

REDLINE | VERLAG

CAL NEWPORT

SLOW PRODUCTIVITY

EFFIZIENZ OHNE ÜBERLASTUNG

Was wir von
Galileo, Newton
und anderen
lernen können

**Die vergessene Kunst,
ohne Burn-out zu arbeiten**

REDLINE | VERLAG

CAL NEWPORT

**SLOW
PRODUCTIVITY**

EFFIZIENZ OHNE ÜBERLASTUNG

**Die vergessene Kunst,
ohne Burn-out zu arbeiten**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen

info@m-vg.de

Wichtiger Hinweis:

Ausschließlich zum Zweck der besseren Lesbarkeit wurde auf eine genderspezifische Schreibweise sowie eine Mehrfachbezeichnung verzichtet. Alle personenbezogenen Bezeichnungen sind somit geschlechtsneutral zu verstehen.

1. Auflage 2024

© 2024 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Türkenstraße 89

80799 München

Tel.: 089 651285-0

© 2024 by Cal Newport. Die Originalausgabe erschien 2024 bei Portfolio, einem Imprint der Penguin Publishing Group, einer Abteilung von Penguin Random House LLC unter dem Titel *Slow Productivity*.

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. Wir behalten uns die Nutzung unserer Inhalte für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor.

Übersetzung: Jordan Wegberg

Redaktion: Matthias Höhne

Umschlaggestaltung: Marc-Torben Fischer

Umschlagabbildung: Adobe Stock/Syed Qaseem Raza

Satz: inpunkt[w]o, Wilnsdorf (www.inpunktwo.de)

Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-953-3

ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-556-1

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96267-557-8



Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

*Für meine Familie, weil sie mich jeden Tag
an die Freuden der Langsamkeit erinnert.*

INHALT

Einleitung 9

Teil 1 | GRUNDLAGEN

Kapitel 1

Aufstieg und Fall der Pseudoproduktivität 19

Kapitel 2

Eine langsamere Alternative 35

Teil 2 | PRINZIPIEN

Kapitel 3

Weniger tun 49

<i>Kapitel 4</i>	
Arbeiten mit natürlicher Geschwindigkeit	107
<i>Kapitel 5</i>	
Qualität an oberste Stelle setzen	155
Fazit	197
Danksagung	205
Über den Autor	207
Anmerkungen	209
Stichwortverzeichnis	219



SLOW
PRODUCTIVITY

EINLEITUNG

Im Sommer 1966, gegen Ende seines zweiten Jahres als Redaktionsmitglied des *New Yorker*, lag John McPhee in seinem Garten bei Princeton, New Jersey, rücklings auf einem Picknicktisch unter einer Esche. »Dort lag ich fast zwei Wochen lang, starrte hinauf in die Äste und Blätter und kämpfte gegen das Gefühl von Angst und Panik an«, erinnert er sich 2017 in seinem Buch *Draft No. 4*.¹ McPhee hatte bereits fünf lange Beiträge im *New Yorker* veröffentlicht und war zuvor sieben Jahre Mitherausgeber der *Time* gewesen.² Mit anderen Worten, er war kein Neuling im Geschäft des Journalismus, aber der Artikel, der ihn in jenem Sommer auf seinem Gartentisch lähmte, war der komplizierteste, den er je zu schreiben versucht hatte.

Zuvor hatte McPhee Porträts verfasst, so etwa seine erste große Arbeit für den *New Yorker*, »A Sense of Where You Are«, die sich mit Bill Bradley befasste, dem Basketballstar der Universität Princeton.³ Er hatte auch Beiträge zu historischen Themen geschrieben: Im Frühjahr 1966 war sein zweiteiliger Artikel über Orangen veröffentlicht worden, in dem er die Spuren der bescheidenen Frucht bis zu ihrer ersten Erwähnung 500 vor Christus in China zurückverfolgte.⁴ Doch McPhees aktuelles Projekt, in dem es um die unfassbar umfangreiche Thematik der Pine Barrens im südlichen New Jersey ging, sollte noch viel mehr leisten. Anstelle eines fokussierten Porträts musste er die Geschichten zahlreicher Figuren miteinander verknüpfen und dabei auch Dialoge und Besuche an speziellen Örtlichkeiten ausfüh-

lich wiedergeben. Statt die Historie eines einzelnen Objekts zusammenzufassen, musste er sich mit der geologischen, ökologischen und sogar politischen Hintergrundgeschichte einer gesamten Region beschäftigen.

