

Martin Johnsson

## **High Five - ein Experiment gegen die Zeitkrise?**

Der 5-Stunden-Tag im Selbstversuch

### **Zusammenfassung**

In dieser kurzen und prägnanten Beschreibung der deutschlandweit einmaligen Einführung des 5-Stunden-Arbeitstages bei gleichem Lohn und Urlaubsanspruch werden ganz offen die Wirkungen und Nebenwirkungen aufgezeigt und ein Blick in das Labor und die Versuchsanordnung gewährt. Schauen Sie mal hin!

Alles hat eine Vorgeschichte ... Lasse Rheingans ist ein kreativer Kopf und erfahrener Digital-Experte, der mit zwei Kollegen gemeinsam und sehr erfolgreich eine Agentur gegründet und geführt hat. Die Gründung seiner Familie und der dadurch deutlich nach vorne getretene Wunsch nach mehr Zeit konfrontierte ihn dann aber mit der Frage nach dem Sinn von übermäßig viel Arbeit und verhältnismäßig wenig Zeit außerhalb des Jobs. Diese Sinn- und Zeitkrise führte zu dem Entschluss, die eigenen Anteile an der Agentur an die Mitgründer zu verkaufen und die gewonnene Zeit für die Kinder und das Nachdenken zu nutzen. Dieser Sinn- und Zeitüberschuss wiederum führte vor gut einem Jahr zur Übernahme und Neugründung seiner Agentur Rheingans Digital Enabler, verbunden mit dem Wunsch, Arbeit zeitschonender zu gestalten, den Mitarbeiter\_innen und sich mehr Zeit für die Dinge des Lebens außerhalb des Jobs zu geben. Mit der Übernahme der Agentur, quasi als erste Amtshandlung, führte Lasse Rheingans ein revolutionäres Arbeitszeitmodell ein, das bundesweit ein enormes Echo fand und findet, in den Wirtschaftsteilen der regionalen und überregionalen Zeitungen, der Fachpresse, in Rundfunk und Fernsehen, auf Veranstaltungen und Kongressen (<https://digitalenabler.de/presse.html>). Das hat es so in Deutschland noch nicht gegeben! Dabei ist die Idee selbst recht schlicht und lässt sich zudem ohne zusätzliche Investitionen in Technologien und Menschen umsetzen.

Zur Umsetzung braucht es nur die Überzeugung, dass die Idee funktioniert, und den Mut es auch zu tun.

Auf der Firmenhomepage dazu: „Der digitale Wandel ist der größte Umbruch seit der industriellen Revolution. Wie das Auto zum Pferd, verhält sich die New Economy zum althergebrachten Geschäftsmodell. Dabei verlangt die Arbeitswelt 4.0 ein Umdenken. Dessen sind wir uns sicher. Also gehen wir als Beispiel voran und führen als erstes Unternehmen in Deutschland den Fünf-Stunden-Tag ein – bei gleichem Gehalt und Urlaubsanspruch.“

Der 5-Stunden-Arbeitstag bei voller Bezahlung war geboren! Wow! Und das in Bielefeld. Die Idee basiert auf der Annahme, dass Arbeit, wenn sie konzentriert, ohne Ablenkungen und aufgabenferne Nebentätigkeiten, also weitestgehend ungestört geleistet werden kann, wesentlich weniger Zeit in Anspruch nimmt. Der Verzicht auf den Plausch an der Kaffeemaschine, unnötige und/oder schlecht vorbereitete Meetings, das Surfen im Internet, das Ausschließen der kleinen Störer (jede Email sofort lesen etc.), effizientere Prozesse der Projekt- und Zusammenarbeit sollten dafür reichen.

Konkret bedeutet das für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Agentur eine tägliche Arbeitszeit von 08:00 – 13:00 Uhr, ohne Pausen und hoch konzentriert.

Der wenig vorbereitet eingeführte 5-Stunden-Tag sollte in einem regelmäßigen Meeting freitags nach 13:00 Uhr, bei gemeinsamen Kochen und Essen, reflektiert und kontinuierlich verbessert werden.

Ein halbes Jahr nach Einführung durfte ich mit dem Team in einem Workshop den Zwischenstand beleuchten und angefallene Probleme mit der Umsetzung aufnehmen. Ein zweiter Workshop fand ein weiteres Halbjahr später statt. In der Zwischenzeit gab es einige Supervisionsitzungen mit den Projektleiterinnen und dem Inhaber.

Dabei konnten Effekte auf verschiedenen Ebenen festgestellt werden, die ich hier als *Krisen* bezeichne. Gelingt deren Bearbeitung gut werden sie am Ende das Unternehmen stärken. Allerdings sind diese Effekte nur zum Teil durch den 5-Stunden-Tag ausgelöst worden und haben teils andere Ursachen. Zu nennen wäre zuvorderst die Übernahme und Neugründung mit allen bekannten Effekten der Verunsicherung und Irritation, der Euphorie und Motivation, der Kulturentwicklung und der disruptiven Veränderungen. Eine sicherlich sehr heftige Disruption war die Einführung des neuen Arbeitszeitmodells. Bei einigen anderen Themen wirkte das neue Arbeitszeitmodell wie ein Brennglas und legte offen, was sonst vielleicht unter dem Deckmantel der Routine nicht so deutlich sichtbar geworden wären.

### **Die Showroom-Krise**

Aufgrund einer geschickten Öffentlichkeitsarbeit und seiner herausragenden Vernetzung gelang es Lasse Rheingans eine ungeheure Aufmerksamkeit zu erzeugen. Zeitungen – regional wie überregional, Fernseh- und Radiosender mit bundesweiter Ausstrahlung, Kongresse und Vorträge, Hochschulen und Institute, machten Lasse Rheingans zum Vorzeige-New-Worker und Gesicht der Szene. Der so entfachte Hype um den 5-Stunden-Tag hatte einerseits eine euphorisierende Wirkung, band aber enorm viel Aufmerksamkeit, Energie und Zeit.

