

Jake Knapp | John Zeratsky

MEHR ZEIT

Wie man sich auf das Wichtigste konzentriert

Übersetzung aus dem Englischen
von Almuth Braun

© des Titels »Mehr Zeit« von Jake Knapp, John Zeratsky (978-3-86881-731-7)
2018 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Mehr Zeit« von Jake Knapp, John Zeratsky (978-3-86881-731-7)
2018 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München



WIE GEHTS?

BIN TOTAL IM STRESS!

The diagram shows a 10x10 grid of blocks, each labeled 'IM STRESS'. The columns are labeled M, D, M, D, F from left to right. The blocks are arranged in a pattern that suggests a specific sequence or distribution across the grid.

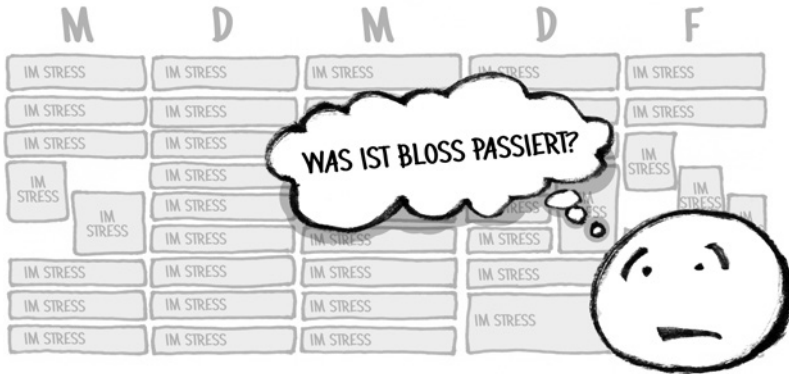
Den ganzen Tag klingelt das Telefon:



Und abends sind wir sogar fast zu müde für Netflix:



Blicken Sie jemals auf den Tag zurück und fragen sich: »Was habe ich heute eigentlich *gemacht*?« Stellen Sie sich in Ihren Tagträumen je Projekte und Aktivitäten vor, die Sie eines Tages machen werden – aber irgendwie kommt »eines Tages« nie?



Dieses Buch handelt davon, wie man das hektische moderne Leben entschleunigt; es geht darum, wie man Zeit für die Dinge gewinnt, die wirklich wichtig sind. Wir glauben, dass es möglich ist, sich weniger gestresst zu fühlen, sich weniger ablenken zu lassen und den Augenblick mehr zu genießen. Das klingt vielleicht ein wenig esoterisch und abgehoben, aber wir meinen es ernst.

Mehr Zeit hat nichts mit Produktivität zu tun. Es geht nicht darum, mehr zu erledigen, die To-do-Liste schneller abzuarbeiten oder Ihr Leben outzusourcen. Vielmehr ist es ein System, das Ihnen dabei helfen will, mehr Zeit Ihres Tages für die Dinge zu gewinnen, die Ihnen wichtig sind – ob es darum geht, mehr Zeit mit Ihrer Familie zu verbringen, eine Sprache zu lernen, einen Nebenerwerb aufzubauen, sich ehrenamtlich zu engagieren, einen Roman zu schreiben oder das Videospiel *Mario Kart* zu beherrschen. Wofür Sie die gewonnene Zeit auch immer verwenden wollen, wir glauben, dass *Mehr Zeit* Ihnen dabei helfen kann. Augenblick für Augenblick und Tag für Tag können Sie die Kontrolle über Ihr Leben behalten beziehungsweise zurückgewinnen.

Zunächst wollen wir aber darüber sprechen, *warum* unser Leben heute so stressig und chaotisch ist. Und warum es wahrscheinlich nicht Ihre Schuld ist, wenn Sie sich ständig gestresst und abgelenkt fühlen.

Im 21. Jahrhundert konkurrieren zwei mächtige Kräfte um jede Minute Ihrer Zeit. Die erste bezeichnen wir als »Busy Bandwagon«; das ist die Kultur der ständigen Geschäftigkeit, der überquellenden

Postfächer, überfüllten Terminkalender und endlosen To-do-Listen. Die Mentalität hinter dem Busy Bandwagon lautet, dass Sie jede Minute Ihres Lebens produktiv sein müssen, wenn Sie die Anforderungen eines modernen Arbeitsplatzes erfüllen und in einer modernen Gesellschaft funktionieren wollen. Sobald Sie nachlassen, fallen Sie zurück, und das können Sie nie mehr aufholen.