McPhees Picknicktischparalyse waren achtmonatige Recherchen zu diesem Thema vorausgegangen, in denen er »genug Material, um ein Silo damit zu füllen«, zusammentrug, wie er es später beschrieb.⁵ Er war öfter von seinem Zuhause in Princeton in die Pine Barrens hinuntergereist, als er überhaupt zählen konnte, und nahm häufig einen Schlafsack mit, um seinen Aufenthalt zu verlängern. Er hatte alle wichtigen Bücher gelesen und mit allen wichtigen Personen gesprochen. Jetzt, da er mit dem Schreiben beginnen musste, fühlte er sich überfordert. »Es kommt mir ganz logisch vor, dass es einem zunächst an Selbstvertrauen fehlt«, erklärte er. »Es spielt keine Rolle, dass etwas, das man schon mal gemacht hat, gut gelaufen ist. Deine letzte Arbeit schreibt nicht deine nächste für dich.«⁶ Und so lag McPhee auf seinem Gartentisch, starrte hinauf in das Astwerk der Esche und grübelte, wie er diese enorme Menge an Quellen und Geschichten ineinanderfügen sollte. Er blieb zwei Wochen auf dem Tisch liegen, ehe endlich eine Lösung für sein Dilemma erschien: Fred Brown.

Schon zu Beginn seiner Recherchen hatte McPhee Brown kennengelernt, einen Neunundsiebzehnjährigen, der tief in den Pine Barrens in einer »bescheidenen Hütte« lebte.⁷ Die beiden waren tagelang gemeinsam durch den Wald gewandert. Die Erkenntnis, die McPhee von seinem Picknicktisch hochschnellen ließ, war, dass Brown in gewisser Weise eine Verbindung zu den meisten der Themenbereiche hatte, die er in seinem Artikel behandeln wollte. Er konnte Brown zu Beginn des Beitrags einführen und die Themen, die er ausloten wollte, dann entlang des roten Fadens seiner Abenteuer mit Brown als Exkurse strukturieren.

Selbst nach diesem Augenblick der Erkenntnis brauchte McPhee noch über ein Jahr, um seinen Artikel zu Ende zu schreiben. Er arbeitete daran in einem bescheidenen Büro, das er abseits der Nassau Street in Princeton gemietet hatte, oberhalb eines Optikergeschäfts und gegenüber einem schwedischen Massagesalon. Die fertige Arbeit sollte mehr als 30.000 Wörter umfassen und wurde in zwei Teilen in aufeinanderfolgenden Ausgaben der

Zeitschrift veröffentlicht. Sie ist ein Wunderwerk der Langreportage und einer der beliebtesten Einträge in McPhees umfangreicher Bibliografie. Doch sie wäre nie zustande gekommen ohne McPhees Bereitschaft, alles andere zurückzustellen und einfach auf dem Rücken zu liegen, in den Himmel hinaufzustarren und angestrengt darüber nachzudenken, wie er etwas so Wunderbares erschaffen sollte.

