbeit wird die Arbeit an der Zukunft.

Geht das etwas konkreter?

Organisationen sind keine Maschinen, die alle nach der gleichen Logik funktionieren, sondern soziale Gefüge. Es gibt nicht die eine Lösung für alle und auch keinen ultimativen Ratgeber. Das muss jeder Mensch und jede Organisation für sich selbst aushandeln. Und dabei die Arbeit als entscheidenden Ort des Umlernens begreifen.

Viele Menschen machen sich für die ökologische Transformation stark, nur schieben sie das Problem am eigenen Arbeitsplatz beiseite. Da geht es dann darum zu hetzen, den Job zu erledigen und Umsätze zu erzielen. Wir nehmen uns nicht die Zeit, darüber nachzudenken, wie bestimmte Arbeitsprozesse ressourcenschonender vonstatten gehen könnten. Aber wir brauchen diese Veränderung in den Köpfen. Das Bewusstsein dafür, dass die Transformation auch am eigenen Schreibtisch oder in der eigenen Produktionshalle stattfinden muss.

Wie kann dieses Bewusstsein entstehen angesichts der wirtschaftlichen Zwänge in den Betrieben?

Eine Arbeitswelt, in der alle nur gehetzt sind, ist in transformationsreichen Zeiten auch schlecht für den wirtschaftlichen Erfolg. Wir brauchen mehr Zeitdiversität: reflektionsarme Phasen des Abarbeitens und reflektionsreiche Zeiten, in denen wir Lösungen erarbeiten.

Mehr Work-Life-Balance?

Dieser Begriff hat mich schon immer irritiert. Er suggeriert, dass das Leben außerhalb der Arbeit stattfindet. Wir brauchen aber innerhalb der Arbeit eine neue Balance: aus Ökonomie und Ökologie.

Mit Ihren Forderungen sind Sie mitten in der Diskussion um Arbeitszeit: Die einen wollen sie reduzieren, die anderen verlängern.

Das Problem ist auch hier unser lineares Verständnis von Zeit. Nehmen Sie die Vier-Tage-Woche, die scheint in bestimmten Bereichen der Wissensgesellschaft gut zu funktionieren, weil wir unsere Pufferzeiten an der Kaffeemaschine, beim kleinen Spaziergang, in der Raucherpause minimieren. Wir pressen unser Pensum von bisher fünf Tagen in vier Tage, erleiden keine Produktivitätsverluste – aber da wird es dann schon wieder paradox.

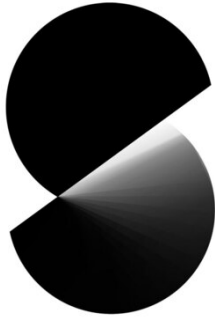
Wieso?



brand eins Die Kulturkritik kann kostenlos gelesen werden dank sipgate (https://b1.de/sipgate_0824)  (/cart)

sipgate ist ein Unternehmen für Business-Telefonie aus Düsseldorf. Seit 2004 am Markt, bietet sipgate seit kurzem eine App an, die ihren Kund:innen durch Automation und KI viel Arbeit abnimmt.

Anzeige



sipgate

(https://b1.de/sipgate_0824)

Arbeit wird nur noch mehr verdichtet. Ich nenne das die Effizienzfalle. Unzählige Coaches geben tolle Tipps, wie wir noch effizienter arbeiten. Das One-Touch-Prinzip zum Beispiel: alles, was man in zwei Minuten erledigen kann, soll man sofort machen – eine kurze Antwort auf eine E-Mail etwa. Sehr praktisch, aber man sollte niemals glauben, dass man dadurch Zeit spart. Wir machen nur die Aufgaben kleiner, damit wir noch mehr in der vorgegebenen Zeit unterkriegen. Wir verwechseln Produktivität mit Gehetztheit, diesem rasenden Stillstand, der uns davon abhält, Entscheidendes zu hinterfragen und anders zu machen.

Aber es ist doch durchaus ein Beitrag zur Schonung der Ressourcen, wenn wir einen Tag weniger in der Woche ins Büro pendeln und dort keine Energie verbrauchen – oder im Homeoffice frei machen und dadurch nicht den ganzen Tag stromfressend online arbeiten. Die US-Wissenschaftlerin Juliet Schor wies bereits 2017 nach, dass eine Senkung der Arbeitszeit den CO₂-Ausstoß signifikant verringert.

