

MEHR ZEIT

WIE MAN
SICH AUF DAS
WICHTIGSTE
KONZENTRIERT

JAKE KNAPP
JOHN ZERATSKY

Von den Autoren des Bestsellers *Sprint*

ne E-Mails zu checken, aber eben keine gute. Ich wollte präsent sein und diese kostbare Qualitätszeit mit meiner Familie genießen, und dennoch saß ich da und starrte auf mein iPhone. Den ganzen Tag hatte ich mich darauf gefreut, Zeit mit meinen Kindern zu verbringen, und nun, da dieser Moment endlich gekommen war, war ich gedanklich eigentlich woanders.

In diesem Moment wurde mir etwas klar. Es war nicht so, dass ich mich kurz hatte ablenken lassen; ich hatte ein größeres Problem.

Mir wurde klar, dass ich tagtäglich reagierte: auf meinen Terminkalender, meinen E-Mail-Eingang und den endlosen Strom an neuen Informationen im Internet. Zahllose Momente wie diese vergab ich einfach – aber für was eigentlich? Damit ich eine weitere Nachricht beantworten oder einen weiteren Punkt auf meiner To-do-Liste abhaken konnte?

Diese Erkenntnis war frustrierend, weil ich bereits versuchte, eine bessere Balance zu finden. Als Luke im Jahr 2003 geboren wurde, hatte ich mir fest vorgenommen, produktiver zu arbeiten, um mehr Qualitätszeit zu Hause verbringen zu können.

Im Jahr 2012 hielt ich mich für einen Meister der Produktivität und Effizienz. Es gelang mir, meine Arbeitsstunden auf ein vertretbares Maß zu beschränken, und ich war jeden Tag zum Abendessen zu Hause. So sah Work-Life-Balance aus – glaubte ich zumindest.

Wenn es so war, warum machte mich mein achtjähriger Sohn dann darauf aufmerksam, dass ich abgelenkt war? Wenn ich in der Arbeit stets alles im Griff hatte, warum fühlte ich mich dann immer so gestresst und zerrissen? Wenn ich morgens bei 200 E-Mails von meinem Team anfang und sie am Ende des Tages vollständig abgearbeitet hatte, war das dann wirklich ein erfolgreicher Tag?

Und plötzlich dämmerte es mir: Produktiver zu sein bedeutete nicht, die wichtigste Arbeit zu erledigen; es bedeutete lediglich, schneller auf die Prioritäten anderer Menschen zu reagieren.

Als Folge der ständigen Onlinepräsenz war ich für meine Kinder nicht präsent genug. Und ich verschob ständig mein großes »Irgendwann«-Ziel, ein Buch zu schreiben. Tatsächlich schob ich es jahrelang vor mir her, ohne auch nur eine einzige Seite zu schreiben. Ich war viel zu sehr damit beschäftigt, in dem Meer aus E-Mails, Status-Updates und Selfies anderer Leute, die beim Mittagessen saßen, Wasser zu treten.

Ich war nicht nur von mir selbst enttäuscht, ich war richtiggehend sauer. In einem Wutanfall schnappte ich mir mein Mobiltelefon und deinstallierte Twitter, Facebook und Instagram. Als nach und nach jedes dieser Icons von meinem Bildschirm verschwand, fühlte ich eine große Last von mir weichen.

Dann starrte ich auf die Gmail-App und fletschte die Zähne. Vergessen Sie nicht, dass ich zu der Zeit bei Google arbeitete und Jahre mit dem

Gmail-Team zusammengearbeitet hatte. Dennoch wusste ich, was ich zu tun hatte. Ich erinnere mich noch immer an die Nachricht, die auf meinem Bildschirm aufleuchtete und mir beinahe ungläubig die Frage stellte, ob ich sicher wäre, dass ich die App wirklich löschen wollte. Ich schluckte schwer und tippte auf »Löschen«.



Ich erwartete, mich ohne meine Apps nervös, angespannt und isoliert zu fühlen. In den Tagen danach bemerkte ich *tatsächlich* eine Veränderung. Erstaunlicherweise fühlte ich mich aber nicht gestresst, sondern erleichtert. Ich fühlte mich befreit.