Ich stieß auf diese Geschichte von John McPhees gemächlicher Vorgehensweise zu Beginn der Coronapandemie, die eine komplizierte Zeit für Wissensarbeiter war, um es zurückhaltend zu formulieren. Im Laufe dieses angsterfüllten Frühlings, unter dem Druck der pandemiebedingten Umwälzungen kochte bei jenen, die ihren Lebensunterhalt in Büros und an Bildschirmen verdienen, ein Unbehagen über die Anforderungen der *Produktivität* hoch, das schon lange gebrodelt hatte. Da ich mich in meinen Arbeiten über Technologie und Ablenkung häufig mit Fragen der Produktivität befasste, erlebte ich die Zuspitzung durch diesen Rückschlag ganz direkt. »Die Begrifflichkeit der Produktivität ist ein Hemmschuh für mich«, erklärte mir einer meiner Leser in einer E-Mail. »Die Freude am Denken und an guten Leistungen ist ein so tief verwurzelt menschliches Vergnügen ... und es fühlt sich (für mich) wie ein Dämpfer an, wenn sie mit Produktivität verknüpft wird.« In einem Kommentar unter meinem Blog fügte jemand hinzu: »Die Produktivitäts-terminologie bezieht sich nicht nur auf das Erledigen von Dingen, sondern auf das Erledigen um jeden Preis.« Die besondere Rolle der Pandemie als Antriebskraft dieser Empfindungen wurde in diesen Rückmeldungen oft deutlich. Ein einsichtsvoller Leser führte aus: »Die Tatsache, dass die Formel ›Produktivität = produzierte Artikel‹ lautet, wird, wenn überhaupt, während dieser Pandemie noch viel deutlicher – denn von Eltern, die das Glück haben, noch über einen Arbeitsplatz zu verfügen, werden dieselben Arbeitsergebnisse erwartet, zuzüglich zum Betreuen und Unterrichten der Kinder.« Diese Energie überraschte mich. Ich mag meine Leserschaft, aber im Allgemeinen würde ich sie nicht als *hitzig* beschreiben. Bis jetzt. Es gab eine deutliche Veränderung.

Wie ich bald herausfand, beschränkte sich diese Anti-Produktivitäts-Einstellung nicht auf meine Leserinnen und Leser. Zwischen dem Früh-

jahr 2020 und dem Sommer 2021, in einem Zeitraum von weniger als anderthalb Jahren, wurden mindestens vier wichtige Bücher veröffentlicht, die unmittelbar auf die verbreitete Auffassung von Produktivität Bezug nahmen. Dazu gehörten *Do Nothing* von Celeste Headlee, *Can't Even* von Anne Helen Petersen, *Laziness Does Not Exist* von Devon Price und das wunderbar boshafte *4000 Wochen* von Oliver Burkeman. Diese Erschöpfung durch Arbeit spiegelte sich auch in zahlreichen, ausführlich besprochenen gesellschaftlichen Trendwellen wider, die sich während der Pandemie in rascher Folge aneinanderreichten. Zunächst war da die sogenannte Kündigungswelle. Zwar umfasste dieses Phänomen den Ausstieg aus dem Berufsleben in vielen verschiedenen Wirtschaftsbereichen, aber unter den vielen Subnarrativen gab es auch einen klaren Trend unter Wissensarbeitern, die Ansprüche an ihre berufliche Laufbahn zu senken. Die Kündigungswelle wurde gefolgt von einer Zunahme der inneren Kündigungen (häufig auch Quiet Quitting genannt), bei denen eine jüngere Kohorte von Berufstätigen sich aggressiv gegen die Produktivitätsforderungen ihrer Arbeitgeber auflehnte.

»Wir sind überarbeitet und ausgelaugt, ständig unzufrieden und auf der Jagd nach einer Messlatte, die pausenlos höher steigt«, schreibt Celeste Headlee in ihrer Einleitung zu *Do Nothing*.⁸ Ein paar Jahre früher hätte diese Auffassung vielleicht provokativ gewirkt. Doch während die Pandemie ihrem Höhepunkt zustrebte, stieß sie auf immer mehr Zustimmung.

Während ich diesen rasch wachsenden Unmut beobachtete, wurde mir bewusst, dass etwas Bedeutsames passierte. Die Wissensarbeiter waren erschöpft – ausgebrannt von einer zunehmend gnadenlosen Hektik. Dieser Trend wurde von der Pandemie nicht ausgelöst, sondern auf die Spitze getrieben, über die Grenze des Erträglichen hinaus. Nicht wenige Wissensarbeiter, die plötzlich zum Homeoffice verdonnert waren und deren Kinder im Nebenzimmer brüllten, während sie sich durch eine weitere Zoom-Konferenz quälten, fragten sich allmählich: »Was machen wir hier eigentlich?«

Ich begann, mich intensiv mit dem Groll der Wissensarbeiterinnen und -arbeiter sowie mit alternativen Konzepten beruflicher Sinnhaftigkeit zu be-

fassen, sowohl in meinem seit Langem bestehenden Newsletter als auch in einem neuen Podcast, den ich zu Beginn der Pandemie ins Leben rief. Als die Anti-Produktivitäts-Bewegung an Geschwindigkeit zulegte, nahm ich das Thema auch häufiger in meine Beiträge für den *New Yorker* auf, für den ich ebenfalls schreibe – was schließlich dazu führte, dass ich im Herbst 2021 mit einer vierzehntäglichen Kolumne namens »Office Space« begann, die sich dieser Problematik widmete.