Rein rechnerisch stimmt es, dass wir in den reichen Ländern einfach vom Gas gehen könnten und damit logischerweise auch Emissionen sparen würden, das ist banal. Meine Frage ist: Wie erarbeiten wir uns langfristig bessere Lösungen? Ich denke an eine Arbeitswelt, in der wir besser und nicht nur weniger arbeiten.

Warum nicht weniger?

Wenn wir in Deutschland oder in der westlichen Welt weniger arbeiten, wäre das vielleicht zunächst gut für den Planeten und würde uns nicht besonders weh tun, zumindest nicht den Wohlhabenden in diesen Ländern. Die restliche Welt muss sich aber



auch aus der Armut herausarbeiten dürfen. Die Frage ist nur, ob wir einen Weg dafür finden, der den Planeten nicht weiter zerstört.

brand eins

(<https://www.brandeins.de>)



Wo kann man ansetzen?

Die Klimakrise ist auch eine Krise unserer technischen Lösungen – und Technik allein kann die von ihr produzierten Folgen nicht in den Griff bekommen: Es kommt auf ein Umdenken an.

Das wird seit Jahrzehnten propagiert. Warum sollte es nun klappen?

Ich bin ein großer Anhänger der Praxistheorie. Sie besagt, dass wir in weiten Teilen unbewussten Routinen folgen – solange es zu keinen Irritationen im Ablauf kommt. Unsere Fähigkeiten, der Raum, die Dinge um uns herum und die sozialen Einstellungen sorgen dafür, dass wir quasi per Autopilot durch unsere Arbeitswelt wandeln. Das ist praktisch, weil wir nicht jeden Ablauf neu diskutieren müssen. Gefährlich wird es, wenn uns diese Routinen in den Abgrund ziehen – wenn wir nicht sehen, wie wir den Planeten zerstören.

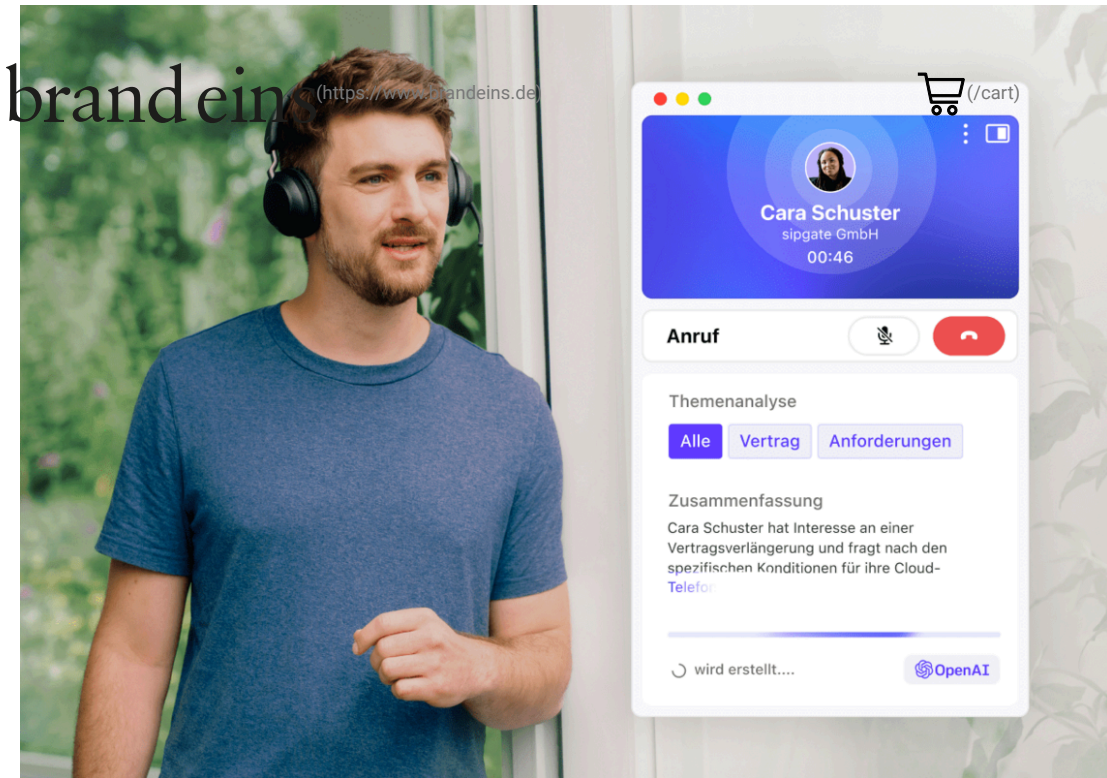
Wir brauchen daher Menschen, die aus der Gehetztheit ausbrechen und sich fragen: Wie können wir regenerative Arbeit ermöglichen? Was sind bessere Routinen? Die Leistung nicht nach Zeit, sondern nach Ergebnis abrechnen oder Videocall-Marathons verweigern – jeder kann mit kleinen Veränderungen die Welt besser machen. Zeit wirklich ernst zu nehmen, ist krass radikal.



