

**REDLINE** | VERLAG

CAL NEWPORT

# KONZENTRIERT ARBEITEN



**REGELN  
FÜR EINE  
WELT VOLLER  
ABLENKUNGEN**



**DER US-  
BESTSELLER  
DEEP WORK**

Recht schnell erkannte er, dass diese Ambitionen vereitelt würden, solange seine beruflichen Fähigkeiten durch ein Excel-Makro ersetzt werden konnten. Daher beschloss er, seinen Wert für die Welt zu erhöhen. Nach einer Recherchephase kam Benn zu einem Schluss: Er würde, so erklärte er seiner Familie, den Job als menschliche Tabelle kündigen und Computerprogrammierer werden. Doch wie es oft der Fall ist bei derart großen Plänen, hatte auch dieser einen Haken: Jason Benn hatte nicht die leiseste Ahnung vom Programmieren.

Als Computerwissenschaftler kann ich das Offensichtliche bestätigen: Programmieren ist schwierig. Die meisten neuen Entwickler absolvieren vor ihrer ersten Anstellung eine vierjährige Universitätsausbildung, um die Grundbegriffe zu erlernen – und selbst dann herrscht ein erbitterter Kampf um die besten Stellen. Diese Zeit hatte Jason Benn nicht. Nach seinem Excel-Erlebnis kündigte er seinen Arbeitsplatz bei der Finanzfirma und zog wieder zu Hause ein, um seinen nächsten Schritt vorzubereiten. Seine Eltern waren froh, dass er einen Plan hatte, aber nicht sonderlich erbaut von der Vorstellung, dass diese Rückkehr nach Hause eine Dauerlösung werden könne. Benn musste eine schwierige Qualifikation erwerben, und zwar *schnell*.

An diesem Punkt stieß Benn auf dasselbe Problem, das viele Wissensarbeiter davon abhält, einen steileren Karriereweg einzuschlagen. Etwas so Komplexes wie Programmierung zu erlernen erfordert intensive, ununterbrochene Konzentration auf kognitiv anspruchsvolle Konzepte – jene Art von Konzentration, die Carl Gustav Jung in die Wälder rund um den Zürichsee trieb. Mit anderen Worten, diese Aufgabe ist eine Frage von Deep Work. Doch wie ich weiter oben in dieser Einführung erläuterte, haben die meisten Wissensarbeiter ihre Fähigkeit zu Deep Work verloren. Benn war keine Ausnahme dieses Trends.

»Ich ging ständig ins Internet und checkte meine E-Mails; ich konnte mich einfach nicht bremsen; es war wie ein Zwang«, sagte Benn über den Zeitraum vor der Kündigung seines Finanzjobs. Zur Erläuterung

seiner Schwierigkeiten mit dem Konzentrieren erzählte mir Benn von einem Projekt, das ihm ein Supervisor der Finanzfirma einst antrug. »Sie wollten, dass ich einen Businessplan schreibe«, erklärte er. Benn wusste nicht, wie man einen Businessplan schreibt, also entschloss er sich, fünf verschiedene existierende Pläne zu suchen und zu lesen – sie miteinander zu vergleichen, um zu verstehen, worin die Erfordernisse lagen. Das war eine gute Idee, aber Benn hatte ein Problem: »Ich konnte nicht bei der Sache bleiben.« Es gab Tage während dieser Zeit, gesteht er heute, in denen er praktisch jede einzelne Minute (»98 Prozent meiner Zeit«) im Internet surfte. Das Businessplan-Projekt – eine Chance, sich zu einem frühen Zeitpunkt seiner beruflichen Laufbahn hervorzutun – blieb auf der Strecke.