Die Geschichten, die ich aufdeckte, waren kompliziert. Die Leute waren überfordert, doch die Quellen dieser wachsenden Erschöpfung waren nicht offensichtlich. In den online geführten Diskussionen über die Thematik mangelte es nicht an den verschiedensten, einander gelegentlich widersprechenden Theorien: Die Arbeitgeber steigern gnadenlos die Ansprüche an ihre Beschäftigten, im Bemühen, mehr Gewinn aus deren Tätigkeit zu ziehen. Nein, eigentlich ist es eine verinnerlichte Kultur des Hochhaltens von Geschäftigkeit – vorangetrieben von Produktivitäts-Influencern –, die zu unserer Erschöpfung führt. Oder vielleicht erleben wir in Wirklichkeit den unvermeidlichen Zusammenbruch des »Kapitalismus der letzten Phase«. Es gab Schuldzuweisungen und Ausbrüche von Frustration, und die ganze Zeit wurde die Unzufriedenheit der Wissensarbeiter größer und größer. Die Lage schien düster, doch als ich mit meinen eigenen Recherchen zu diesem Thema fortfuhr, zeigte sich ein Funken Optimismus, ausgelöst durch ebenjene Geschichte, mit der wir diese Diskussion eröffnet haben.

Als ich die Geschichte zum ersten Mal hörte, wie John McPhee in seinem Garten tagelang in die Blätter hinaufgeschaut hatte, kam sie mir nostalgisch vor – eine Szene aus längst vergangenen Zeiten, als Menschen, die ihren Lebensunterhalt mit dem Verstand verdienten, noch genügend Zeit und Raum bekamen, um Beeindruckendes zu schaffen. »Wäre es nicht wunderbar, eine solche Arbeit zu haben, bei der man sich keine Gedanken um *Produktivität* machen muss?«, dachte ich. Doch allmählich formte sich eine nachdrückliche Erkenntnis. McPhee *war* produktiv. Wenn wir einmal davon absehen, was er an diesen Sommertagen 1966 auf seinem Gartentisch tat, und uns stattdessen seine gesamte Karriere anschauen, so begegnen wir einem Autor,

der bis heute neunundzwanzig Bücher veröffentlicht hat, von denen eines den Pulitzerpreis erhielt und zwei für nationale Buchpreise nominiert waren. Er verfasste außerdem über fünfzig Jahre lang unverwechselbare Artikel für den *New Yorker*, und mit seinem legendären Seminar für kreatives nicht-fiktionales Schreiben, das er lange an der Princeton University gab, unterstützte er viele junge Schreibende, die später ihre eigenen charakteristischen Karrieren beschritten – darunter Richard Preston, Eric Schlosser, Jennifer Weiner und David Remnick. Es gibt keine sinnvolle Definition von Produktivität, die nicht auch auf John McPhee zuträfe, und doch ist nichts an seinen Arbeitsgewohnheiten hektisch, unruhig oder überfordernd.

Diese anfängliche Erkenntnis entwickelte sich zu der Grundidee, um die es in diesem Buch gehen soll: Vielleicht haben Wissensarbeitende gar kein Problem mit der Produktivität an sich, sondern vielmehr mit einer bestimmten falschen Definition dieses Begriffs, die sich in den letzten Jahrzehnten verbreitet hat. Die gnadenlose Überlastung, die uns so auslaugt, wird von der Überzeugung ausgelöst, dass »gute« Arbeit zunehmende Geschäftigkeit erfordert – schnelleres Reagieren auf E-Mails und Chats, mehr Meetings, mehr Aufgaben, mehr Arbeitsstunden. Doch wenn wir uns diese Prämisse näher anschauen, finden wir einfach keine solide Grundlage dafür. Ich bin zu der Überzeugung gelangt, dass alternative Herangehensweisen an die Produktivität ebenso gerechtfertigt sind, darunter auch solche, bei denen endlosen Aufgabenlisten und ständiger Aktivität eine geringere Bedeutung beigegeben und so etwas wie John McPhees gelassene Intentionalität zelebriert wird. Tatsächlich wurde deutlich, dass die Gewohnheiten und Rituale traditioneller Wissensarbeiter wie McPhee nicht nur inspirierend sind, sondern unter hinreichender Berücksichtigung der Arbeitsrealität des 21. Jahrhunderts auch eine Quelle von Ideen darstellen, wie wir unser modernes Verständnis von beruflicher Leistung verwandeln könnten.

