

**REDLINE** | VERLAG

# EINE WELT OHNE E-MAIL



Konzentrierter arbeiten  
in der Kommunikationsflut

**CAL NEWPORT**

Vom Bestsellerautor von *Konzentriert arbeiten*

CAL NEWPORT

# **EINE WELT OHNE E-MAIL**

*Für Max, Asa und Josh:*

*Möge eure Zukunft nicht vom Posteingang bestimmt sein.*

**CAL NEWPORT**

**EINE WELT  
OHNE E-MAIL**

Konzentrierter arbeiten in der Kommunikationsflut

Übersetzung aus dem Englischen von Friederike Moldenhauer

**REDLINE** | VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

**Für Fragen und Anregungen:**

[info@redline-verlag.de](mailto:info@redline-verlag.de)

1. Auflage 2021

© 2021 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,  
Türkenstraße 89  
D-80799 München  
Tel.: 089 651285-0  
Fax: 089 652096

© der Originalausgabe 2021 by Cal Newport.

Die englische Originalausgabe erschien bei Portfolio, einem Imprint der Penguin Publishing Group, einer Abteilung von Penguin Random House LLC unter dem Titel *A World without Email*.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Friederike Moldenhauer, Hamburg

Redaktion: Britta Fietzke, Frankfurt a. Main

Umschlaggestaltung: Marc Fischer, München

Umschlagabbildung: grebeshkovmaxim/Shutterstock

Satz: Daniel Förster, Belgern

eBook: ePUBoo.com

ISBN Print 978-3-86881-760-7

ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-142-6

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96267-143-3



*Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter*

**[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter [www.m-vg.de](http://www.m-vg.de)

# Inhalt

Einleitung

Das hyperaktive Schwarmdenken

## TEIL I

### DIE CAUSA E-MAIL

- 1 E-Mails senken die Produktivität
- 2 E-Mails machen uns unglücklich – eine Welle stillen Leids
- 3 E-Mails haben einen eigenen Kopf

## TEIL II

### PRINZIPIEN FÜR EINE WELT OHNE E-MAILS

- 4 Das Prinzip der Aufmerksamkeitsökonomie
- 5 Das Prozessprinzip
- 6 Das Protokollprinzip
- 7 Das Spezialisierungsprinzip

Fazit

Mondlandung im 21. Jahrhundert

Über den Autor

Dank

Anmerkungen

## Einleitung

# Das hyperaktive Schwarmdenken

Ende 2010 kam Nish Acharya in Washington D.C. an, bereit, seinen Job anzutreten. Präsident Barack Obama hatte ihn zum Leiter Innovation und Entrepreneurship ernannt und zum leitenden Berater des Wirtschaftsministeriums gemacht. Zu Acharyas Aufgaben zählte die Koordination von 26 verschiedenen Bundesbehörden und über 500 Universitäten, um Fördergelder in Höhe von insgesamt 100 Millionen Dollar zu verteilen. In anderen Worten entwickelte er sich gerade zu einem der typischen Macher aus der Hauptstadt: ständig das Smartphone in der Hand, Nachrichten fliegen hin und her, 24 Stunden am Tag. Aber dann brach das Netzwerk zusammen.

Eines Dienstagmorgens, erst einige Monate, nachdem er seinen neuen Posten angetreten hatte, bekam Acharya eine E-Mail von seinem IT-Verantwortlichen, der ihm erklärte, dass das Büronetzwerk aufgrund eines Computervirus vorübergehend heruntergefahren werden müsse. »Wir

gingen alle davon aus, dass sich das innerhalb weniger Tage beheben ließe«, erzählte mir Acharya in einem Interview, das ich später wegen dieses Ereignisses mit ihm führte. Doch diese Vorhersage erwies sich als außerordentlich optimistisch. In der folgenden Woche berief eine Staatssekretärin des Wirtschaftsministeriums eine Besprechung ein und erklärte, dass man davon ausgehe, dass der Virus seinen Ursprung im Ausland habe. Der Heimatschutz empfehle, dass man das Netzwerk bis auf Weiteres – also bis zur Rückverfolgung des Angriffs – abgeschaltet lassen solle. Zur Sicherheit müssten daher die Festplatten aller Computer, Laptops, Drucker – also alle Geräte im Büro mit einem Chip – gelöscht werden.

Eine der wichtigsten Folgen dieses vollständigen Abschaltens war, dass das Büro nun keine E-Mails empfangen oder versenden konnte. Aus Sicherheitsgründen durften generell keine privaten E-Mail-Adressen für die Kommunikation zu Regierungsbelangen verwendet werden. Außerdem verhinderten bürokratische Hürden, übergangsweise die Netzwerke anderer Bundesbehörden zu nutzen. Damit waren Acharya und sein Team praktisch von dem hektischen Pingpong digitaler Nachrichten abgeschnitten, das zur Arbeit übergeordneter Institutionen der US-Bundesregierung einfach dazugehörte. Der Black-out dauerte sechs Wochen. Der Tag, an dem das all dies begann, ging als »Dunkler Dienstag« in die Geschichte von Acharyas Büro ein – man nahm es mit Galgenhumor.

Wenig überraschend verwandelte der plötzliche und unerwartete Ausfall der E-Mails einige Aspekte von Acharyas Arbeit »zu einer ziemlichen Hölle«. Weil der Rest der Regierung nach wie vor von diesem Kommunikationsinstrument abhängig war, fürchtete er, wichtige Meetings oder Anfragen zu verpassen. »Es gab also

eine existierende Leitung«, beschrieb er die Situation, »aber ich war davon abgeschnitten.« Auch die Logistik war schwierig. So gehörte es zu Acharyas Aufgaben, zahlreiche Besprechungen anzusetzen, dies war aber ohne E-Mails eine recht mühsame Angelegenheit.