Und dann ist da noch der »Infinity Pool«. Infinity Pools sind Apps und andere Quellen, deren Inhalte sich ständig erneuern. Wenn Sie sie mit einer Wischbewegung aktualisieren können, ist es ein Infinity Pool. Wenn Sie sie streamen können, ist es ein Infinity Pool. Diese Endlosschleife an rund um die Uhr verfügbarer und aktualisierbarer Unterhaltung ist die »Belohnung« für die Erschöpfung, die unsere unentwegte Geschäftigkeit auslöst.

Ist unentwegte Geschäftigkeit aber *tatsächlich* nötig? Ist endlose Ablenkung *wirklich* eine Belohnung? Oder haben wir alle auf Autopilot geschaltet?

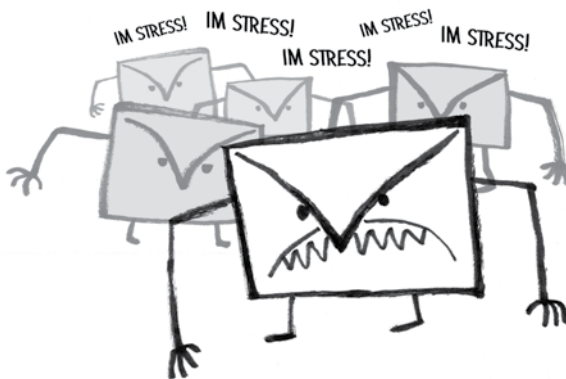
Die meiste Zeit verbringen wir auf vorprogrammierte Weise

Beide Kräfte – der Busy Bandwagon und die Infinity Pools – sind so mächtig, weil sie zu unserer *Standardeinstellung* geworden sind. Im Techno-Sprech bedeutet Standardeinstellung die werksmäßige Voreinstellung eines fabrikneuen Geräts. Wenn man sie nicht aktiv verändert, dann funktioniert das Gerät eben mit der vorinstallierten Standardeinstellung. Wenn Sie zum Beispiel ein neues Mobiltelefon kaufen, sind auf Ihrem Bildschirm E-Mail- und Webbrowser-Apps vorinstalliert. Die Standardeinstellung sieht vor, dass Sie über jede neue eingehende Nachricht informiert werden. Das Mobiltelefon hat einen voreingestellten Bildschirmschoner und einen Standardklingelton. Alle diese Funktionen wurden von Apple, Google oder einem anderen Hersteller vorinstalliert; Sie können die Standardeinstellungen verändern, aber das macht Mühe, und deswegen belassen wir es oft dabei.

Fast alle Aspekte unseres Lebens werden von Standardverhaltensmustern bestimmt, die den Standardeinstellungen auf technischen Geräten gleichen, und sie machen Ablenkung und Stress zum

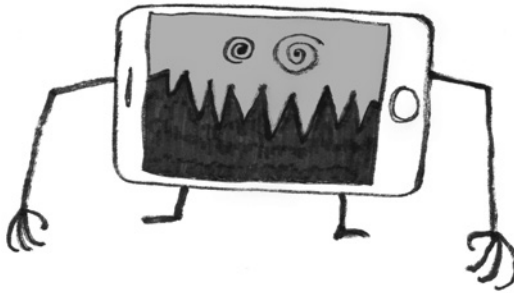
Normalzustand. Wenn Sie sich also überwältigt und zerrissen fühlen, ist das kein persönliches Versagen, sondern üblicherweise nur eine Kombination aus nicht hinterfragten Standardverhaltensmustern, die gegen Sie arbeiten. Niemand blickt auf einen leeren Terminkalender und sagt: »Die beste Methode, meine Zeit zu verbringen, ist, den Terminkalender mit allen möglichen Meetings vollzustopfen!« Niemand sagt: »Das Wichtigste sind heute die Launen und Einfälle anderer Leute!« Natürlich nicht. Das wäre völlig verrückt. Wegen der nicht hinterfragten Standardverhaltensmuster machen wir aber genau das. Am Arbeitsplatz werden für jede Besprechung standardmäßig 30 oder 60 Minuten angesetzt, auch wenn die zu lösenden Fragen eigentlich nur einer kurzen Absprache bedürfen. Standardmäßig bestimmen andere Leute, wie unser Terminkalender gefüllt wird, und standardmäßig geht man davon aus, dass wir damit einverstanden sind, dass jeden Tag ein Meeting das nächste jagt. Unsere übrige Arbeit wird standardmäßig von E-Mail- und Messaging-Systemen bestimmt, und standardmäßig prüfen wir ständig unsere Postfächer und antworten sofort auf alle Nachrichten.