Ich hörte auf, beim leisesten Anzeichen von Langeweile reflexartig nach meinem iPhone zu greifen. Die Zeit mit meinen Kindern verlangsamte sich auf positive Weise. »Auweia«, dachte ich. »Wenn mich das iPhone nicht glücklicher macht, was ist dann mit all den anderen Dingen?«

Ich liebte mein iPhone und all die futuristische Macht, die es mir verlieh. Aber ich hatte dabei alle Standardverhaltensmuster akzeptiert, die mit einem Smartphone einhergehen und die mich ständig zu dem glänzenden kleinen Gerät in meiner Hosentasche hinzogen. Ich fragte mich, wie viele weitere Bereiche meines Lebens überprüft, neu ausgerichtet und neu gestaltet werden mussten. Welche weiteren Standardverhaltensmuster übernahm ich blind und wie konnte ich diese eigenverantwortlich ändern?

Kurz nach meinem iPhone-Experiment trat ich eine neue Arbeitsstelle an. Ich arbeitete weiterhin unter dem Dach des Google-Konzerns, nun aber bei Google Ventures, einem Risikokapitalgeber, der in externe Start-ups investierte. Und dort lernte ich an meinem ersten Tag einen Typen namens John Zeratsky kennen.



Anfangs hatte ich mir vorgenommen, ihn nicht zu mögen. John ist jünger und – seien wir ehrlich – attraktiver als ich. Und was noch unausstehlicher an ihm war, war die Tatsache, dass er einfach eine unerschütterliche Ruhe besaß. John war nie gestresst. Wichtige Arbeit erledigte er immer vor Fristende und fand daneben auch noch Zeit für andere Projekte. Er stand morgens früh auf, erledigte seine Arbeit frühzeitig und ging abends früh nach Hause. Und immer lächelte er. Wie zur Hölle machte er das?

Nun, am Ende kam ich mit John beziehungsweise JZ, wie ich ihn nenne, super aus. Ich entdeckte schon bald, dass er ein Seelenverwandter war – mein Bruder im Geiste, wenn man so will.

Genau wie ich war JZ vom Busy Bandwagon desillusioniert. Wir sind beide technikverliebt und haben Jahre damit verbracht, suchtauslösende Tech-Services zu entwickeln (als ich bei Gmail arbeitete, war er bei YouTube). Aber uns beiden dämmerte auch, dass diese Infinity Pools zu erheblichen Lasten unserer Aufmerksamkeit und Zeit funktionierten.

Und genau wie ich war JZ fest entschlossen, etwas dagegen zu unternehmen. In Bezug auf dieses Thema war er eine Art Obi-Wan Kenobi, nur dass er anstatt einer Kutte Jeans und karierte Hemden trug. Und anstelle der MACHT glaubte er an das, was er als »das System« bezeichnete. Das hatte beinahe etwas Mystisches. Er wusste nicht genau, was es war, aber er glaubte an seine Existenz: ein simples System zur Vermeidung von Ablenkungen und Energieverlusten und zur Gewinnung von Zeit.

Ich weiß, auch in meinen Ohren klingt das irgendwie seltsam. Aber je mehr wir darüber sprachen, wie ein solches System aussehen könnte, desto öfter ertappte ich mich dabei, dass ich nickte. JZ beschäftigte sich intensiv mit den frühesten Epochen der Menschheitsgeschichte und evolutionärer Psychologie und erkannte, dass ein Teil des Problems in der großen Kluft zwischen unseren archaischen Wurzeln als Jäger und Sammler und unserer verrückten modernen Welt wurzelte. Er betrachtete das Problem durch die Brille des Produktdesigners und kam zu dem Schluss,

dass dieses »System« nur funktionieren würde, wenn es unsere Standardverhaltensmuster durchbrechen und den Zugang zu Ablenkungen erschweren würde, anstatt sich darauf zu verlassen, dass wir diese mit reiner Willenskraft bekämpfen.

»Verdammt«, dachte ich. Wenn wir ein solches System entwickeln könnten, wäre es genau das, wonach ich suchte. Also tat ich mich mit JZ zusammen, und das war der Anfang unserer Zusammenarbeit.



Hintergrundstory Teil 2: Unsere fanatische Suche nach mehr Zeit

JZ

Jakes ablenkungsfreies iPhone erschien mir ein wenig extrem, und ich gebe zu, dass ich es anfangs gar nicht erst versucht habe. Aber als ich mich schließlich dazu durchrang, fand ich es klasse. Und so begannen wir gemeinsam nach anderen Möglichkeiten zur Neugestaltung zu suchen – nach Wegen, unser Standardverhaltensmuster von »abgelenkt und zerstreut« in »fokussiert« zu verändern.