Allerdings geschah etwas, womit Acharya nicht gerechnet hätte: Entgegen seiner Erwartung kam seine Arbeit in diesen sechs Wochen nicht zum Erliegen, sondern er musste stattdessen feststellen, dass er seine Aufgaben tatsächlich *besser* erledigt bekam. Da er bei einer Frage nun nicht mehr die Möglichkeit hatte, einfach kurz eine E-Mail zu schicken, erhob er sich von seinem Schreibtisch, um die betreffende Person persönlich zu sprechen. Weil es nun so schwierig war, diese Besprechungen zu organisieren, plante er längere Termine ein, während deren er die Menschen wirklich kennenlernen und die Feinheiten der Themen begreifen konnte, mit denen sie sich beschäftigten. Wie sich herausstellte, erwiesen sich diese längeren Sitzungen Acharya zufolge als »sehr wertvoll«, gerade für ein neu berufenes Mitglied des Stabs, das versuchte, die subtilen Dynamiken innerhalb der US-Regierung zu verstehen.

Da er in dieser Zeit aber keinen E-Mail-Eingang zwischen den Besprechungen checken musste, entstand eine Phase der kognitiven Ruhe, die Acharya »Leerraum« nannte. Sie ermöglichte es ihm, tiefer in die Forschungsliteratur und Gesetzestexte einzutauchen, die für seine Themenbereiche relevant waren. Aufgrund der ruhigeren und bewussteren Art und Weise, in der er jetzt Denkarbeit verrichtete, kam Acharya auf einige bahnbrechende Ideen, die schließlich die Agenda seiner Behörde für das ganze folgende Jahr bestimmen sollten: »In Washingtons Politikszene nimmt sich niemand diese Zeit. Alle gucken ständig neurotisch auf ihr

Handy, um E-Mails zu checken – das aber bremst den Einfallstreichtum.«

In unserem Gespräch über den Dunklen Dienstag und dessen Nachwirkungen fiel mir auf, dass viele Schwierigkeiten, die den Totalausfall zur »Hölle« machten, lösbar schienen. Wie Acharya einräumte, konnte er seine Besorgnis, er wäre vom Kommunikationsstrom abgeschnitten, lindern, indem er täglich das Weiße Haus anrief. Mithilfe dieser Telefonate fand er heraus, welche Sitzungen stattfanden, bei denen er dabei sein musste. Vermutlich hätte auch ein engagierter Assistent oder ein jüngerer Teammitglied diese Anrufe tätigen können. Aber darüber hinaus gab es noch das Ärgernis, Meetings planen zu müssen, aber das hätte ebenso von einem Assistenten oder einer Art automatisiertem System zur Terminplanung übernommen werden können. Kurzum: Scheinbar war es möglich, die grundlegenden Vorteile des E-Mail-Blackouts beizubehalten, während viele der lästigen Begleiterscheinungen vermieden werden konnten. »Was würden Sie von dieser Arbeitsweise halten?«, fragte ich Acharya, nachdem ich ihm meine Vorschläge unterbreitet hatte. Für einen Moment war es still in der Leitung. Ich hatte eine derart absurde Idee vorgeschlagen – nämlich vorübergehend ohne E-Mails zu arbeiten –, dass Acharyas Gedanken einen Moment lang innehielten.



Seine Reaktion überraschte mich nicht. Eine allgemein akzeptierte Prämisse moderner Wissensarbeit lautet, dass die E-Mail unsere Rettung sei. Sie verwandelte schwerfällige, altmodische Büros, in denen Sekretärinnen Telefonnotizen

und Aktenvermerke auf Papier schrieben, die dann mittels Rollwagen verteilt wurden, in eine schnittigere und effizientere Sache. Dieser Prämisse entsprechend ist es, wenn Sie sich von Hilfsmitteln wie E-Mail oder Messenger-Diensten überfordert fühlen, ein sicheres Zeichen dafür, dass Sie zu Schludrigkeit neigen. Sie müssen ganz einfach Ihren E-Mail-Eingang in konzentrierten Blöcken überprüfen, Ihre Benachrichtigungen abschalten und Ihre Betreffzeilen präziser formulieren! Wenn Ihnen die Belastung durch den Posteingang wirklich zu viel wird, dann muss vielleicht Ihr ganzes Unternehmen seine »Regeln« optimieren, was beispielsweise den Zeitrahmen betrifft, innerhalb dessen eine E-Mail zu beantworten ist. Nie aber wird der Wert konstanter elektronischer Kommunikation grundsätzlich hinterfragt, die unser modernes Arbeiten definiert. Dies gilt als absolut reaktionär und nostalgisch – als würde man etwa den guten alten Tagen der Pferdekutschen oder des romantischen Kerzenlichts hinterherjammern.

Aus dieser Perspektive betrachtet war Acharyas Dunkler Dienstag eine Katastrophe. Aber was ist, wenn wir das Ganze umkehren? Was wäre, wenn E-Mails Wissensarbeit nicht retten würden, sondern wir stattdessen kleine Vorteile gegen große Nachteile bezüglich wahrer Produktivität (keine hektische Betriebsamkeit, sondern *echte* Ergebnisse) eintauschten? Was, wenn dies in den letzten 20 Jahren zu einem *langsameren* Wirtschaftswachstum geführt hätte? Was, wenn unsere Probleme mit diesen Instrumenten nicht auf schlechten Gewohnheiten basierten (die sich leicht ändern ließen), sondern darauf, dass sie unsere Arbeitsweisen unerwartet und drastisch verändert haben? Was, wenn – in anderen Worten – der Dunkle Dienstag keine Katastrophe war, sondern ein Vorgeschmack darauf, wie die

innovativsten Führungskräfte und Unternehmer ihre Arbeit in naher Zukunft organisieren werden?



Schon seit mindestens fünf Jahren bin ich von der Frage besessen, wie E-Mail unsere Arbeit grundlegend verändert hat. In diesem Prozess war das Jahr 2016 ein wichtiger Wendepunkt, das Jahr, in dem ich ein Buch mit dem Titel *Konzentriert Arbeiten (Deep Work)* herausgebracht habe, das sich dann zu einem Überraschungshit entwickelte.

