

LASSE RHEINGANS



DIE **5**  
**STUNDEN**  
**REVOLUTION**



WER ERFOLG WILL,  
MUSS ARBEIT NEU DENKEN

**campus**

## **DIE 5-STUNDEN-REVOLUTION**

*Lasse Rheingans*, Jahrgang 1980 und gebürtiger Bielefelder, studierte in München und Byron Bay, bis er zurück an der Universität Bielefeld seinen Master of Science in »Interdisziplinärer Medienwissenschaft« abschloss.

Nach verschiedenen Stationen in der Digitalwirtschaft sowohl als Berater als auch als Agenturinhaber gründete er im Sommer 2017 die Rheingans GmbH, mit der er als »Rheingans Digital Enabler« im November 2017 den Fünf-Stunden-Tag einföhrte.

Mit seinem neuen Konzept von New Work gewann er nicht nur den 2. Platz des *Chefsache Awards* für Chancengleichheit in Unternehmen, sondern im Frühjahr 2019 noch den 1. Platz des *XING New Work Award*. Er ist gefragter Experte, wenn es um Kulturwandel, Digitalisierung und die Zukunft der Arbeit geht.

Lasse Rheingans

# DIE 5-STUNDEN-REVOLUTION

Wer Erfolg will, muss Arbeit neu denken

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51072-9 Print

ISBN 978-3-593-44284-6 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-44283-9 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt  
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.  
Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung  
für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind  
ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2019 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin

Umschlagmotiv: © Shutterstock: O.V.D.

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Icons (S. 49): designed by Smashicons, Eucalyp, Freepik from Flaticon  
and by Alina Oleynik, blemmie, Ben Davis, Gimzy7 from Noun Project  
Gesetzt aus der Minion Pro und der Atrament

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

<b>Einblick</b> .....	7
Darum geht's in diesem Buch .....	9
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Was das Wir davon hat, wenn das Ich gewinnt</b> .....	17
Wie ich auf die Idee der 25-Stunden-Woche gekommen bin .....	19
<b>Kapitel 2</b>	
<b>Unsere Arbeit</b> .....	37
Was sie war. Was sie ist. Und was sie bald sein wird. ....	39
<b>Kapitel 3</b>	
<b>Wie wir arbeiten wollen</b> .....	83
Weg mit den alten Zöpfen: Sinnvoll, flexibel und effizient soll unsere Arbeit sein .....	85
<b>Kapitel 4</b>	
<b>Das Experiment</b> .....	119
Wie wir uns aufgemacht haben, in fünf Stunden das zu schaffen, wofür andere acht Stunden brauchen .....	121

<b>Kapitel 5</b>	
<b>Wie es funktioniert</b>	173
Unter welchen Bedingungen Unternehmen und	
Mitarbeiter vom Fünf-Stunden-Arbeitstag profitieren	175
<b>Kapitel 6</b>	
<b>Andere Länder</b>	197
Wo der Fünf-Stunden-Tag gelungen und	
wo das Modell gescheitert ist	199
<b>Kapitel 7</b>	
<b>Ausblick</b>	211
Der Fünf-Stunden-Tag ist nicht genug.	
Fünf weitere Ideen für die Zukunft	213
<b>Danksagung</b>	224

# **Einblick**



# **Darum geht's in diesem Buch**

## **Warum wir weniger arbeiten und trotzdem mehr leisten können**

Eine 25-Stunden-Arbeitswoche, vergütet mit einem Gehalt wie für die bisher übliche 38,5- oder 40-Stunden-Woche? Ist der Mann verrückt geworden? Das kann doch gar nicht gehen!

Wenn das Ihre spontanen Gedanken waren, als Sie dieses Buch zum ersten Mal gesehen haben, dann befinden Sie sich in guter Gesellschaft. So ungefähr reagierten auch meine Freunde und Mitarbeiter, als ich ihnen von meinem Plan erzählte. Der Acht-Stunden-Tag ist im westlich geprägten Kulturkreis seit der Mitte des 19. Jahrhunderts tief verankert. Weltweit als erste führten ihn die Australier im Jahre 1856 ein, Neuseeland folgte im Jahr darauf, Deutschland zog erst als drittes Land der Erde 1884 nach. Es ist völlig normal, jemandem mit Misstrauen zu begegnen, der an diesem Fundament rüttelt.

