

JAMES CLEAR  
Die 1%-Methode



GOLDMANN



JAMES CLEAR

**DIE**  
**10%**  
**METHODE**  
minimale Veränderung,  
maximale Wirkung

Mit kleinen Gewohnheiten  
jedes Ziel erreichen

Aus dem amerikanischen Englisch  
von Annika Tschöpe

GOLDMANN

Die amerikanische Originalausgabe  
erschien 2018 unter dem Titel »Atomic Habits« bei Avery, New York.

Alle Ratschläge in diesem Buch wurden vom Autor und vom Verlag sorgfältig erwogen und geprüft. Eine Garantie kann dennoch nicht übernommen werden. Eine Haftung des Autors beziehungsweise des Verlags und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist daher ausgeschlossen.

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung, da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

18. Auflage

Deutsche Erstausgabe Mai 2020

Copyright © 2020 der deutschsprachigen Ausgabe: Wilhelm Goldmann Verlag, München,  
in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH, Neumarkter Str. 28, 81673 München

Copyright © 2018 der Originalausgabe: James Clear

All rights reserved including the right of reproduction  
in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Avery,  
an imprint of Penguin Publishing Group,  
a division of Penguin Random House LLC.

Umschlag: Uno Werbeagentur, München

Umschlagmotiv: FinePic®, München

Redaktion: Nadine Lipp

Satz: Satzwerk Huber, Germering

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pöfßneck

Printed in Germany

KW · CF

ISBN 978-3-442-17858-2

[www.goldmann-verlag.de](http://www.goldmann-verlag.de)

# Inhalt

Einführung: Meine Geschichte .....	9
<b>Die Grundlagen</b>	
<b>Wieso minimale Veränderungen</b>	
<b>Großes bewirken .....</b>	<b>23</b>
1 Die überraschende Macht kleiner Gewohnheiten .....	25
2 So prägen Ihre Gewohnheiten Ihre Identität (und umgekehrt) .....	45
3 In vier einfachen Schritten zu besseren Gewohnheiten. ....	61
<b>Das erste Gesetz</b>	
<b>Die Gewohnheit muss offensichtlich sein .....</b>	<b>77</b>
4 Der Mann, mit dem irgendetwas nicht stimmte .....	79
5 Der beste Weg zu neuen Gewohnheiten .....	91
6 Motivation wird überbewertet, oft ist das Umfeld wichtiger .....	105
7 Das Geheimnis der Selbstbeherrschung .....	119

**Das zweite Gesetz**

**Die Gewohnheit muss attraktiv sein ..... 127**

- 8 So wird eine Gewohnheit unwiderstehlich..... 129
- 9 Die Rolle von Familie und Freunden  
bei der Gestaltung Ihrer Gewohnheiten ..... 143
- 10 Ursachen für schlechte Gewohnheiten  
ermitteln und abstellen ..... 157

**Das dritte Gesetz**

**Die Gewohnheit muss einfach sein ..... 171**

- 11 Gehen Sie langsam, aber niemals rückwärts ..... 173
- 12 Das Gesetz der geringsten Anstrengung..... 181
- 13 Mit der Zwei-Minuten-Regel dem  
Aufschieben ein Ende setzen ..... 195
- 14 So werden gute Gewohnheiten unvermeidlich  
und schlechte Gewohnheiten unmöglich ..... 207

**Das vierte Gesetz**

**Die Gewohnheit muss befriedigend sein ..... 219**

- 15 Das oberste Gebot der Verhaltensänderung..... 221
- 16 So behält man gute Gewohnheiten im Alltag bei .... 235
- 17 So kann ein Rechenschaftspartner alles ändern..... 249

**Taktiken für Fortgeschrittene****Für alle, denen gut nicht gut genug ist ..... 261**

18 Die Wahrheit über Talent (wann die Gene eine Rolle spielen und wann nicht) ..... 263

19 Die Goldlöckchen-Regel: So bleibt man im Leben und bei der Arbeit motiviert..... 279

20 Die Kehrseite guter Gewohnheiten ..... 289

Fazit: Das Geheimnis dauerhaften Erfolgs ..... 303

**Anhang ..... 307**

Was Sie als Nächstes lesen könnten ..... 309

Kleine Erkenntnisse aus den vier Gesetzen ..... 311

So lassen sich diese Erkenntnisse auf Unternehmen übertragen..... 319

So lassen sich diese Erkenntnisse in der Erziehung nutzen..... 321

Dank ..... 323

Anmerkungen..... 327

Register ..... 357







# Einführung

## Meine Geschichte

Am letzten Tag meines zweiten Highschooljahres bekam ich einen Baseballschläger ins Gesicht. Einer meiner Klassenkameraden hatte voll ausgeholt, doch der Schläger rutschte ihm aus den Händen, flog auf mich zu und erwischte mich direkt zwischen den Augen. An den Aufprall kann ich mich nicht mehr erinnern.