In diesem Buch vertrete ich die Hypothese, dass die Wissensbranche die Konzentrationsfähigkeit unterschätzt. Während die Fähigkeit, mittels digitaler Nachrichten blitzschnell zu kommunizieren, nützlich ist, erschweren die ständigen Unterbrechungen durch diese Tools das Fokussieren. Das wiederum hat mehr Einfluss auf unsere Fähigkeit, wertvollen Output zu produzieren, als wir annehmen. Bei dem Schreiben von *Konzentriert Arbeiten* habe ich nicht viel Zeit auf die Reflexion verwandt, wie es dazu kam, dass wir in der Flut unserer E-Mails ertrinken, ohne eine Veränderung des Systems vorzuschlagen. Ich dachte, bei diesem Problem gehe es vorwiegend um einen Informationsmangel. Sobald Organisationen oder Firmen die Bedeutung von Konzentration begriffen – so lautete meine Überlegung –, könnten sie ihre Arbeitsweise spielend leicht ändern, um die Prioritäten richtig zu setzen.

Ich musste feststellen, dass ich da etwas zu optimistisch war. Während meiner Lesereise lernte ich sowohl Führungskräfte als auch Angestellte kennen und schrieb in meinem Blog neben weiteren Artikeln über dieses Thema auch für *The New York Times* und *The New Yorker*. Dabei

wurde mir bewusst, wie düster und komplex der Istzustand der Wissensbranche ist. Permanente Kommunikation ist nichts, was hin und wieder mal der eigentlichen Arbeit im Wege steht, sondern ist mittlerweile untrennbar damit verknüpft, wie wir arbeiten. Leicht umsetzbare Versuche, die Ablenkungen zu minimieren, indem man schlechte Angewohnheiten ablegt oder kurzlebige Interventionen wie Freitage ohne E-Mail initiiert, werden davon torpediert. Eine echte Verbesserung – das begriff ich nun – würde einen grundsätzlichen Wandel voraussetzen, wie wir unsere beruflichen Aufgaben erledigen. Ebenso begriff ich, dass diese Veränderungen nicht auf die Schnelle zu haben waren: Während es in den frühen 2000er-Jahren noch schick war, sich über diese neue Flut von zu vielen E-Mails zu beschweren, ist daraus mittlerweile ein viel ernsteres Problem geworden. Diese Flut hat inzwischen für viele einen Punkt erreicht, an dem sie ihren eigentlichen produktiven Output nur früh morgens, abends oder am Wochenende schaffen können. Die Werktage hingegen kämpfen sie wie Sisyphos gegen einen überquellenden Posteingang an – eine Herangehensweise, die wahrlich Grund für Kummer ist.

Dieses Buch stellt meinen Versuch dar, dieser Krise zu begegnen. Zum ersten Mal fasse ich die Erkenntnisse darüber, wie wir in diese Kultur der nicht enden wollenden Kommunikation geraten sind, zusammen und stelle die Effekte dar, die sie sowohl auf unsere Produktivität als auch auf unsere geistige Gesundheit hat. Darüber hinaus erkunde ich einige überzeugende Visionen alternativer Arbeitsformen. Die Vorstellung einer Welt ohne E-Mail war derart radikal, dass sie Nish Acharya kalt erwischte. Aber mittlerweile bin ich davon überzeugt, dass eine solche Welt nicht nur umsetzbar, sondern tatsächlich wünschenswert ist. Mein Ziel mit diesem Buch ist es, einen Entwurf für die zu

erwartende Revolution zu skizzieren. Bevor ich darstelle, was Sie von den folgenden Seiten erwarten können, müssen wir ein besseres Verständnis des derzeitigen Problems bekommen.



Als sich E-Mails in den 1980er- und 1990er-Jahren immer weiter in der Berufswelt verbreiteten, brachten sie eine Neuerung mit: reibungslose Kommunikation im großen Stil. Mit diesem neuen Instrument sanken die beachtlichen Kommunikationskosten hinsichtlich Zeit und sozialem Kapital auf fast Null. Wie der Autor Chris Anderson in seinem Buch *Free* von 2009 bemerkte, können die Dynamiken, Kosten auf Null zu reduzieren »äußerst mysteriös« sein.<sup>1</sup> Das erklärt auch, warum nur wenige Menschen die Veränderungen, die diese kostenlose Kommunikation ausgelöst hat, voraussagten. Nicht nur haben wir die schon existierende Masse an Sprachnachrichten, Faxe und Notizen auf dieses neue, bequeme elektronische Medium verlagert: Wir haben auch die zugrunde liegenden *Arbeitsabläufe* komplett transformiert, die unseren Arbeitsalltag bestimmen. Wie noch nie zuvor führten wir nun einen Dialog. Die zuvor holprige Abfolge einzelner Arbeitsschritte, die unseren Berufsalltag ausmachten, glätteten wir zu einem gleichmäßigen Teppich kontinuierlichen Geredes, in dem die Ecken und Kanten dessen, was wir früher für unsere eigentliche Arbeit hielten, verschmelzen.