Bei seiner Kündigung war Benn sich seiner Konzentrationsprobleme durchaus bewusst. Als er beschloss, sich dem Erlernen des Programmierens zu widmen, wusste er also, dass er sich gleichzeitig beibringen musste, fokussiert bei einer Sache zu bleiben. Seine Methode war drastisch, aber effektiv. »Ich schloss mich in einem Zimmer ohne Computer ein: nur Lehrbücher, Notizzettel und ein Textmarker.« Er markierte sich Passagen in den Programmierlehrbüchern, übertrug die Erkenntnisse auf Notizzettel und lernte sie dann auswendig. Anfangs waren diese Zeiten ohne jegliche elektronische Ablenkung hart, aber Benn ließ sich selbst keine andere Wahl: Er musste dieses Material durcharbeiten, und er musste sicherstellen, dass es in diesem Zimmer nichts gab, das ihn ablenken konnte. Im Laufe der Zeit jedoch fiel ihm das Konzentrieren leichter, und schließlich erreichte er einen Punkt, an dem er regelmäßig fünf oder mehr Stunden täglich ohne Unterbrechung in diesem Zimmer verbrachte, ganz fokussiert auf das Erlernen dieser schwierigen neuen Materie. »Als ich fertig war, hatte ich bestimmt an die achtzehn Bücher über das Thema gelesen«, erinnert er sich.

Nachdem er sich zwei Monate lang zum Studieren eingeschlossen hatte, besuchte Benn das bekanntermaßen schwierige Dev-Bootcamp:

einen Hundert-Wochenstunden-Crashkurs für die Programmierung von Webanwendungen. (Bei seinen Recherchen zu diesem Programm fand Benn einen Princeton-Studenten mit Doktorgrad, der Dev als »das Schwerste, was ich in meinem ganzen Leben gemacht habe« beschrieb.) Angesichts sowohl seiner Vorbereitung als auch seiner frisch erworbenen Fähigkeit zu Deep Work schnitt Benn hervorragend ab. »Manche Leute kommen unvorbereitet da hin«, sagte er, »Sie können sich nicht konzentrieren. Sie können nicht schnell lernen.« Nur die Hälfte der Studenten, die den Lehrgang mit Benn begannen, schlossen ihn fristgemäß ab. Benn schaffte nicht nur den Abschluss, sondern war zudem Klassenbester.

Deep Work hatte sich ausgezahlt. Rasch erhielt Benn eine Stelle als Entwickler bei einem Technologie-Start-up in San Francisco mit einem Venture-Kapital von 25 Millionen Dollar und sorgfältiger Mitarbeiterauswahl. Als Benn nur ein halbes Jahr zuvor seine Stelle als Finanzberater gekündigt hatte, hatte er 40.000 Dollar jährlich verdient. Bei seinem neuen Job als Computerentwickler bekam er 100.000 Dollar – eine Summe, die im Silicon-Valley-Markt im Prinzip unbegrenzt, zusammen mit seinem Qualifikationslevel kontinuierlich wachsen kann.

Als ich das letzte Mal mit Benn sprach, blühte er in seiner neuen Position auf. Als neuer Anhänger von Deep Work mietete er ein Apartment schräg gegenüber seinem Büro, was es ihm ermöglichte, frühmorgens zur Arbeit zu kommen, ehe alle anderen eintrafen, und ungestört zu arbeiten. »An guten Tagen kann ich mich vor dem ersten Meeting vier Stunden lang versenken«, sagte er mir, »und dann vielleicht noch mal drei oder vier Stunden nachmittags. Und damit meine ich auch >versenken<: keine E-Mails, keine Hacker News [eine unter Technologen beliebte Website], nur Programmieren.« Für jemanden, der zugegebenermaßen bis zu 98 Prozent der Zeit an seinem ehemaligen Arbeitsplatz mit Internetsurfen verbracht hat, ist Jason Benns Verwandlung wirklich erstaunlich.

Jason Bennis Geschichte hebt eine wichtige Lektion hervor: Deep Work ist keine nostalgische Anwendung von Schriftstellern und Philosophen der Jahrhundertwende. Vielmehr handelt es sich um eine Fähigkeit, die heutzutage von hohem Wert ist.