*„Wir Menschen sind Meister der Addition,
der Maximierung – egal, was wir
erreichen, da geht immer noch mehr.“*

Anzeige





(https://b1.de/sipgate_0824)

Wie sieht die Telefonie von morgen aus?

(https://b1.de/sipgate_0824)

Wir bei sipgate glauben: ganz nah an den Kund:innen. Und in Zukunft fast immer ohne Tischtelefone. Mit Apps. Mit CRM-Integration. Mit Automation, Kollaboration und dem Einsatz Künstlicher Intelligenz, die mitdenkt und die Fleißarbeit übernimmt: Alle Informationen zu Kund:innen sind sichtbar, das Gespräch wird automatisch zusammengefasst, Themen analysiert, Folgeaktionen generiert. Damit der Fokus ganz auf dem Kundengespräch liegt.

[Jetzt mehr erfahren!](https://b1.de/sipgate_0824) (https://b1.de/sipgate_0824)

Wie sieht es in dieser Hinsicht bei Ihnen persönlich aus?


Als meine Tochter geboren wurde, hörte ich von vielen, dass das Baby in den ersten zwei Jahren den Vater nicht wirklich brauche, man könne einfach weiterarbeiten. Aber ich wollte Zeit mit meinem Kind und das junge Vatersein mit einer Promotion verbinden. Konzentriert wissenschaftlich zu arbeiten, schafft man nicht länger als drei bis vier Stunden am Stück. Das war eine Entscheidung für Zeitwohlstand.

Spricht da ein Vertreter einer kleinen privilegierten Schicht? Oder anders gefragt: Ist dieses Konzept auf die gesamte Gesellschaft übertragbar?

Die reichsten zehn Prozent der Bevölkerung in Deutschland emittieren fast sechsmal so viele Treibhausgase pro Kopf wie die ärmsten 50 Prozent – diese Gruppe anzusprechen ergibt also Sinn, da ist viel zu holen. Es ist eben auch die Wissensarbeit, die für die



brand eins (https://www.brandeins.de)

 (/cart)

Klimakrise verantwortlich ist, Menschen, die Maschinen designen, Quartalsziele ausgeben, in der Arbeitswelt das Sagen haben.

Sie sagen, dass Sie keinen Termin mehr vor 14 Uhr akzeptieren und Videokonferenzen ganz zu vermeiden versuchen. Wie reagiert Ihr Umfeld darauf?

Es ist wichtig, Zeiten für konzentrierte Eigenarbeit zu schützen. In meinem Fall, für meinen Chronotyp, ist dafür die Zeit vor 14 Uhr am besten. Mein Umfeld reagierte zunächst mit Erstaunen, ich hörte sehr häufig: ‚Du musst ja Zeit haben‘.

Als Vorwurf?

Klar. Menschen, die nicht gehetzt wirken und sich zeitintensiven Dingen widmen, gelten als suspekt.

Warum fällt es vielen Menschen, die weitgehend selbstbestimmt ihren Arbeitstag gestalten können, so schwer, Zeit sinnvoll einzuteilen?

Aus der Psychologie wissen wir, dass der Mensch Zeit fast immer mit Arbeit zu füllen versucht. An der Universität von Virginia ließen Forscher Probanden bis zu 15 Minuten allein in einem Raum still dasitzen und leise über ein Thema ihrer Wahl nachdenken, außerdem konnten sie sich per Knopfdruck sanfte Elektroschocks verpassen. Obwohl alle vor dem Experiment ausgeschlossen hatten, das zu tun, fügten sich am Ende zwei Drittel der Männer und ein Viertel der Frauen diese Stromschläge zu. Einfach, um irgendetwas zu machen, ein Proband tat das 190 Mal.

Dann sind wir also alle gestört?

Unser Verhältnis zu Zeit ist gestört. Im Altertum unterschied man noch zwei Arten von Zeit, Chronos und Kairos. Chronos, ein bärtiger Greis, stand für die quantitative Zeit, die getaktete Abfolge gleich langer Einheiten, die stumpfe Wiederholung. Kairos, ein Jüngling mit Locken und Flügeln, verkörperte die qualitative Zeit, die Gunst der Stunde, der besondere Moment – wir haben Kairos in Chronos umgewandelt und damit nach Max Weber die Welt entzaubert.