Einer Studie zufolge verschickte und erhielt ein durchschnittlicher Angestellter im Jahr 2019 durchschnittlich 126 berufliche E-Mails täglich. Das heißt, ungefähr alle vier Minuten ging eine Nachricht ein oder aus.<sup>2</sup> Die

Softwarefirma RescueTime untersuchte dieses Verhalten mit einer Zeiterfassungssoftware und berechnete, dass ihre Nutzer durchschnittlich alle sechs Minuten nach E-Mails oder in die Nachrichtentools wie Slack schauten.<sup>3</sup> An der University of California, Irvine, führte ein Forscherteam ein ähnliches Experiment durch. Es untersuchte das Verhalten am Computer von vierzig Mitarbeitern eines großen Unternehmens über den Verlauf von zwölf Arbeitstagen. Die Wissenschaftler stellten fest, dass die Angestellten an einem Tag durchschnittlich siebenundsiebzig Mal ihren E-Mail-Eingang kontrollierten – der aktivste von ihnen tat dies mehr als vierhundert Mal täglich.<sup>4</sup> Eine von Adobe durchgeführte Befragung ergab, dass Wissensarbeiter angeben, sich mehr als drei Stunden am Tag mit dem Versenden oder Empfangen beruflicher E-Mails zu beschäftigen.<sup>5</sup>

Das Problem ist also nicht das Instrument an sich, sondern die neue Art zu arbeiten, die damit einherging. Um diese neuen Arbeitsabläufe besser verstehen zu können, definiere ich sie folgendermaßen:

### **Das hyperaktive Schwarmdenken**

Ein Arbeitsablauf, bei dem eine fortwährende Konversation im Zentrum steht, die von unstrukturierten und ungeplanten Mitteilungen angetrieben wird – übermittelt von digitalen Kommunikationsmedien wie E-Mail und Messenger-Diensten.

Der Workflow, die Arbeitsabläufe, des hyperaktiven Schwarmdenkens hat im ganzen Wissenssektor Verbreitung gefunden. Ob Sie nun Softwareprogrammierer,

Marketingberaterin, Manager, Zeitungsredakteurin oder Professorin sind – Sie gestalten Ihren Arbeitstag so, dass Sie sich mit den laufenden Dialogen des Schwarmdenkens in Ihrer Organisation beschäftigen. Dieser Arbeitsvorgang bringt uns aber dazu, dass wir uns ein Drittel unserer Arbeitszeit um unseren E-Mail-Eingang kümmern und alle sechs Minuten überprüfen, ob neue Nachrichten eingetroffen sind. Mittlerweile haben wir uns daran gewöhnt, aber wenn man dieses Verhalten im Kontext der jüngeren Vergangenheit betrachtet, dann stellt dies eine dermaßen radikale Verschiebung unserer Arbeitskultur dar, dass sich ein genauerer Blick darauf durchaus lohnt.

Gerechterweise muss man einräumen, dass das hyperaktive Schwarmdenken offensichtlich keine so schlechte Idee ist. Zu den Vorteilen dieses Arbeitsablaufes gehört, dass er einfach und unglaublich anpassungsfähig ist. Wie mir von einem Wissenschaftler erklärt wurde, bestach die E-Mail zum Teil durch die Tatsache, dass dieses eine simple Hilfsmittel bei fast jeder Art von geistiger Arbeit angewendet werden konnte. Es bedurfte einer viel niedrigeren Lernkurve, als für jede einzelne Aufgabenstellung eine andere maßgeschneiderte digitale Anwendung zu erlernen. Unstrukturierte Konversationen sind darüber hinaus eine effektive Methode, unerwartete Problemstellungen zu identifizieren und daraufhin die entsprechenden Reaktionen schnell zu koordinieren.

Doch wie ich im ersten Teil dieses Buches aufzeigen werde, erweist sich der erst durch E-Mail ermöglichte Workflow des Schwarmdenkens als spektakulär ineffektiv. Die Erklärung für dieses Scheitern liegt in unserer Psychologie begründet. Über eine kleine Gruppe von etwa zwei bis drei Personen hinaus ist diese Art unstrukturierter Zusammenarbeit nicht für den Menschen gemacht: Unser

Gehirn ist nicht entsprechend entwickelt, um so zu arbeiten. Gründet sich die Arbeit Ihrer Organisation auf Schwarmdenken, dann können Sie weder Ihren Posteingang noch Chats über längere Zeit ignorieren, ohne den gesamten Ablauf auszubremsten. Das ständige Hin und Her des Schwarmdenkens zwingt Sie dazu, Ihre Aufmerksamkeit häufig abwechselnd auf die Arbeit an sich und auf die Kommunikation über Ihre Arbeit zu lenken. Wie ich ausführen werde, zeigt die zukunftsweisende Forschung in der Psychologie und den Neurowissenschaften, dass dieser Wechsel zwischen Kontexten – seien diese auch noch so kurz – viel geistige Energie kostet. Nicht nur wird die kognitive Leistung gemindert, sondern es stellt sich auch ein Gefühl von Erschöpfung und eine reduzierte Effektivität ein. In der Momentaufnahme scheint es, dass die Fähigkeit der schnellen Aufgabenverteilung und Rückmeldungsvergabe zu einer Verschlinkung des Prozesses führt, aber wie ich zeigen werde, sorgt sie vermutlich auf lange Sicht dafür, dass die Produktivität *sinkt*, denn es sind für die Bewältigung desselben Arbeitsaufkommens mehr Zeit und höhere Kosten nötig.

In dem ersten Teil des Buchs zeige ich, inwiefern der soziale Aspekt der Arbeitsabläufe gemäß des Schwarmdenkens unseren »sozialen« Schaltkreisen im Gehirn widerspricht. Sie wissen auf rationaler Ebene, dass die sechshundert ungelesenen E-Mails in Ihrem Posteingang nicht entscheidend sind. Daher erinnern Sie sich selbst daran, dass die Verfasser dieser Nachrichten Besseres zu tun haben, als ungeduldig auf Ihre Antwort zu warten, sehnsüchtig auf ihren Monitor zu starren und diese Wartezeit zu verfluchen. Aber ein älterer Teil Ihres Gehirns, der sich mit der Zeit auf die Wahrnehmung des subtilen Gefüges sozialer Verbindungen spezialisiert und so dafür

gesorgt hat, dass wir als Spezies seit dem Paläolithikum so wahnsinnig gut gediehen sind, ist beunruhigt. Er sorgt sich, dass Sie Ihren sozialen Verpflichtungen nicht nachkommen. Was diese sozialen Schaltkreise betrifft, versuchen Mitglieder Ihres Stammes, Ihre Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen und Sie ignorieren sie – das nimmt Ihr Gehirn als einen Notfall wahr. Dieser permanente Zustand des Unbehagens ist das leise besorgte Hintergrundrauschen, von dem viele Wissensarbeiter glauben, es würde zum Posteingang einfach dazugehören, dabei ist es ein Artefakt einer unglücklichen Diskrepanz zwischen modernen Arbeitsmethoden und vorzeitlichen Gehirnen.