Ich begann damit, dass ich nur einmal die Woche Nachrichten las, und stellte meine Schlafgewohnheiten so um, dass ich zu einem Morgenmenschen wurde. Ich experimentierte mit sechs kleinen Mahlzeiten und versuchte es anschließend mit zwei Hauptmahlzeiten. Ich probierte verschiedene sportliche Aktivitäten aus, vom Langstreckenlauf über Yoga bis zu täglichen Liegestützen. Ich überredete sogar meine Programmierfreunde dazu, mir maßgeschneiderte Apps für To-do-Listen zu entwickeln. Währenddessen trug Jake ein ganzes Jahr seinen täglichen Energiepegel in Excel-Tabellen ein, in dem Versuch herauszufinden, ob er besser Kaffee oder grünen Tee trinken oder besser morgens oder abends Sport treiben sollte, und sogar ob er gerne andere Leute um sich hat (die Antwort: ja ... meistens).

Aus diesem besessenen Verhalten lernten wir eine ganze Menge, aber uns interessierte mehr als die reine Feststellung, was sich für *uns* bewährte; wir glaubten noch immer an die Idee eines Systems, das jeder individuell an sein eigenes Leben anpassen konnte. Und um das zu finden, brauchten wir neutrale Testpersonen. Das Glück wollte, dass wir das perfekte Labor hatten.

Während Jake bei Google arbeitete, entwickelte er einen sogenannten »Design Sprint«. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um eine Ar-

beitswoche, die vollkommen neu ausgerichtet wird. Ein Team setzt sich fünf Tage lang zusammen, sagt alle anderen Termine ab und konzentriert sich ausschließlich auf die Lösung eines einzigen Problems unter Befolgung einer spezifischen Checkliste an Aktivitäten. Das war unser erster greifbarer Versuch, kein Produkt, sondern *Zeit* neu zu gestalten. Und es funktionierte. Der Design Sprint wurde rasch im ganzen Google-Konzern übernommen.

Im Jahr 2012 begannen wir, gemeinsam Design Sprints bei Start-ups aus dem Portfolio von Google Ventures durchzuführen. In den folgenden Jahren waren es mehr als 150 solcher Sprints, an denen fast tausend Leute teilnahmen: Programmierer, Ernährungsexperten, CEOs, Baristas, Landwirte etc.

Für zwei Zeitfanatiker wie uns war die ganze Sache eine beeindruckende Chance. Wir hatten die Gelegenheit, eine Arbeitswoche neu zu gestalten und von vielen Hundert Hochleistungsteams von Start-ups wie Slack, Uber und 23andMe zu lernen. Viele der Prinzipien, die in diesem Buch vorgestellt werden, wurden von den Entdeckungen inspiriert, die wir bei diesen Sprints machten.

Vier Lektionen aus dem Design-Sprint-Labor

Unsere erste Lektion lautete, dass **etwas Magisches geschieht, wenn man seinen Tag mit einem einzigen wichtigsten Ziel beginnt**. An jedem Sprint-Tag konzentrierten wir uns auf einen einzigen wichtigen Fokuspunkt: Am Montag erstellte das Team eine Problemanalyse, am Dienstag skizzierte jeder Teilnehmer eine einzige Lösung, am Mittwoch entschied das Team über den besten Lösungsvorschlag, am Donnerstag entwickelte es einen Prototyp und am Freitag wurde er getestet. An jedem Tag wurde ein ehrgeiziges Ziel erreicht, und zwar immer nur ein einziges.

Dieser Fokuspunkt sorgt für Klarheit und Motivation. Wenn Sie ein ehrgeiziges, aber erreichbares Ziel ansteuern, dann haben Sie am Ende des Tages etwas erreicht. Sie können es abhaken, sich zurücklehnen und zufrieden nach Hause gehen.

Eine weitere Lektion aus unseren Design Sprints lautete, **dass wir produktiver arbeiteten, wenn wir alle Kommunikationsgeräte aus dem Raum verbannten**. Da wir unsere eigenen Regeln bestimmten, konnten wir Laptops und Smartphones verbieten, und der