Es entspricht der Logik der Industrieproduktion, Arbeit nach Maßgabe eines äußeren Taktgebers zu verrichten. Warum aber emanzipieren sich Wissensarbei-terinnen und -arbeiter nicht davon?

Ich habe einen Freund, der sowohl als Ökonom an der Harvard-Universität und als Möbelpacker arbeitete. Er sagte einmal zu mir: ‚Alles, was ich über die Sinnfrage in der Arbeit wissen muss, das weiß ich durchs Möbelpacken. Wenn ich einen ganzen Haushalt hochgeschleppt habe in die vierte Etage, spüre ich meinen Körper und meine Erschöpfung, und dann ist das verdammt sinnvoll gewesen.‘

Sinn und Sinnlichkeit sind nicht zufällig sprachverwandt. In der digitalen Welt fehlt uns das. Der journalistische Text, das wissenschaftliche Paper, die Powerpoint-Präsentation – diese Arbeiten sind nie wirklich fertig. Sie können immer noch besser werden. Ohne Gehetztheit würde sich in der Wissensarbeit oft gar nicht das Gefühl von Erfolg einstellen. Leider glaube ich, dass wir dieses Problem nicht wirklich lösen können.

In einer ausdifferenzierten Ökonomie entfernen wir uns immer mehr von haptischen Dingen. Eine fortschrittliche Volkswirtschaft wird so abstrakt, dass Leute auf einmal Key Solution Architect sind und keiner versteht, was sie machen. Sie selbst auch nicht, weshalb sie vorsichtshalber möglichst viel tun.



Und was nun?

Wir müssen wieder die Kunst der Subtraktion lernen. Des Gegenteils von Verdichten. Mit Dingen umgeben, wenn sie toxisch sind, dem Klima, dem Individuum und der Gesellschaft schaden. Aber das fällt uns wahnsinnig schwer. Wir Menschen sind Meister der Addition, der Maximierung – egal, was wir erreichen, da geht immer noch mehr.

In Ihrem Buch erklären Sie das mit Legosteinen.

Wenn man Menschen bittet, etwas zu verbessern – ein Legogebäude oder einen Text –, neigen sie dazu, eher neue Dinge hinzuzufügen, als das Bestehende umzubauen.

Wer wäre denn verantwortlich dafür, unsere Arbeitswelt zu entrümpeln?

Gemäß der Praxistheorie verfügen wir über ein Toolset, Skillset und Mindset. Praktiken bauen demnach auf Infrastrukturen wie Raum, Regeln und Dingen sowie auf erlernten Fähigkeiten und sozialen Einstellungen auf. Das Toolset geben die vor, die Macht besitzen: der Gesetzgeber, die Vorgesetzten – die bestimmen, was erlaubt und was verboten ist. Am Mindset arbeiten alle, die kommunizieren: also im Prinzip jeder Mensch. Wir alle verständigen uns über das, was uns wichtig ist, und machen es damit erst wichtig. Das Skillset wird überall dort vermittelt, wo wir ausbilden, in der Schule, in den Universitäten, der Aus- und Weiterbildung.

Das Problem ist, dass wir die aktuelle Gehetztheit auf allen drei Ebenen antreffen. Wir sollen gehetzt sein, wollen es selbst auch und können es nicht anders. In der Politik werden wichtige Entscheidungen in Sitzungsmarathons durchgedrückt. Aber auch das durchgetaktete und in aller Frühe beginnende Schulwesen, das noch ganz den Geist der Industrialisierung atmet, zählt dazu.

Haben Sie Beispiele, wo die Kunst der Subtraktion gelungen ist?

Einige Unternehmen haben den Meeting-freien Freitag eingeführt, manche praktizieren das Meeting-Armageddon und löschen einfach alle wiederkehrenden Jours fixes, wieder andere stellen Teams nach Chronotypen zusammen, differenzieren also zwischen verschiedenen Zeittypen und deren Produktivitätskurven. Je abstrakter die Wissensarbeit, desto besser lässt sich subtrahieren. Zum Beispiel durch asynchrone Kommunikation, bei der wir nicht direkt Feedback liefern müssen, sondern es dann geben, wenn wir die Zeit dafür haben. Ich kenne ein Unternehmen, in dem der Chef deshalb vor allem Videobotschaften versendet.