Die einleuchtende Frage lautet also: Warum sollten wir überhaupt einem Arbeitsablauf folgen, der mit so vielen negativen Folgen verbunden ist? Wie ich am Schluss von Teil I erläutern werde, ist die Entstehung des hyperaktiven Schwarmdenkens kompliziert. Es war nie eine aktive *Entscheidung*, sondern ist irgendwie aus eigenem Antrieb so gekommen. Unser Glaube, dass hektische Kommunikation gleichzusetzen sei mit Arbeit, ist hauptsächlich eine aufgeladene Narration, die wir uns selbst erzählen, um den plötzlichen Veränderungen, die von komplexen Dynamiken angetrieben werden, einen Sinn zu verleihen.

Vielleicht sollte uns vor allem der Versuch, die Willkür hinter unserer Arbeitsweise zu verstehen, uns zu einer Suche nach besseren Alternativen motivieren. Darum geht es im zweiten Teil. Hier stelle ich ein Konzept vor, das ich die *Theorie der Aufmerksamkeitsökonomie* nenne. Sie besagt, dass wir Arbeitsabläufe so auf speziell angelegte Prozesse aufbauen, dass sie das meiste aus unseren menschlichen Gehirnen herausholen, gleichzeitig aber unnötige Qualen minimieren. Das mag offensichtlich erscheinen, aber tatsächlich widerspricht es der üblichen Sichtweise, wie

Wissensarbeit erledigt wird. Ich werde zeigen, dass wir – geleitet von den Gedanken des äußerst einflussreichen Ökonomen Peter Drucker – davon ausgehen, dass Wissensarbeiter autonome Blackboxes sind. Damit ignorieren wir die Details, wie sie etwa ihre Arbeit erledigen, sondern beschränken uns stattdessen darauf, ihnen klare Ziele und motivationale Führung zu unterstellen. Das ist ein Fehler. Im Wissensbereich liegt zurzeit großes Produktivitätspotenzial brach. Um dieses zu heben, müssen wir uns viel systematischer Gedanken über die Erreichung unseres gemeinsamen Ziels machen: eine Anzahl in Netzwerken verbundener menschlicher Gehirne dazu zu bringen, den größtmöglichen Wert möglichst nachhaltig zu erwirtschaften. Tipp: Die richtige Antwort hat vermutlich nichts damit zu tun, alle sechs Minuten in den E-Mail-Eingang zu schauen.

Ein großer Abschnitt von Teil II untersucht verschiedene Prinzipien für die Anwendung des Aufmerksamkeitsökonomie-Gedankens, um die Arbeitsabläufe auf organisationaler, Team- und individueller Ebene entsprechend zu fördern. Das bedeutet, sich von dem hyperaktiven Schwarmdenken weg und zu stärker strukturierten Ansätzen hinzubewegen. Denn Letztere vermeiden die Probleme, die entstehen, wenn man permanent miteinander kommuniziert, was ich in Teil I ausführlich schildere. Einige der auf diesen Prinzipien basierenden Ideen stammen von innovativen Organisationen, die mit neuen Workflows experimentieren und ungeplante Kommunikation minimieren. Andere Ideen entstanden aus der Praxis komplexer Wissensorganisationen, die schon vor der Erfindung digitaler Netzwerke effektiv gearbeitet haben.

Die Prinzipien, die ich in Teil II beschreibe, verlangen jedoch nicht, dass Sie Nachrichtentools wie E-Mails und Messenger-Dienste aus Ihrem Arbeitsalltag verbannen, denn diese stellen sehr nützliche Kommunikationswege dar und es wäre rückständig, wollte man, nur um des Arguments willen, zu den alten und komplizierteren Vorgehensweisen zurückkehren. Doch diese Prinzipien werden Sie dazu bringen, die digitale Nachrichtenübermittlung von einer selbstverständlichen Gegebenheit auf ein Mittel zu reduzieren, das man hin und wieder einsetzt. Eine Welt ohne E-Mails, wie es der Titel dieses Buches vorschlägt, ist also kein Universum ohne SMTP oder POP3, sondern es ist eine Welt, in der Sie den Großteil des Tages tatsächlich Ihre Aufgaben voranbringen, statt über diese Aufgaben zu sprechen. Ständig kleine Aufträge via E-Mail hin- und herzuschieben, wird es dann nicht mehr geben.

Meine Ratschläge richten sich an ganz verschiedene Leserinnen und Leser. Dazu gehören Geschäftsführer, die den Betrieb ihres Unternehmens anders organisieren möchten, Teams, die effektiver arbeiten wollen, Soloselbstständige sowie Freiberufler, die ihren Produktionswert maximieren wollen, und sogar der einzelne Mitarbeiter, der seine Kommunikation verbessern möchte, indem er sie aus aufmerksamkeitsökonomischer Sicht betrachtet. Entsprechend geht es in den genannten Beispielen nicht nur im Großen um den CEO, der seine Unternehmenskultur drastisch verändern möchte, sondern auch um meine eigenen Experimente im Kleinen mit einem aus der Softwareentwicklung stammenden System, mit dem ich meine administrativen Aufgaben aus meiner Inbox ausgelagert und strukturierter bewältigt bekommen habe.