Der Schläger zerschmetterte meine Nase mit solcher Wucht, dass sie wie ein schiefes U aussah. Durch den heftigen Stoß wurde das Weichgewebe meines Gehirns gegen die Schädelwand geschleudert. Sofort schwoll alles in meinem Kopf gewaltig an. Im Bruchteil einer Sekunde hatte ich mehrere Schädelfrakturen erlitten, meine Nase war gebrochen, und beide Augenhöhlen waren zertrümmert.

Als ich die Augen aufschlug, sah ich, wie mich andere anstarrten und mir zu Hilfe eilten. Auf meiner Kleidung entdeckte ich rote Flecken. Einer meiner Klassenkameraden zog sich das Hemd aus und reichte es mir, damit ich den Schwall von Blut stoppen konnte, der mir aus der Nase lief. Ich stand so unter Schock, dass ich gar nicht realisierte, wie schwer ich verletzt war.

Mein Lehrer legte mir einen Arm um die Schultern und begleitete mich auf dem langen Weg zum Krankenzimmer: über das

Spielfeld, den Hügel hinunter und zurück in die Schule. Andere stützten mich, damit ich mich überhaupt auf den Beinen halten konnte. Wir ließen uns Zeit und gingen ganz langsam. Niemand erkannte, dass jede Minute zählte.

Als wir im Krankenzimmer ankamen, stellte mir die Schwester verschiedene Fragen.

»Welches Jahr haben wir?«

»1998«, antwortete ich. Eigentlich war es 2002.

»Wer ist Präsident der Vereinigten Staaten?«

»Bill Clinton«, erwiderte ich. Die richtige Antwort wäre George W. Bush gewesen.

»Wie heißt deine Mutter?«

»Äh. Ähm ...« Ich geriet ins Stocken. Zehn Sekunden verstrichen.

»Patti«, verkündete ich leichthin, als wäre es ganz normal, dass mir der Name meiner eigenen Mutter erst nach zehn Sekunden einfiel.

An weitere Fragen kann ich mich nicht erinnern. Mein Gehirn schwoll so schnell an, dass ich das Bewusstsein verlor, bevor der Krankenwagen eintraf. Minuten später wurde ich aus der Schule getragen und ins örtliche Krankenhaus gebracht.

Kaum war ich dort, schaltete mein Körper eine Funktion nach der anderen ab. Grundlegende Vorgänge wie Schlucken und Atmen fielen mir schwer. Ich erlebte einen ersten Krampfanfall und hörte dann ganz auf zu atmen. Die Ärzte verabreichten mir eilig Sauerstoff und befanden, dass ich im örtlichen Krankenhaus nicht angemessen versorgt werden konnte. Deshalb bestellten sie einen Hubschrauber, der mich in eine größere Klinik in Cincinnati fliegen sollte.

Ich wurde aus der Notaufnahme zum Hubschrauberlandeplatz auf der anderen Straßenseite transportiert. Eine Krankenschwester schob mich auf einer Fahrtrage über den holprigen Bürgersteig, während eine zweite jeden Atemzug von Hand in mich hineinpumpte. Meine Mutter, die kurz zuvor ins Krankenhaus gekommen war, stieg zu mir in den Hubschrauber und hielt während des Flugs meine Hand. Ich blieb bewusstlos und konnte nicht selbstständig atmen.

Während meine Mutter mit mir im Hubschrauber saß, fuhr mein Vater nach Hause, um nach meinen Geschwistern zu sehen und sie zu informieren. Mit tränenerstickter Stimme erklärte er meiner Schwester, sie könne am Abend nicht an dem Schulfest zum Abschluss der achten Klasse teilnehmen. Dann brachte er meine Geschwister bei Angehörigen und Freunden unter und fuhr zu uns nach Cincinnati.