Ich kann Sie jedoch beruhigen: Ich bin bei klarem Verstand, meiner Firma geht es gut, und meine Mitarbeiter sind heute glücklicher als noch zu Zeiten ihres Acht-Stunden-Tages. Und sie sind produktiver! Denn genau darum ging und geht es mir bei der 25-Stunden-Woche ohne Lohnausgleich nach unten, also ohne zeitanteilige Gehaltssenkung. Ich behaupte: Wem es mit seiner

Belegschaft gelingt, dieselbe oder sogar eine höhere Produktivität bei reduzierter Arbeitszeit zu erreichen, der muss den Wettbewerb mit Unternehmen, bei denen die Mitarbeiter wie bisher von morgens 9 Uhr bis nachmittags um 17 Uhr am Arbeitsplatz sind, nicht fürchten.

## **Die 25-Stunden-Woche ist eine gute Idee – aber meine war es nicht**

Wobei ich keineswegs nur mal eben eine gewagte Behauptung in den Raum stelle. Mein eigenes Unternehmen, Rheingans Digital Enabler in Bielefeld, ist der sichtbare Beweis dafür, dass sie stimmt. Unter bestimmten Voraussetzungen, das muss ich fairerweise vorausschicken, denn ohne Regeln und Verhaltensänderungen gelingt es nicht. Eine Produktivitätssteigerung von fast 40 Prozent bekommt niemand einfach so geschenkt. In diesem Buch werde ich eingehend und mit größtmöglicher Transparenz über den Verlauf unseres Selbstversuchs und sein Ergebnis berichten.

Allerdings will ich mich nicht mit fremden Federn schmücken. Ich bin beileibe nicht als erster Firmenchef auf die Idee gekommen, die betriebliche Arbeitszeit für alle Mitarbeiter zu reduzieren und ihnen trotzdem das Gehalt für werktäglich acht Stunden weiter zu bezahlen. Weltweit gibt es bereits eine Handvoll Unternehmen, die die Stundenzahl in unterschiedlicher Form reduziert haben, ihren Mitarbeitern das gleiche Gehalt wie zuvor bezahlen und dabei ihre Firmen *nicht* an die Wand gefahren haben. Die Vorreiter sitzen in den Vereinigten Staaten, in Neuseeland und in Schweden. Das ist alles andere als ein Zufall. In diesen Ländern haben die Menschen eine andere Einstellung zu Arbeit, Beruf und Familie als wir in Good Old Europe. Während

wir ziemlich verkniffen und verkopft an die Sache herangehen (»Erst die Arbeit, dann das Vergnügen«), ist man dort relaxed. Die Menschen am anderen Ende der Welt sind in vielerlei Hinsicht von Haus aus viel entspannter und zufriedener mit sich und ihrem Leben.

Auch wir haben manches falsch gemacht. Aber am Ende war alles richtig.

Weil ich angenommen habe (und jetzt sicher bin), dass sich diese Haltung auch anderswo positiv auf die Leistungen im Beruf auswirkt, habe ich im Spätherbst 2017 den Fünf-Stunden-Arbeitstag bei uns in Bielefeld eingeführt. Nun, nach rund zwei Jahren, ist es Zeit für einen schonungslosen Erfahrungsbericht.

Drei Dinge gelobe ich:

Ich werde keine einzige Krise unter den Teppich kehren, die wir als Team und ich als Unternehmer aufgrund des Fünf-Stunden-Tages in den zurückliegenden zwei Jahren durchlitten und überstanden haben.

Ich werde ehrlich von unseren Erfolgen berichten – von denen, die ich erwartet habe, und von den anderen, mit denen ich nie gerechnet hätte und die mich deshalb ziemlich überrascht haben.

Ich werde nachvollziehbar darlegen, unter welchen Bedingungen der Fünf-Stunden-Tag funktioniert. Denn das oberste Ziel dieses Buches ist es, anderen Firmenchefs Mut zu machen, unserem Beispiel zu folgen.

## **Wie ich auf die revolutionäre Idee gekommen bin**

Der Ausgangspunkt meiner Idee, die ich zusammen mit meinem Team in der Agentur umgesetzt habe, ist ganz einfach. Bislang ist unsere Arbeitswelt von der *Präsenzkultur* geprägt. Wo auch immer unser Arbeitsplatz ist, ob in einer Halle oder in einer Werkstatt,

in einem Ladenlokal, im Büro, in einem Krankenhaus, Kindergarten, im Gericht, in der Schule oder Universität: Ohne großartig darüber nachzudenken gehen wir alle davon aus, dass die am Arbeitsplatz verbrachte Zeit der Leistung eines Mitarbeiters entspricht.

