

rin 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 genauere 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 auszubremsen. Das ständige Hin und Her des Schwarmdenkens zwingt Sie dazu, Ihre Aufmerksamkeit häufig ab-

wechselnd 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 Verschlankung 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 gedeihen 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