Als meine Mutter und ich auf dem Dach des Krankenhauses landeten, stürmte ein Team von fast zwanzig Ärzten und Pflegekräften auf den Hubschrauberlandeplatz und beförderte mich umgehend in die Unfallchirurgie. Zu diesem Zeitpunkt war mein Gehirn schon so stark angeschwollen, dass ich immer wieder posttraumatische Krampfanfälle erlebte. Meine Knochenbrüche mussten behandelt werden, aber meine Verfassung ließ keine Operationen zu. Nach einem weiteren Anfall – dem dritten an jenem Tag – wurde ich ins künstliche Koma versetzt und an ein Beatmungsgerät angeschlossen.

Meine Eltern kannten dieses Krankenhaus nur zu gut. Zehn Jahre zuvor hatte meine Schwester im Erdgeschoss des Gebäudes gelegen, weil sie im Alter von drei Jahren an Leukämie erkrankt war. Ich war damals fünf, mein Bruder gerade mal sechs Monate

alt. Nach zweieinhalb Jahren Chemotherapie, Lumbalpunktionen und Knochenmarkbiopsien durfte meine kleine Schwester das Krankenhaus schließlich glücklich, gesund und krebsfrei verlassen. Und jetzt, nach zehn Jahren Normalität, fanden sich meine Eltern mit einem anderen Kind am gleichen Ort wieder.

Während ich ins Koma fiel, schickte das Krankenhaus einen Priester und einen Sozialarbeiter zu meinen Eltern. Derselbe Priester hatte bereits ein Jahrzehnt zuvor mit ihnen gesprochen, an dem Abend, an dem sie von der Krebsdiagnose meiner Schwester erfahren hatten.

Der Tag wurde zur Nacht, und verschiedene Maschinen hielten mich am Leben. Meine Eltern schliefen unruhig auf einer Krankenhausmatratze – kaum waren sie todmüde eingenickt, ließ die Sorge sie wieder aufschrecken. Meine Mutter sollte mir später sagen: »Das war eine der schlimmsten Nächte meines Lebens.«

## Meine Genesung

Zum Glück hatte sich meine Atmung am nächsten Morgen so weit stabilisiert, dass die Ärzte es wagten, mich wieder aus dem Koma zu holen. Als ich schließlich das Bewusstsein wiedererlangt hatte, stellte ich fest, dass ich nichts mehr riechen konnte. Um das zu überprüfen, forderte mich eine Krankenschwester auf, ich solle mir die Nase putzen und an einem Apfelsaftkarton schnuppern. Mein Geruchssinn kehrte zurück, doch zur allgemeinen Überraschung drückte das Naseputzen Luft durch die Frakturen in der Augenhöhle, sodass mein linkes Auge hervorquoll. Der Augapfel trat aus der Höhle und wurde nur noch von dem Augenlid und

dem Sehnerv, der das Auge mit dem Gehirn verband, notdürftig an Ort und Stelle gehalten.

Der Augenarzt war zuversichtlich, dass das Auge mit der Zeit wieder an die richtige Stelle rutschen würde, wenn die Luft entwich, konnte jedoch nicht abschätzen, wie lange das dauern würde. Operiert werden sollte ich erst in einer Woche, damit ich ein wenig zu Kräften kommen konnte. Ich sah aus, als hätte ich bei einem Boxkampf den Kürzeren gezogen, durfte das Krankenhaus aber vorerst verlassen. Mit gebrochener Nase, einem halben Dutzend Gesichtsfrakturen und einem hervorgequollenen linken Auge kehrte ich nach Hause zurück.

Die nächsten Monate waren eine schwere Zeit. Es war, als wäre mein ganzes Leben zum Stillstand gekommen. Wochenlang sah ich alles doppelt, konnte im wahrsten Sinne des Wortes nicht geradeaus schauen. Erst nach über einem Monat saß mein Augapfel wieder ganz normal im Schädel. Aufgrund der Krampfanfälle und Sehstörungen konnte ich acht Monate lang nicht Auto fahren. In der Physiotherapie musste ich grundlegende motorische Fähigkeiten üben, zum Beispiel eine gerade Linie entlangzugehen. Obwohl ich mich von meiner Verletzung auf keinen Fall unterkriegen lassen wollte, war ich nicht selten sehr niedergeschlagen und verzweifelt.

Wie viel Arbeit noch vor mir lag, wurde mir schmerzlich bewusst, als ich ein Jahr später auf das Baseballfeld zurückkehrte. Baseball war immer ein wichtiger Teil meines Lebens gewesen. Mein Vater hatte in einem Nachwuchsteam der St. Louis Cardinals Geld verdient, und ich träumte davon, ebenfalls Profi-Baseballspieler zu werden. Nach monatelanger Reha wollte ich vor allem endlich wieder zurück aufs Spielfeld.