Reagieren Sie sofort auf alles, seien Sie stets ansprechbar. Nutzen Sie Ihre Zeit, seien Sie effizient und erledigen Sie mehr. Das sind die Standardregeln des Busy Bandwagon.



Wenn wir vom Busy Bandwagon abspringen, lauern uns um die Ecke schon die Infinity Pools auf. Während der Busy Bandwagon uns standardmäßig mit einer unaufhörlichen Flut von zu erledigenden Aufgaben überschwemmt, stresst uns der Infinity Pool standardmäßig mit endlosen Ablenkungen. Unsere Mobiltelefone, Laptops und Fernseher sind angefüllt mit Spielen, Social Feeds und Videos. Alles ist nur eine Berührung mit der Fingerspitze weg und unwiderstehlich bis zur Sucht.

Facebook aktualisieren, durch YouTube browsen, ständig die neuesten Nachrichten lesen, *Candy Crush* spielen und Serien ansehen, bis der Arzt kommt. Das ist das Standardverhalten, das hinter den gefräßigen Infinity Pools lauert, die jeden Krümel Zeit verschlingen, den der Busy Bandwagon noch übrig gelassen hat. Wenn man bedenkt, dass der durchschnittliche Mensch mindestens vier Stunden pro Tag mit dem Smartphone beschäftigt ist und mindestens vier weitere Stunden fernsieht, ist Ablenkung praktisch ein Vollzeitjob.



Und da stehen Sie nun zwischen dem Busy Bandwagon und den Infinity Pools, die Sie beide in ihre jeweilige Richtung zerren und in der Mitte auseinanderreißen wollen. Aber was ist mit *Ihnen*? Was wollen Sie eigentlich von Ihren Tagen und Ihrem Leben? Was würde passieren, wenn Sie diese Standardeinstellungen einfach verändern und Ihre eigenen Regeln aufstellen würden?

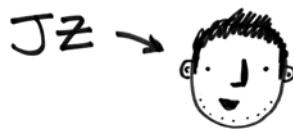
Willenskraft ist keine Lösung. Wir haben versucht, dem Sirenenengesang dieser Kräfte zu widerstehen, und wissen, dass es unmöglich ist. Außerdem haben wir viele Jahre in der Technologieindustrie gearbeitet und kennen diese Apps, Spiele und Geräte gut genug, um zu wissen, dass Sie ihrer Verführungskraft am Ende erliegen.

Auch Produktivität ist keine Lösung. Wir haben versucht, unsere Arbeit bestmöglich zu rationalisieren, Zeit herauszuschinden und unsere To-do-Listen um weitere Aufgaben zu ergänzen. Das Problem ist, dass es immer weitere Aufgaben gibt, die darauf warten, erledigt zu werden. Je schneller Sie in Ihrem Hamsterrad laufen, desto schneller dreht es sich.

Es gibt aber einen Weg, um Ihre Konzentration und Aufmerksamkeit von den konkurrierenden Ablenkungen zu befreien und die Kontrolle über Ihre Zeit zurückzugewinnen. Und davon handelt dieses Buch. *Mehr Zeit* bietet einen Rahmen für die Entscheidung, worauf Sie sich fokussieren wollen, die Energie aufzubringen, das auch zu tun, und den Kreislauf der Standardverhaltensmuster zu durchbrechen, damit Sie Ihren Lebensstil selber bestimmen können und wieder Herr über Ihre eigene Zeit sind. Selbst wenn Sie aber keine vollkommene Kontrolle darüber haben – und das gilt für die meisten von uns –, können Sie auf jeden Fall Ihre Aufmerksamkeit steuern.