Dieser Effekt war für die Agentur nicht nur positiv und ich bezeichne ihn als die Showroom-Krise. Aus Wahrnehmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmerte sich ihr Chef nicht mehr ausreichend um die arbeitsrelevanten Themen Akquisition und notwendige Verbesserung der Prozesse (siehe weiter unten). Es entstand der Eindruck, nicht mehr das Agenturgeschäft stünde im Vordergrund sondern die 5-Stunden-Idee. Die Arbeit in der Agentur wurde durch die mediale Aufmerksamkeit teils wie die Arbeit in einem Showroom erlebt. Es stellte sich eine Vertrauensfrage auf besondere Art: Arbeite ich in einem Showroom oder meint es mein Chef ernst mit der Agentur?

### **Die Kundenkrise**

Nicht alle Kunden konnten die Begeisterung für den 5-Stunden-Tag bei ihrem Dienstleister von Anfang an teilen. Welche Auswirkungen hat das auf die Erreichbarkeit, gibt es noch die vollumfängliche Leistung zum gleichen Preis, wenn die Arbeitszeit gekürzt wird? Hier musste das Vertrauen der kritischen Kunden durch eine ungeschmälerte Leistungserbringung bewahrt werden. Zudem war und ist der 5-Stunden-Tag auch eine Konfrontation der traditionellen Unternehmenskulturen bei einigen Kunden, die eher nach Anwesenheit und weniger nach Leistung belohnen. Und es gibt die berechtigte Befürchtung, bei der Bewerbung um Aufträge bei neuen Kunden aufgrund des Arbeitszeitmodells den Zuschlag nicht zu bekommen. Messbare Auswirkungen hatten diese Effekte im beobachteten Zeitraum keine, anzunehmen sind sie schon.

### **Die Organisations- und Teamkrise**

Das Komprimieren der Arbeitszeit von 8 auf 5 Stunden stresste die Organisation erheblich. Die Routineprozesse, Zuständigkeiten, Meetingstruktur, Arbeitsweisen mussten auf den Prüfstand gestellt, ausgewertet und der neuen Bedingung angepasst werden. Dafür hätte Zeit aufgewandt werden müssen, die nicht zur Verfügung stand, bzw. sich nicht genommen wurde. Diese Verschleppung der notwendigen Anpassungen, insbesondere der Zuständigkeiten und Arbeitsweisen, führte zu Unklarheiten, Ungereimtheiten und Verunsicherung. Die für den 5-

Stunden-Tag notwendige Selbstorganisation des Teams konnte sich nicht entwickeln sondern wurde unvorbereitet erzwungen.

Verschärft wurde diese Krise durch das Wachstum der Agentur und die eingeleitete Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. Es gab eine unterschiedliche Auslastung der Einheiten und einzelner Mitarbeiter\_innen, die kaum zu steuern war. In der Folge konnte einige ohne Probleme um 13:00 Uhr gehen, während andere bis 17:00 Uhr und länger arbeiten mussten ... von den unvermeidlichen Gefühlen „schlechtes Gewissen“ und „Frust durch Ungerechtigkeit“ begleitet.

Und wann sollten die Tätigkeiten geleistet werden, die nicht bis 13:00 Uhr zu schaffen waren, oder nicht unmittelbar produktiv aber für das Unternehmen wichtig sind? Was also mit der Betreuung der Auszubildenden nach 13:00 Uhr, was mit der Organisation von Wissenstransfer, wie den Wunsch nach Austausch befriedigen?

### **Die Mitarbeiterkrise**

So entstand für einzelne Mitarbeiter eine nur schwer auszuhaltende Situation. Die subjektiv als ungerecht erlebte Verteilung der Arbeit und die Not, das Pensum in der vorgesehenen Zeit zu schaffen, sowie der Wunsch von der neuen Arbeitszeit zu profitieren, erzeugten eine Spannung, die nicht offen miteinander besprochen wurde, teils mangels geeigneter Gelegenheit nicht besprochen werden konnte.

Und was für ein Typ Mensch kommt für dieses Arbeitszeitmodell infrage? Sozial genügsam, äußerst diszipliniert und fachlich auf den Punkt der jeweiligen Anforderung hin top ... waren Eigenschaften, die beim ersten Workshop herausgearbeitet wurden.

Diese Effekte waren wichtig für die Lernkurve der Organisation. Nur so und nebenbei war der 5-Stunden-Tag nicht zu haben. Von allen unterschätzt wurde der nötige Aufwand der betrieben werden muss, um dieses Modell umzusetzen, die Selbstorganisation des Teams zu entwickeln und by the way die Produktivität um 37,5% zu steigern.

Deshalb hat das sich das Team im zweiten Workshop darauf verständigt, diesem Veränderungsprozess die nötige Aufmerksamkeit zu widmen und ihn abgestimmt und gezielt zu gestalten. Dazu wurde vereinbart, sich im zweiten Jahr des Versuchs bewusst Zeit außerhalb der täglichen Regelarbeitszeit zu nehmen, um die negativen Effekte zu beheben und DEN positiven Effekt zu erzielen, nur 5 Stunden zu arbeiten, aber 8 bezahlt zu bekommen.

Eine beispiellose Umverteilung des Profits durch Produktivitätssteigerung und die Teilhabe an einem coolen Versuch, die Arbeitswelt zu verbessern.