Nicht jeder Vorschlag aus Teil II kann auf jede Situation angewendet werden. Arbeiten Sie beispielsweise in einer

Firma, deren Mitarbeiter schon immer zu den Jüngern des hyperaktiven Schwarmdenkens gehörten, können Sie nur in Grenzen Veränderungen anstoßen, ohne den Zorn dieser auf sich zu ziehen. Daher bedarf es einer besonderen Aufmerksamkeit, die für Sie nützlichen und umsetzbaren Strategien auszuwählen. (Ich versuche Sie bei dieser Auswahl zu unterstützen, indem ich verschiedene Beispiele anführe, wie die Prinzipien in den einzelnen Kontexten funktioniert haben.) Sind Sie Gründer eines Start-ups, haben Sie wahrscheinlich mehr Erfahrung mit radikal neuen Arbeitsprozessen als der Geschäftsführer eines Großunternehmens.

Aber ich glaube fest daran, dass jeder – sei es der einzelne Freiberufler oder eine ganze Organisation – seine Wettbewerbsfähigkeit verbessern wird ... Wenn er denn die Arbeitsweise hyperaktiven Schwarmdenkens kritisch reflektiert und daraufhin gewisse Elemente systematisch durch Prozesse ersetzt, die besser an die Struktur des menschlichen Gehirns angepasst sind. Die Zukunft der Arbeit wird immer kognitiver sein. Das bedeutet, je früher wir die wahre Funktionsweise des Gehirns ernst nehmen und Strategien entwickeln, die diesen Voraussetzungen am besten entsprechen, desto schneller wird uns bewusst, dass das hyperaktive Schwarmdenken zwar bequem, aber katastrophal ineffektiv für die Organisation unserer Arbeit ist.

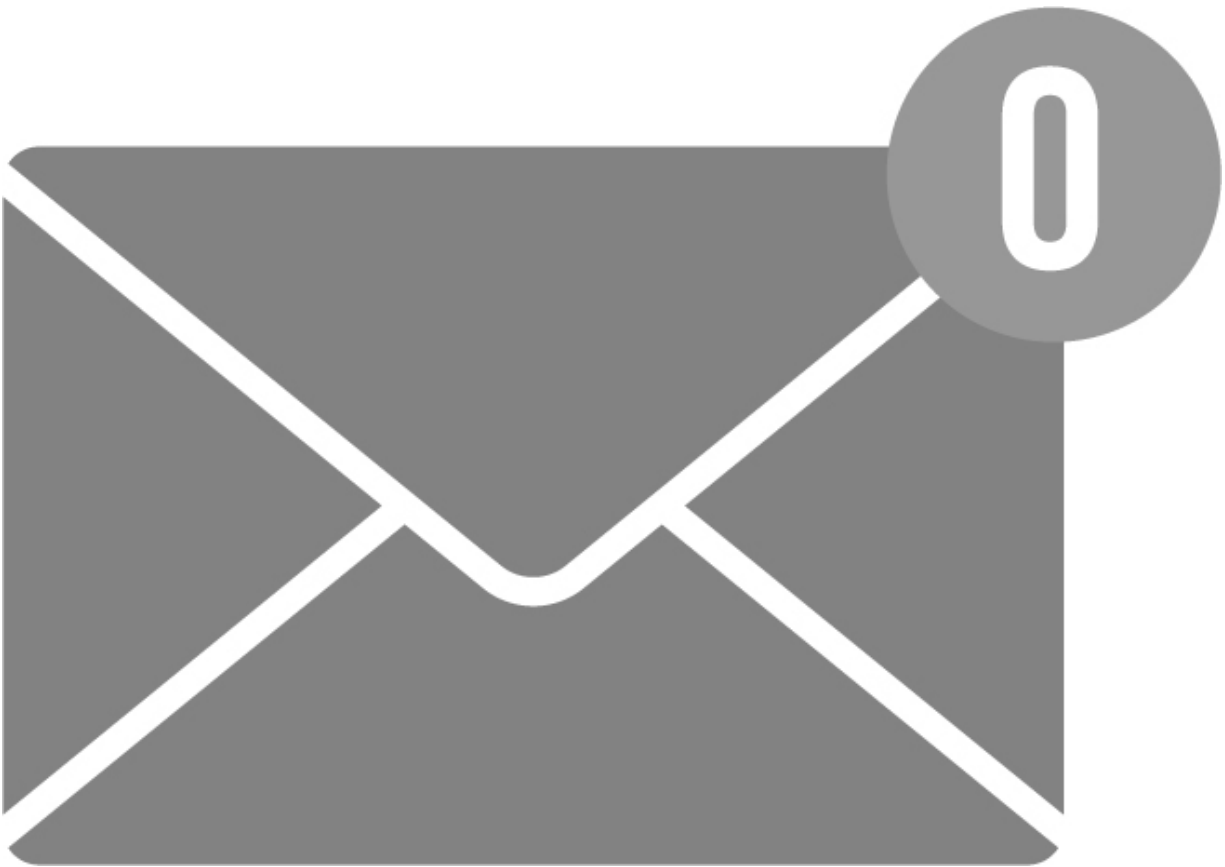
Daher sollte man dieses Buch nicht als rückständig oder technologiefeindlich abtun. Ganz im Gegenteil – seine Botschaft ist zutiefst zukunftsorientiert. Wenn wir das ganze Potenzial digitaler Netzwerke in unserem beruflichen Umfeld ausschöpfen wollen, dann müssen wir kontinuierlich und offensiv weiter an der Optimierung ihrer Nutzung arbeiten. Gegen die Mängel des hyperaktiven Schwarmdenkens

anzugehen, ist keineswegs der Akt einer technologiefeindlichen Revolte ... Wenn überhaupt, besteht die wahre Fortschrittsbremse darin, dieses stumpfe Arbeitsinstrument der Bequemlichkeit halber zu nutzen, obwohl es Wege der deutlichen Verbesserung gibt.