Wir wollen Ihnen dabei helfen, Ihre eigenen Standardeinstellungen zu bestimmen. Wenn Sie neue Gewohnheiten entwickeln und Ihre innere Einstellung verändern, können Sie aufhören, auf die Reizüberflutung der modernen Welt zu reagieren, und beginnen, aktiv Zeit für die Menschen und Aktivitäten zu schaffen, die Ihnen wichtig sind. Hier geht es nicht darum, Zeit zu sparen, sondern sich die Zeit für wichtige Dinge zu *nehmen*.

Die in diesem Buch vorgestellten Ideen können Ihnen Platz in Ihrem Terminkalender, Ihrem Kopf und Ihren Tagen verschaffen. Dieser Platz kann Ruhe und Klarheit in Ihren Alltag bringen und Raum für neue Hobbys und die auf »irgendwann« verschobenen Projekte eröffnen. Ein wenig mehr Freiraum in Ihrem Leben könnte sogar die kreativen Energien freisetzen, die Sie eingebüßt oder gar nicht erst entwickelt haben. Aber bevor wir dahin kommen, würden wir gerne erklären, wer wir eigentlich sind, warum wir so von den Themen Zeit und Energie besessen sind und wie dieses Buch zustande kam.



Wir sind die Zeitfanatiker

Wir sind Jake und JZ.¹ Wir sind keine Raketen bauenden Milliardäre wie Elon Musk, gut aussehende Renaissance-Männer wie Tim Ferriss oder geniale Topmanager wie Sheryl Sandberg. Die meisten Ratschläge zu Zeitmanagement werden von geradezu übermenschlichen Supermännern und Superfrauen verfasst. Auf diesen Seiten werden Sie aber nichts Übermenschliches finden. Wir sind ganz normale, fehlbare Menschen, die wie alle anderen in Stress geraten und Opfer vielfältiger Ablenkungen sind.

Was unsere Perspektive so außergewöhnlich macht, ist der Umstand, dass wir Produktdesigner sind, die viele Jahre in der Technologieindustrie verbracht und dazu beigetragen haben, Dienste wie Gmail, YouTube und Google Hangouts zu entwerfen. Als Designer bestand unsere Aufgabe darin, abstrakte Konzepte (zum Beispiel »Wäre es nicht cool, wenn sich die E-Mails automatisch sortieren würden?«) in reale Lösungen (zum Beispiel Gmails Priority Inbox) zu verwandeln. Dafür mussten wir verstehen, wie sich Technologie in unseren Alltag integriert und diesen verändert. Diese Erfahrung bietet uns Einsichten in die Verführungskraft von Infinity Pools und Erkenntnisse über die Dinge, die wir tun können, damit sie uns nicht beherrschen.

Vor einigen Jahren wurde uns klar, dass wir Design auch auf etwas Unsichtbares anwenden können: die Art und Weise, wie wir unsere Zeit verbringen. Wir begannen, Teams bei Google und anderen Unternehmen dabei zu helfen, ihre Tage anders zu gestalten, damit sie sich auf ihre wichtigsten Prioritäten konzentrieren konnten. Und wir verwendeten den Designprozess auch bei der Entwicklung dieses Buches. Doch anstatt Technologie oder Geschäftschancen als Ausgangspunkt zu nehmen, begannen wir bei den bedeutendsten Projekten und den wichtigsten Menschen in unserem Leben.

Wir versuchten, jeden Tag ein wenig Zeit für unsere eigenen wichtigsten Prioritäten zu gewinnen. Wir hinterfragten die Standardverhaltensmuster, die den Busy Bandwagon kennzeichnen, und richteten unsere To-do-Listen und Terminkalender neu aus. Wir stellten die

¹ In diesem Buch steht »JZ« für John Zeratsky. Nicht zu verwechseln mit dem Musiker und Geschäftsmogul Jay-Z. Versuchen Sie bitte, nicht enttäuscht zu sein.

Standardverhaltensmuster im Hinblick auf die Infinity Pools infrage und bestimmten neu, wie wir Technologie verwenden. Unsere Willenskraft hat Grenzen, daher muss jedes Redesign leicht handhabbar sein. Wir konnten uns nicht von jeder Pflicht befreien, also arbeiteten wir mit Eingrenzungen. Wir experimentierten, erzielten Erfolge und mussten Rückschläge einstecken, und im Verlauf der Zeit lernten wir.