Die Gleichung *Anwesenheitszeit = Leistung* ist tief in unseren Köpfen verankert.

Was nicht weiter schlimm wäre, würde sie denn heute noch stimmen.

Aber das tut sie eben nicht. Denn am Arbeitsplatz leisten wir ja nicht nur die Arbeit, für die wir bezahlt werden. Sondern:

Wir reden auch mit unseren Kollegen über private Dinge.

Wir stellen die Ohren auf Empfang, wenn jemand ins Nachbarbüro kommt.

Wir füllen am Computer eine private Onlineüberweisung aus.

Wir rufen zwischendurch den Klempner an, damit der unsere Sprinkleranlage im Garten repariert.

Wir kauen einen Müsliriegel oder lassen uns das Käsebrot schmecken.

Wir beratschlagen, was wir der Kollegin aus dem Marketing zum Geburtstag schenken können.

Wir gießen unseren geliebten Ficus Benjamini und zupfen ihm zärtlich seine vertrockneten Blätter ab.

Wir trödeln, wenn wir uns unbeobachtet glauben.

Wir holen schnell mal ein Paket ab aus der nahegelegenen Postfiliale oder den Anzug aus der Reinigung.

Wir loggen uns immer mal zwischendurch in *World of Warcraft*, *Fortnite* oder ein anderes Onlinespiel ein.

Wir zerbrechen uns einen halben Tag lang den Kopf, was die Chefin neulich mit ihrer spitzen Bemerkung gemeint haben könnte.

Wir lassen uns von dem regen Treiben vor dem Schaufenster ablenken.

Wir erinnern uns an den Rat unseres Physiotherapeuten und spannen und entspannen wechselweise unsere Muskeln.

Wir machen auf die Schnelle das Kreuzworträtsel im Magazin der Berufsgenossenschaft fertig.

Wir holen uns Bargeld vom Geldautomaten in der Bank gegenüber.

Wir schauen mehrmals täglich bei unseren bevorzugten Social Networks vorbei.

Wir laufen in die Kaffeeküche und besorgen uns Tee oder Wasser.

Wir besuchen die Kollegen in anderen Abteilungen.

Wir informieren uns in den Onlinemedien über das Wetter oder die Nachrichtenlage.

Wir planen das Wochenende mit den Freunden.

Wir koordinieren die Arzttermine der Kinder, den Werkstattaufenthalt des Autos oder die Verlängerung des Personalausweises.

Sehen Sie, was wir alles in die Arbeitszeit hineinpacken, ohne dass es direkt mit unserer Arbeitsleistung zu tun hat? Die – wie ich sie nenne – »Mikropausen« sind in den herausfordernden Arbeiten von heute in einem Acht-Stunden Tag sicher notwendig. Aber führen sie zum gewünschten Arbeitsergebnis? Könnten wir dieses nicht auch konzentriert in weniger Zeit leisten? Deshalb stimmt die Gleichung Anwesenheitszeit = Leistung nicht. Tatsächlich entspricht nur die *produktiv genutzte* Arbeitszeit der Leistung.

## Wie ich die Idee in Richtung Win-win weitergedacht habe

Wenn es mir als Unternehmer also gelingt, meine Mitarbeiter in fünf Stunden Arbeitszeit dieselbe oder gar eine höhere Leistung als in acht Stunden erbringen zu lassen, *wenn ich sie also produktiver werden lasse*, dann gewinnen beide Seiten. Meine Leute gewinnen mehr Zeit für sich und ihre Bedürfnisse, und ich gewinne als Unternehmer die wichtigste Ressource der Zukunft: zufriedene und hoch motivierte Mitarbeiter.

Ich bin fest davon überzeugt, dass vor allem die mittelständischen Unternehmen angesichts der Digitalisierung und des demografischen Wandels einen grundlegenden Paradigmenwechsel einleiten müssen: Statt der üblichen und viel zu wenig hinterfragten Präsenzkultur brauchen wir eine *Leistungskultur*, bei der das Ergebnis der Arbeit zählt und nicht, wann, wo und wie lange daran gearbeitet wurde.

Mit meinem Buch, in dem ich meine Gedanken und Erfahrungen bei der Umsetzung des Fünf-Stunden-Arbeitstags, aber auch Beispiele anderer Unternehmen darlege, möchte ich eine Debatte anstoßen und Leserinnen und Leser auffordern, ihr bisheriges Denken in Frage zu stellen und neue Wege und Lösungen zu finden.