Diesem Ansatz zufolge ist eine Welt ohne E-Mail kein Schritt zurück, sondern ein Schritt nach vorn – in eine aufregende technologische Zukunft, die wir erst langsam beginnen zu verstehen. In der Wissensarbeit gibt es noch keinen Henry Ford, aber Arbeitsabläufe optimierende Innovationen werden denselben Einfluss bekommen wie seine Erfindung des Fließbands – das ist unvermeidlich. Unsere Zukunft kann ich nicht im Einzelnen voraussagen, aber ich bin davon überzeugt, dass der Blick in den E-Mail-Eingang alle sechs Minuten nicht dazugehören wird. Diese Welt ohne E-Mail wird kommen, und ich hoffe, dieses Buch trägt dazu bei, dass Sie von ihren Möglichkeiten genauso begeistert sind wie ich.

TEIL I

# Die Causa E-Mail



# E-Mails senken die Produktivität

## DIE VERBORGENEN KOSTEN DES HYPERAKTIVEN SCHWARMDENKENS

Als ich Sean kennenlernte, berichtete er mir von der Kommunikation in seinem Büro, und mir kam dies alles sehr bekannt vor. Er war Mitbegründer einer kleinen Technologiefirma, die Anwendungen für den internen Bereich großer Organisationen entwickelte. In dem Londoner Büro waren sieben Angestellte mit dieser Aufgabe beschäftigt, die alle bekennende Verfechter des hyperaktiven Schwarmdenkens und entsprechender Arbeitsweisen waren. »Gmail war bei uns immer geöffnet«, erklärte mir Sean. »Wir haben alles per E-Mail gemacht.« Sobald Sean morgens die Augen aufschlug, fing er sofort an, Nachrichten zu schreiben und zu lesen – so ging das bis nach Feierabend. Einer von Seans Mitarbeitern bat ihn sogar, spät abends keine E-Mails mehr zu schicken, denn

allein das Wissen, dass sich die E-Mails seines Chefs morgens im Posteingang stapelten, stresste ihn.

Doch dann legte die Überaktivität noch einen Gang zu. »Es gab diesen Hype über Slack, also beschlossen wir, diesen Instant-Messaging-Dienst auszuprobieren.« Die Anzahl der hin- und hergeschickten Textnachrichten stieg insbesondere, als ein anstrengender Kunde Zugang zu den Firmenchannels bekam. Was es diesem ermöglichte, Kontrolle auszuüben und Fragen zu stellen, wann immer er dazu Lust hatte. Sean erinnerte sich: »Andauernde Unterbrechungen, jeden Tag.« Er spürte, dass seine Aufmerksamkeit zwischen den Nachrichten und seiner Aufgabe vor und zurück peitschte, bis er schließlich nicht mehr klar denken konnte. Irgendwann hasste er den Ton des Nachrichteneingangs: »Ich hasste es – und kriege heute noch Gänsehaut von diesem Geräusch.« Sean fürchtete, dass diese mentale Plackerei seine Firma ineffektiver machte. »Ich habe bis nachts um eins gearbeitet«, erklärte er, »weil das die einzige Zeit war, in der ich nicht abgelenkt wurde.« Darüber hinaus kamen ihm Zweifel, ob all dieses unaufhörliche Geplapper überhaupt notwendig war. Als er sich anschaute, wie sein Team Slack nutzte, fand er heraus, welche die häufigste Funktion bei ihnen war: das Plug-in, das animierte GIFs in die Nachrichten einfügte. Sean erkannte den neuesten Tiefpunkt, als zwei seiner Projektleiter plötzlich kündigten. »Sie waren ausgebrannt.«



Sean ist nicht der Einzige, der das Gefühl hat, dass dieses ganze digitale Hin und Her unserer Produktivität schadet. Im Herbst 2019 lud ich meine Leser dazu ein, im Rahmen

meiner Recherche zu diesem Buch an einer Umfrage zum Thema E-Mail und verwandten Anwendungen wie Slack im Beruf teilzunehmen. Über 1.500 Leser folgten diesem Aufruf und viele von ihnen teilten Seans Frust. Dabei ging es nicht um die Programme an sich, die offensichtlich eine effiziente Kommunikationsart sind, sondern darum, dass sie die Arbeitsabläufe, die das hyperaktive Schwarmdenken hervorruft, erst ermöglichen. Ein Teil dieser Umfrageantworten betrafen die schiere Anzahl der Kommunikationsschritte, die durch diesen Workflow generiert würden. »Jeden Tag gibt es dieses Sperrfeuer aus E-Mails, in denen es um Terminabsprachen und Deadlines geht, und sie sind nicht mal sinnvoll«, beklagte Art, ein Rechtsanwalt. George, ebenfalls Anwalt, verglich seinen Posteingang mit »einer Lawine von Nachrichten«, in der Wichtiges untergehe.

Ein anderer Themenschwerpunkt befasste sich mit der Ineffektivität, wenn Klärungen in einen endlosen Dialog ausarten. »Dass E-Mails asynchron verfasst werden, ist Fluch und Segen zugleich«, kommentierte eine Finanzanalystin namens Rebecca. »Es ist insofern ein Segen, als dass ich eine Frage stellen oder eine Aufgabe delegieren kann, ohne eine bestimmte Person dafür ausfindig machen zu müssen. Der Fluch besteht darin, dass unterschwellig immer die Erwartung da ist, dass wir rund um die Uhr unsere E-Mails checken und umgehend reagieren.« Ganz ähnlich beklagte ein IT-Projektmanager: »Eine einfache E-Mail-Anfrage, die man innerhalb weniger Stunden hätte bearbeiten können, kann einen unglaublichen Schwanz an weiteren E-Mails hinter sich herziehen, der von immer mehr Leuten in cc gelesen wird.« Eine Angestellte aus der öffentlichen Verwaltung merkte an, dass die Tatsache, dass diese Kontakte digital stattfinden, dazu führe, dass die