Das Ziel ist immer, für möglichst wenig Unterbrechungen bei der Arbeit zu sorgen. Und jeder Einzelne soll sich Gedanken dazu machen, wann er administrative Dinge erledigt und wann er konzentriert kreativ tätig ist. Man neigt mitunter dazu, zu Beginn der Arbeit zunächst alle E-Mails abzuarbeiten, und sich am Ende des Tages mit den denkintensiven Themen zu beschäftigen. Das funktioniert dann meist nicht so gut. --

Hans Rusinek, 34,

studierte Philosophie, Wirtschaftswissenschaften und Politik in Bayreuth und London. Er leistete einen Freiwilligendienst in Israel in einer Pflegeeinrichtung für Holocaust-Überlebende und in einem Nahostforschungsprogramm, war Strategiedirektor der Purpose-Beratung der Boston Consulting Group und schreibt derzeit an der Universität St. Gallen seine Doktorarbeit über Sinn in der



brand eins

Arbeitswelt, der eine Untersuchung bei einem Automobilkonzern zugrunde liegt.

Er hat einen Lehrauftrag an der Fresenius Universität und engagiert sich als

Fellow des Think Tank 30 im Club of Rome Deutschland.



Sein aktuelles Buch *Work-Survive-Balance – Warum die Zukunft der Arbeit die Zukunft unserer Erde ist*, erschien im Oktober 2023 im Herder Verlag.

Mehr aus dem brand eins-Archiv

Ausgabe 02/2019

„Die Geister, die ich rief“ (</magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2012/das-gute-leben/die-geister-die-errief/>)

Was passiert, wenn man den eigenen Haushalt nach marktwirtschaftlichen Prinzipien führt? Hans Rusinek hat es ausprobiert.

Podcast: Wie tickt die innere Uhr? (<https://detektor.fm/wirtschaft/brand-eins-podcast-peter-spork-schlafrhythmus>)

Lerche, Normaltyp, Eule: Wir Menschen haben unterschiedliche Schlafrythmen. Der Biologe und Wissenschaftsautor Peter Spork spricht im brand eins-Podcast über die moderne Chronobiologie und unsere innere Uhr. Denn die tickt für jede und jeden etwas anders, und als Gesellschaft hören wir zu wenig auf unsere inneren Uhren.

Ausgabe 06/2010

„Die Verpfändung der Zeit“ (</magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2010/auf-sicht/die-verpfaendung-der-zeit/>)

Ist die Finanzkrise nicht vor allem eine Zeitkrise? Ein Gespräch mit dem Zeitforscher Karlheinz Geißler darüber, wie den Menschen das Gefühl für Anfang und Ende, für Rhythmen, Pausen, Übergänge und Anschlüsse abhandenkommt. Und wohin das führt.

Weiterführende Links von sipgate





(https://b1.de/sipgate_a1_0824)

Anzeige

Die App, die mitdenkt

Mit der neuen Version von sipgate CLINQ bekommen unsere User ein smartes Werkzeug, das automatisch zeitraubende Arbeiten erledigt. So nutzen sie das modernste Setup an Technologie in der Cloud-Telefonanlage – inklusive smarterer AI-Features.

[Zum Artikel](https://b1.de/sipgate_a1_0824) (https://b1.de/sipgate_a1_0824)





(https://b1.de/sipgate_a2_0824)

Anzeige

Immer wissen, wer anruft

CRM-Integration und die sipgate App CLINQ mit AI-Funktionen haben für die Mitarbeitenden des Photovoltaik- und Wärmepumpen-Unternehmen "1Komma5°/Voltark" vieles vereinfacht – und sparen ihnen täglich ordentlich Zeit.

[Zum Artikel](https://b1.de/sipgate_a2_0824) (https://b1.de/sipgate_a2_0824)





(https://b1.de/sipgate_a3_0824)

Anzeige

Frischer Wind in der "Boomtown"

Die Wohnungsgenossenschaft Eberswalde 1893 hat sich vor einigen Jahren neu erfunden. Komplet neu geht es auch in Sachen Telefonie zu – mit der sipgate APP CLINQ und den Call Center Statistiken.

Zum Artikel (https://b1.de/sipgate_a3_0824)





(https://b1.de/sipgate_a4_0824)

Anzeige

Eine Telefonanlage wechselt man nicht alle Tage

Die Geschäftsführer von Sprint Logistik wollten “raus aus der telefonischen Steinzeit”. Die Umstellung bereitete ihnen Sorgen. Zu Unrecht, wie sich schnell herausstellte.

[Zum Artikel](https://b1.de/sipgate_a4_0824) (https://b1.de/sipgate_a4_0824)