Besonders ans Herz lege ich dieses Buch Unternehmerinnen und Unternehmer aus dem Mittelstand. Liebe Kolleginnen und Kollegen: Ich bin mir sicher, dass der Fünf-Stunden-Arbeitstag die schwierigsten Probleme lösen kann, vor denen der Mittelstand heute und erst recht morgen steht: die geringe Flexibilität und Innovationsfähigkeit durch überarbeitete Mitarbeiter sowie den Mangel an qualifizierten und motivierten Mitarbeitern.

Wer, statt mit alten Strukturen die kreativen Potenziale einzuschränken, als attraktiver Arbeitgeber auftreten möchte, kann sich mit diesem revolutionären Arbeitszeitmodell einen echten

Wettbewerbsvorteil sichern. Und dabei eine ungeahnte Menge an Produktivität hervorbringen. Viel wichtiger aber noch: Die heutzutage notwendige Kreativität und Innovationskraft werden Sie mit erschöpften Mitarbeitern nicht erreichen können. Die 25-Stunden-Woche jedoch bietet dafür eine gute, wenn nicht sogar die einzige Chance.

Nur Mut! Ich drücke Ihnen ganz fest die Daumen.

Bielefeld, im Sommer 2019



*Kapitel 1*

**Was das Wir davon hat,  
wenn das Ich gewinnt**



# Wie ich auf die Idee der 25-Stunden-Woche gekommen bin

Wer aus der deutschen Provinz zum Studium nach München geht, lernt im Handumdrehen zwei Dinge. Erstens: Das Leben in der Stadt ist teuer. Um halbwegs über die Runden zu kommen, muss man sich mindestens einen, besser zwei Jobs suchen. Zweitens: Wenn man sein Studium ernsthaft betreibt und nebenbei arbeiten geht, hat man kaum Zeit, das verdiente Geld auszugeben. Hobbys nachzugehen und sich ausgiebig mit Freunden zu treffen, kann man vergessen. Entweder hat man Zeit – dann hat man kein Geld. Oder man hat Geld – dann hat man keine Zeit. Das ist das grundlegende Dilemma unserer Zeit. Ich bekam eine Ahnung davon, als ich gerade zwanzig Jahre alt war.

Wenn Prüfungen in der Uni anstanden, war es ähnlich: Dann musste ich tagelang lernen und meinen Freunden absagen. Wenn es ruhiger zuging und sie mich aufforderten, irgendwas Cooles zu unternehmen, dann arbeitete ich meist bei der Messe München, um meine Wohnung bezahlen zu können. Okay, der Job hat Spaß gemacht. Und er brachte Geld. Dafür kostete er Freizeit. Deshalb stand am Ende der Rechnung immer plus minus Null.

Unglücklich war ich nicht. Aber auch nicht durch und durch heiter. Zu einem glücklichen Leben fehlte mir etwas, von dem ich gar nicht sagen konnte, was es war. Ich dachte nur: »Das kann es doch nicht sein.« Dass ich mich womöglich in den nächsten sech-

zig Jahren immer wieder zwischen diesen zwei Übeln würde entscheiden müssen, nämlich zwischen »kein Geld« und »keine Zeit« haben, wurde mir erst später klar. Da hatte ich meinen Studienplatz in München schon gegen einen in Byron Bay, New South Wales, eingetauscht. Und erst dort, am östlichsten Zipfel Australiens, das heißt quer durch die Erdkugel ziemlich genau gegenüber von München, begriff ich, dass der vermeintliche Fehler gar nicht im System, sondern in meinem Blick darauf steckte:

Schließlich könnte ich, wenn mich das TINA-Prinzip (*There Is No Alternative*) auf die Wahl zwischen mehr Geld und mehr Zeit festnageln will, schlicht und einfach »Nein« sagen. Ich könnte einen Kompromiss suchen. Ich könnte mich bei beiden Zielen mit Weniger bescheiden.

## **There is always an alternative**

Von wegen TINA – es gibt immer eine Alternative. Man muss sie nur wählen wollen. Anders ausgedrückt: Wenn man sich nicht wohlfühlt, dann muss man etwas ändern. Der Psychologe Jens Corssen hat es in seinem Buch *Der Selbstentwickler* so formuliert: »Wo ich bin, will ich sein.« Umgekehrt bedeutet das: Wenn ich dort, wo ich bin, nicht sein will, dann muss ich mich anderswo hinbewegen. Zum Beispiel raus aus einem vorgeblichen Sachzwang. Oder wie ich: Aus meinem Münchener Alltag zwischen Lernen und Geldverdienen auf die andere Hälfte der Erdkugel, und wenn es vorerst auch nur für eine neue Perspektive war. Meine damalige Freundin konnte ich sogar davon überzeugen, mich zu begleiten. Wie gesagt: Es gibt immer eine Alternative.