Nachrichten »übermäßig formal« und »weniger kreativ oder auf den Punkt« seien. Sie führte ihren Gedanken weiter aus: »Ein Projekt oder eine Aufgabe, die ziemlich einfach von einer Arbeitsgruppe gemeinsam an einem Tisch erledigt werden könnte, wird viel komplizierter, wenn man versucht, das ganze Gespräch per E-Mail zu führen – es geht immer hin und her.«

Ein anderes weit verbreitetes Argument dafür, dass E-Mails die Produktivität hemmen, lautet, sie sorgten dafür, dass man viel mehr irrelevante Informationen verarbeiten müsse. »Die laufenden Updates, die ich erhalte, sind frustrierend ... das hat nichts mit meinen Aufgaben zu tun«, beklagte sich Jay, ein Lehrer. »Mittlerweile glauben die Leute, dass das Schreiben von E-Mails wirklich ›arbeiten‹ bedeute«, schrieb die Redakteurin Stephanie. »Das Schreiben von E-Mails hat eine performative Dimension, insbesondere wenn man alle in cc setzt. So etwa ›Guck mal, wie viel Arbeit ich erledige‹. Das nervt.« Andrea, eine Personalberaterin, formulierte es folgendermaßen: »Bei mindestens der Hälfte der E-Mails bleiben immer noch Fragen offen ... Es fühlt sich teilweise so an, als würden manche einfach eine E-Mail losschicken, ohne sich zu überlegen, ob und wie ich sie beantworten könnte.«

Nicht nur bei Sean, sondern auch bei meinen Lesern kamen Messenger-Dienste wie Slack nicht gut weg. Viele, die meine Umfrage beantworteten, brachten mit ihnen nur noch die gesteigerte Erwartung an noch schnellere Reaktionszeiten in Verbindung. »Slack ist einfach nur eine Kette von Messages. Es lädt die Leute dazu ein, fast unbegrenzt zu posten«, stellte ein Führungskräfte-Coach namens Mark fest. »Es ist fürchterlich.«

Natürlich sind die obigen Berichte nur anekdotenhaft. Aber wie ich noch ausführen werde, sind laut der relevanten

Literatur zu dem Thema die von meinen Lesern geschilderten Probleme sogar noch schlimmer, als sie selbst sie wahrnehmen. Vielleicht haben E-Mails dazu geführt, dass bestimmte Tätigkeiten effizienter erledigt werden. Doch die Wissenschaft zeigt, dass die Arbeitsweise des hyperaktiven Schwarmdenkens, die durch diese Technologie erst ermöglicht wurde, für die allgemeine Produktivität bislang katastrophal ist.

## DER STETE, STETE MULTITASKING-WAHN

Ende der 1990er-Jahre befand sich Gloria Mark in einer beneidenswerten beruflichen Situation, denn ihre Forschung beschäftigte sich mit dem Bereich der computergestützten kollaborativen Arbeit (*computer-supported collaborative work*, CSCW). Wie der Name verrät, untersucht CSCW, wie die entstehende Technologie Menschen bei einer produktiveren Zusammenarbeit hilft. Seit seinem Aufkommen in den 1970er-Jahren konzentrierte sich CSCW auf so trockene Themen wie Management-Informationssysteme und Prozessautomation. Das Fach nahm in den 1990er-Jahren erneut Fahrt auf, als Computernetzwerke und das Internet dafür sorgten, dass Arbeit ganz anders angegangen werden konnte.

Zu jener Zeit war Mark bei dem Forschungszentrum Informationstechnik in Bonn tätig. Wie sie mir erzählte, konnte sie dort »an allem arbeiten, was mich interessierte«. Praktisch hieß das, dass sie in einige wenige Projekte »tief eintauchen« konnte, bei denen es meist um neue Kollaborationssoftware ging, wie beispielsweise die Arbeit an einem medienübergreifenden System DOLPHIN. Dessen Zweck war die Optimierung von Besprechungen. Ein

anderes, PoliTeam, sollte dazu dienen, die Schreibarbeiten innerhalb von Ministerien zu vereinfachen. Wie es nun mal üblich ist, verbrachte Mark ihre Mittagspause mit den Kollegen und Kolleginnen. Nach der ausgedehnten Mahlzeit ging sie mit ihnen eine »Runde« über das Institutsgelände und sie diskutierten ihre Ideen während dieses Verdauungsspaziergangs. »Auf dem Gelände stand ein Schloss [das Frauenhofer-Institutszentrum Schloss Birlinghoven], das war wunderschön«, erzählte sie mir.

Im Jahr 1999 beschloss Mark, wieder in ihre Heimat, die USA, zurückzukehren. Ihr und ihrem Mann war es gelungen, eine Stelle an der University of California, Irvine zu bekommen. So packten sie also ihre Sachen, verabschiedeten sich von den intensiven Arbeitssessions, den entspannenden Mittagspausen und nachmittäglichen Spazierrunden um das Schloss, und zogen gen Westen los. Nachdem sie ihren neuen Job angetreten hatte, fiel Mark auf, wie *beschäftigt* alle schienen. »Es fiel mir wirklich schwer, mich zu konzentrieren«, erinnerte sie sich, »denn ich hatte all diese verschiedenen Projekte, mit denen ich mich auseinandersetzen musste.« Schnell verblasste die Erinnerung an die ausgedehnten Mittagspausen in Deutschland. »Ich hatte kaum die Zeit, um mir ein Sandwich oder einen Salat zu besorgen. Und wenn ich wieder zurückkam, sah ich, wie all meine Kollegen ihr Mittagessen an ihrem Schreibtisch vor dem Monitor aßen.« Mark beschäftigte die Frage, wie verbreitet diese Arbeitsgewohnheiten waren, und überzeugte eine Firma in Irvine davon, mit einem Forschungsteam den Büroalltag zu begleiten. Sie schauten der vierzehnköpfigen Arbeitsgruppe aus dem Wissenssektor drei Tage lang über die Schulter und dokumentierten haarklein, womit sie ihre Zeit am Arbeitsplatz verbrachten. Das Ergebnis ist mittlerweile eine