Diese Erkenntnisse führten zu neuen Vorstellungen davon, wie wir an unsere Arbeit herangehen können, und mündeten schließlich in eine voll ausgeprägte Alternative zu den Grundannahmen, die unsere derzeitige Erschöpfung verursachen:

SLOW PRODUCTIVITY

Eine Philosophie, um Wissensarbeit auf nachhaltige und sinnvolle Weise zu organisieren, basierend auf den drei folgenden Prinzipien:

- 1. Weniger tun.*
 - 2. Mit natürlicher Geschwindigkeit arbeiten.*
 - 3. Qualität an oberste Stelle setzen.*
-
-

Wie Sie auf den folgenden Seiten erfahren werden, lehnt diese Philosophie die Geschäftigkeit ab und betrachtet Überlastung als Hindernis für bedeutende Ergebnisse, nicht als Anlass für Stolz. Sie geht auch von der Annahme aus, dass berufliche Leistungen mit einem vielfältigeren und menschlicheren Rhythmus erbracht werden sollten, in dem anstrengende Phasen sich mit Entspannung in vielen unterschiedlichen Zeiträumen abwechseln; zudem sollte allem die Konzentration auf eindrucksvolle Qualität zugrunde liegen statt auf performative Aktivität. Im zweiten Teil dieses Buches werde ich die Grundprinzipien der Philosophie ausführen und Ihnen sowohl eine theoretische Begründung dafür liefern, warum sie korrekt sind, als auch konkrete Ratschläge dazu, wie Sie sie in Ihrem Berufsleben umsetzen können – egal ob Sie selbst ein Unternehmen führen oder unter der Anleitung eines Vorgesetzten arbeiten.

Mein Ziel ist es nicht, lediglich Tipps zu geben, wie Sie Ihre Arbeit ein bisschen weniger anstrengend machen. Ebenso wenig will ich einfach nur einen metaphorischen Kampf für Sie führen gegen diese ausbeuterischen Unmenschen, denen Ihre Überforderung völlig gleichgültig ist (auch wenn wir sicherlich auch hierauf gelegentlich zurückkommen). Ich möchte Ihnen

vielmehr einen *völlig neuen* Denkansatz für Sie selbst, Ihr kleines Unternehmen oder Ihren großen Arbeitgeber vorstellen, was es bedeutet, Dinge anzupacken und etwas zu schaffen. Ich möchte die Wissensarbeit vor der zunehmend unerträglichen Hektik retten und zu etwas Nachhaltigerem und Menschlicherem umgestalten, das es Ihnen ermöglicht, Dinge zu schaffen, auf die Sie stolz sind – und zwar ohne dass Sie sich dafür zugrunde richten müssen. Natürlich lässt sich dieser absichtsvollere Rhythmus nicht bei jedem Bürojob augenblicklich umsetzen, doch wie ich erläutern werde, ist er in einem größeren Umfang anwendbar, als Sie zunächst vielleicht annehmen. Mit anderen Worten, ich will Ihnen beweisen, dass Leistung ohne Burn-out nicht nur möglich ist, sondern der neue Standard sein sollte.

Ehe wir uns auf den Weg machen, müssen wir jedoch begreifen, wie die Wissensarbeit überhaupt in ihre gegenwärtige problematische Beziehung zur Produktivität hineingeraten ist. Denn es wird einfacher sein, den Status quo abzulehnen, wenn wir die Willkürlichkeit seiner Entstehung wirklich verstanden haben. Mit dieser Zielsetzung wollen wir unsere Reise nun beginnen.