In diesem Buch stellen wir Ihnen die Prinzipien und Taktiken vor, die wir entdeckt haben, und präsentieren zahlreiche Geschichten über unsere menschlichen Irrtümer und unbeholfenen Lösungen. Wir fanden, die folgende Episode sei ein guter Ausgangspunkt:

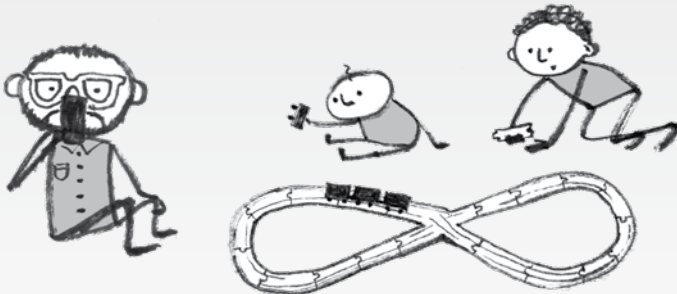


Hintergrundstory Teil 1: Das ablenkungsfreie iPhone

Jake

Es war im Jahr 2012; meine beiden Söhne spielten mit einer Holzseisenbahn in unserem Wohnzimmer. Luke (8 Jahre) setzte emsig die Gleisabschnitte zusammen, während Flynn (Kleinkind) auf eine Lokomotive sabberte. Plötzlich hob Luke seinen Kopf und fragte:

PAPI, WARUM GUCKST DU AUF DEIN TELEFON?



Seine Frage zielte nicht darauf ab, mir Schuldgefühle zu machen; er war einfach nur neugierig. Aber ich hatte keine gute Antwort. Ich meine, bestimmt hatte ich *irgendeine* Ausrede dafür, gerade in jenem Moment mei-

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 unglaublich 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 Standard-verhaltensmuster 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

Unterschied war geradezu phänomenal. Ohne die ständige Ablenkung von E-Mails und anderen Infinity Pools richtete sich die gesammelte Konzentration aller Anwesenden auf die zu lösende Aufgabe. Das Standardverhaltensmuster wurde auf Fokussierung umgestellt.

Außerdem lernten wir, **wie wichtig Energie für klares Denken und fokussierte Arbeit ist**. Bei unseren ersten Design Sprints arbeiteten die Teams bis spätabends und Energieeinbrüche wurden mit gezuckerten Energieriegeln bekämpft. In dem Maße, wie die Woche voranschritt, sackte der allgemeine Energiepegel aber unweigerlich ab. Infolgedessen nahmen wir entsprechende Feinjustierungen vor und stellten fest, dass Dinge wie ein gesundes Mittagessen, ein kurzer Spaziergang an der frischen Luft, häufige kurze Pausen und ein leicht verkürzter Arbeitstag dazu beitrugen, während der gesamten Woche einen hohen Energiepegel zu wahren, was zu effektiverer Arbeit und besseren Ergebnissen führte.

Und schließlich lehrten uns diese Experimente die Macht der eigenen praktischen Erfahrung. **Mithilfe von Experimenten konnten wir den Prozess verbessern**, wobei uns die Erfahrung, die Ergebnisse der Veränderungen aus erster Hand zu erleben, ein tiefes Vertrauen gab, das wir nie entwickelt hätten, wenn wir uns darauf beschränkt hätten, über die Experimente und Erfolgsergebnisse anderer zu lesen.

Im Rahmen unserer Sprints arbeitet ein ganzes Team konzentriert eine Woche lang zusammen, aber uns war sofort klar, dass es keinen Grund gab, warum eine Einzelperson ihren eigenen Tag nicht auch auf der Basis dieser Prinzipien neu gestalten können sollte. Diese Lektionen bildeten die Grundlage für dieses Buch.

Selbstverständlich gab es kein Patentrezept zur Perfektion. Gelegentlich wurden wir immer noch vom Busy Bandwagon mitgeschleift und gerieten in den Sog der Infinity Pools. Einige unserer Taktiken wurden zu erfolgreichen Gewohnheiten, andere dagegen klemmten und versagten. Indem wir unsere täglichen Ergebnisse näher untersuchten, wurde uns klar, warum wir an irgendeiner Stelle stecken geblieben waren. Die Experimentiermethode ermöglichte uns auch, nachsichtiger mit unseren eigenen Fehlern umzugehen. Schließlich war jeder Fehler nur ein Datenpunkt, und wir konnten am folgenden Tag immer einen neuen Versuch unternehmen.