Dieser Wert hat zwei Gründe. Der erste hat etwas mit dem Lernen zu tun. Wir leben in einem Informationszeitalter, das sich auf rapide wechselnde komplexe Systeme stützt. Einige der Computersprachen zum Beispiel, die Bennis erlernte, hat es vor zehn Jahren noch nicht gegeben, und in zehn weiteren Jahren werden sie vermutlich überholt sein. Gleichmaßen hatte jemand, der in den 1990er Jahren in den Marketingbereich einstieg, sicherlich keine Vorstellung davon, dass er heute digitale Analysemethoden beherrschen muss. Um in unserem wirtschaftlichen Umfeld seinen Wert zu erhalten, muss man daher in der Lage sein, rasch komplizierte Dinge zu erlernen. Das erfordert Deep Work. Wer diese Fähigkeit nicht kultiviert, wird mit den Entwicklungen der Technologie nicht Schritt halten können.

Der zweite Grund für den Wert von Deep Work ist die Tatsache, dass sich die Revolution digitaler Netzwerke in unterschiedliche Richtungen auswirkt. Wenn Sie etwas Nützliches schaffen können, ist die erreichbare Zielgruppe (zum Beispiel Mitarbeiter oder Kunden) im Prinzip unbegrenzt – was äußerst lohnend sein kann. Andererseits haben Sie ein Problem, wenn Sie etwas Mittelmäßiges herstellen, denn für Ihre Zielgruppe ist es nur allzu leicht, online eine bessere Alternative zu finden. Ob Sie nun Computerprogrammierer sind, Autor, Marketingfachmann, Berater oder Unternehmer, Ihre Situation ist ähnlich wie die von Jung, der Freud auszustechen versuchte, oder die von Jason Bennis, der sich in einem brandaktuellen Start-up behaupten musste: Um Erfolg zu haben, müssen Sie das absolute Beste bieten, das Sie zu bieten in der Lage sind – eine Aufgabe, die hohe Konzentration erfordert.

Die wachsende Notwendigkeit von Deep Work ist neu. Im Rahmen der Industriegesellschaft war Deep Work entscheidend für ein eng begrenztes Berufsfeld, die meisten Arbeitnehmer jedoch kamen wunderbar zurecht, ohne jemals die Fähigkeit ablenkungsfreier Konzentration kultivieren zu müssen. Sie wurden dafür bezahlt, irgendetwas zu schaffen, und während der Jahrzehnte ihrer Berufstätigkeit unterlag ihre Aufgabe keinen großen Veränderungen. Doch durch den Wechsel zur Informationsgesellschaft haben wir einen zunehmend größeren Anteil an Wissensarbeitern, und Deep Work wird zu einer Schlüsselqualifikation – auch wenn die meisten diese Tatsache noch nicht erkannt haben.

Mit anderen Worten, Deep Work ist keine altmodische Fähigkeit, die an Relevanz verliert. Es ist vielmehr eine maßgebliche Fähigkeit für jeden, der sich in einer weltweiten, wettbewerbsstarken Informationsgesellschaft durchsetzen will, die tendenziell jeden aussortiert, der sein Geld nicht wert ist. Die echte Belohnung wartet nicht auf diejenigen, die sich mühelos bei Facebook zurechtfinden (eine oberflächliche, leicht nachzuhahnde Aufgabe), sondern auf jene, die am Aufbau der innovativen Distributionssysteme beteiligt sind, welche der Plattform zugrunde liegen (eine eindeutig konzentrationsstarke, schwer imitierbare Aufgabe). Deep Work ist so wichtig, dass wir es mit den Worten des Business-Autors Eric Barker durchaus als »Supermacht des 21. Jahrhunderts« bezeichnen dürfen.<sup>9</sup>

---

Wir haben bis hierhin also zwei Gedankengänge verfolgt – den der zunehmenden Seltenheit von Deep Work und den seines wachsenden Wertes. Verknüpfen wir sie nun zu der Idee, welche die Grundlage für alles schafft, was in diesem Buch folgt:

***Die Deep-Work-Hypothese:*** *Die Fähigkeit zu Deep Work ist zunehmend selten und gleichzeitig zunehmend wertvoll in unserem*