Viele Menschen begnügen sich mit einer weniger einträglichen Arbeit, wenn sie dafür mehr Zeit für sich und ihre (Vor-)Lieben haben. Sie ignorieren bewusst die Zielvorgabe unseres Wirtschafts-

systems: »Beschaffe Dir (auf legale Weise) so viel Geld wie möglich« und leben im Einklang mit ihrer höchstpersönlichen Work-Life-Balance. Ihr Lebensmotto lautet: »Was ich habe, genügt mir. Mehr Stress als nötig will ich nicht.« Die Amerikaner haben für diese Einstellung den Begriff »Downshifting« erfunden. Ich finde, das trifft es nicht ganz. Denn wieso sollte es *hinunter* (down) gehen, wenn ich mich über vermeintliche Zwänge *hinwegsetze*? Und allein beim Gedanken an Downshifting höre ich eine innere Stimme, die mahnt: Und was ist mit der Rente? Es müsste also auch eine andere Möglichkeit geben.

Für mich, den Zwanzigjährigen, war das ein genialer Geistesblitz. Doch vor mir sind schon andere darauf gekommen.

## **Nehmen wir uns ein Beispiel an den Aussies**

In Australien zum Beispiel habe ich eine andere Haltung erlebt. Sie zieht sich durch die gesamte Arbeitskultur in Down Under, und wer sie einmal erlebt hat, der reiht sich nur mit viel Mühe wieder ein in unsere europäische Plackereikultur, die angeblich vom Geist der protestantischen Ethik geprägt ist. Bis auf die andere Seite der Welt hat der es nie geschafft. Was ich gar nicht so schlecht finde.

Australier, die meisten jedenfalls, haben nicht solche Eile wie wir. Sie haben nicht diese Bissigkeit, diese Versessenheit. Die Aussies sind auf der Arbeit weitaus lockerer und menschlicher als wir – was sicherlich nicht heißt, dass sie fünfe gerade sein lassen und über Fehler hinwegsehen. Sie haben nur eine völlig andere Beziehung zu ihrem Job als wir in Deutschland. Die Menschen dort leben nicht für die Arbeit, sondern arbeiten, um zu leben, *laid back, take it easy*. Sie gehen das Arbeitsleben entspannter an als wir. Wer an der Küste lebt, schlendert zum Beispiel oft noch vor

der Arbeit an den Strand zum Surfen. Schule und Job beginnen in Australien erst um neun Uhr. *Easy going, mate.*

Weil sich die Menschen dort nicht für den Job zerreißen, heißt das nicht, dass sie deshalb am Hungertuch nagen müssen oder schlechte Arbeit machen. Die Insel gehört weder zur Dritten Welt noch schrammt sie ständig an der Staatspleite entlang noch leiden ihre Bewohner an kollektiver Depression. Im Gegenteil: Seit 26 Jahren wächst die Wirtschaft, und die Menschen fühlen sich Umfragen zufolge mehrheitlich wohl. Natürlich haben manche Australier auch das Gefühl, dass sie zu wenig von beidem haben. Zu wenig Geld *und* zu wenig Zeit. Kompromisse machen nicht jeden richtig glücklich.

Ich aber war in Australien richtig glücklich. Ich hatte meinen Kompromiss für mich gefunden. Ich arbeitete intensiv und hochkonzentriert, wenn ich Geld brauchte, und wenn ich damit hinkam, dann legte ich Pausen ein und traf Freunde, trieb mich am Strand herum oder lernte für die Uni. Ich habe mich dem australischen Lifestyle gut und gerne angepasst. Mit meinen Arbeitsergebnissen damals habe ich trotzdem einen Preis gewonnen, was zeigte: Es geht doch. Zwischendurch, während ich mich in Byron Bay auf meinen Bachelor im Fach Medienproduktion vorbereitete, kaute ich immer mal wieder auf meinem mir revolutionär düenkenden Gedanken herum.

## **Wer zwingt uns eigentlich, zwischen »mehr Geld« und »mehr Zeit« zu wählen?**

Der ging etwa so: Statt sich dem Entscheidungsdruck »Geld oder Zeit« zu unterwerfen oder irgendwo dazwischen sein persönliches Optimum anzusiedeln und anzustreben, müsste man die Zwickmühle an sich in Frage stellen. Man könnte sich zum Beispiel fra-