Teil 1

GRUNDLAGEN

AUFSTIEG UND FALL DER PSEUDOPRODUKTIVITÄT

Im Sommer 1995 durchstreifte Leslie Moonves, der neue Unterhaltungschef von CBS, die Flure des riesigen Sendehauses von Television City. Was er sah, machte ihn nicht gerade froh: Es war Freitag, 15.30 Uhr, und die Büros waren zu drei Vierteln leer. In seinem 2006 erschienenen Buch *Desperate Networks* über die Fernsehbranche dieser Zeit beschrieb der Medienjournalist Bill Carter, wie der frustrierte Moonves ein erzürntes Memo zu den leeren Büros seiner Beschäftigten verfasste. »Falls irgendwer es noch nicht mitgekriegt hat: Wir liegen [bei den Einschaltquoten] an dritter Stelle«, schrieb er. »Ich vermute mal, dass ABC und NBC freitags um 15.30 Uhr noch arbeiten. Das wird nicht länger geduldet.«⁹

Auf den ersten Blick stellt diese Szene eine typische Fallstudie dar über die verschiedenen Einstellungen, die der Wissenssektor im Laufe des 20. Jahrhunderts in Bezug auf Produktivität einnahm: »Arbeit« ist irgendeine vage Angelegenheit, die Beschäftigte in einem Büro verrichten. Mehr Arbeit führt zu besseren Ergebnissen als weniger Arbeit. Aufgabe eines Vorgesetzten ist es, dafür zu sorgen, dass *genug* gearbeitet wird, denn ohne diesen Druck werden die faulen Mitarbeiter versuchen, mit dem absoluten Minimum davonzukommen. Die erfolgreichsten Unternehmen haben die fleißigsten Angestellten.

Aber wie sind wir zu diesen Überzeugungen gekommen? Wir haben sie oft genug gehört, um uns zu vergewissern, dass sie vermutlich zutreffen, doch bei näherem Hinsehen ist die Sache komplizierter. Es ist nicht schwierig, herauszufinden, dass wir im Bereich Wissensarbeit tatsächlich viel weniger wissen, als wir vorgeben, wenn es um die grundlegende Zielsetzung geht, Aufgaben zu erledigen ...

Was bedeutet »Produktivität«?

Als in den letzten Jahren das volle Ausmaß der zunehmenden »Produktivitätsmüdigkeit« in unserer Kultur deutlich wurde, beschloss ich, meine Leser zu diesem Thema zu befragen. Mein Ziel war ein nuancierteres Verständnis der Ursachen dieser Veränderung. Letztlich nahmen fast 700 Personen an meiner informellen Studie teil, fast alle Wissensarbeitende. Meine erste substanzielle Frage sollte einfach sein, so eine Art Aufwärmübung: »Wie würden in Ihrem speziellen beruflichen Umfeld die meisten Menschen ›Produktivität‹ oder ›produktiv sein‹ definieren?« Die Antworten auf diese Einstiegsfrage überraschten mich allerdings. Und zwar nicht so sehr in Bezug darauf, was gesagt wurde, sondern eher darauf, was nicht gesagt wurde. In den wirklich meisten Antworten wurden einfach die *Arten* der Aufgaben aufgeführt, die der Befragte an seinem Arbeitsplatz übernahm.

»Inhalte und Dienstleistungen zum Nutzen unserer Mitgliedsorganisationen schaffen«, antwortete eine Führungskraft namens Michael. »Die Fähigkeit, [Predigten] zu schreiben, und sich gleichzeitig im Rahmen persönlicher Besuche um die Gemeindemitglieder kümmern«, sagte ein Pastor namens Jason. Eine Wissenschaftlerin namens Marianna verwies auf: »an Meetings teilnehmen ... Laborversuche durchführen ... und extern begutachtete Artikel schreiben«. Ein leitender Ingenieur namens George definierte Produktivität als: »das tun, was man zu tun versprochen hat«.

In keiner dieser Antworten ging es um konkrete zu erreichende Ziele oder Leistungsmessgrößen, die gut versus schlecht ausgeführte Arbeit unterscheiden konnten. Wenn Quantität überhaupt erwähnt wurde, dann ten-