Doch meine Rückkehr zum Baseball verlief alles andere als reibungslos. Als die neue Saison begann, wurde ich aus dem Auswahlteam meines Jahrgangs gestrichen und musste in die Mannschaft der Jüngeren wechseln. Ich spielte seit meinem vierten Lebensjahr und hatte so viel Zeit und Mühe in den Sport gesteckt, dass ich diese Herabstufung als große Demütigung empfand. An den Tag, an dem es geschah, kann ich mich noch lebhaft erinnern. Ich saß weinend im Auto und durchsuchte die Radiosender verzweifelt nach einem Song, der mich aufheitern konnte.

Nach einem Jahr voller Selbstzweifel schaffte ich es schließlich zurück ins Spitzenteam, kam jedoch kaum zum Einsatz. Insgesamt spielte ich elf Innings, also kaum mehr als ein einziges Spiel.

Trotz meiner dürftigen Highschoolkarriere glaubte ich nach wie vor daran, dass ich ein großer Spieler werden konnte. Und ich wusste, wenn ich das schaffen wollte, musste ich selbst dafür sorgen. Der Wendepunkt kam zwei Jahre nach meiner Verletzung, als ich mein Studium an der Denison University begann. Das war für mich ein Neuanfang, und dort entdeckte ich erstmals, welche erstaunliche Wirkung kleine Gewohnheiten zeigen.

## Wie ich Gewohnheiten für mich entdeckte

Die Entscheidung für die Denison University war eine der besten meines Lebens. Ich sicherte mir einen Platz im Baseballteam und war überglücklich, obwohl ich als Neuling natürlich nicht zum festen Spielerstamm gehörte. Trotz des schweren Rückschlags in der Highschool hatte ich es in die College-Mannschaft geschafft.

Da nicht damit zu rechnen war, dass ich in absehbarer Zeit mit dem Baseballteam auflaufen würde, konzentrierte ich mich darauf, mein Leben in Ordnung zu bringen. Während meine Altersgenossen lange aufblieben und sich mit Videospiele vergnügten, gewöhnte ich mir einen vernünftigen Schlafrhythmus an und ging jeden Abend früh ins Bett. Auch in den chaotischen Verhältnissen im Studentenwohnheim achtete ich darauf, mein Zimmer ordentlich zu halten. Das waren nur kleine Verbesserungen, doch sie gaben mir das Gefühl, mein Leben im Griff zu haben. Ich bekam wieder mehr Selbstbewusstsein. Und dieses wachsende Selbstvertrauen machte sich auch im Unterricht bemerkbar, denn ich verbesserte meine Lerngewohnheiten und erzielte im ersten Jahr zuverlässig Bestnoten.

Eine Gewohnheit ist ein Ablauf oder ein Verhalten, das regelmäßig und in vielen Fällen ganz automatisch ausgeführt wird. Mit jedem Semester legte ich mir kleine, aber konsequente Gewohnheiten zu, die letztlich Ergebnisse zur Folge hatten, mit denen ich anfangs niemals gerechnet hätte. Zum Beispiel gewöhnte ich mir an, zum ersten Mal im Leben mehrmals pro Woche Gewichte zu stemmen, und in den Folgejahren stieg mein Gewicht bei einer Körpergröße von 1,90 Metern von mageren fünfundsiebzig auf stolze neunzig Kilo an.

Mit Beginn der zweiten Saison sicherte ich mir einen Stammplatz als Pitcher, in meinem dritten Jahr wurde ich zum Teamkapitän gewählt und am Ende der Saison als einer der Ligabesten ausgezeichnet. Aber erst im letzten Studienjahr zahlten sich meine Schlaf-, Lern- und Trainingsgewohnheiten richtig aus.

Sechs Jahre nach dem Treffer mit dem Baseballschläger, dem Hubschraubertransport ins Krankenhaus und der Nacht im Koma

wurde ich zum besten Sportler der Denison University gewählt und für das ESPN Academic All-America-Team nominiert – eine Ehre, die nur dreiunddreißig Spielern im ganzen Land zuteilwurde. Als ich meinen Abschluss machte, hielt ich in acht verschiedenen Kategorien den Schulrekord. Im selben Jahr bekam ich die höchste akademische Auszeichnung der Universität, die President's Medal.

Bitte verzeihen Sie mir, wenn das ein wenig angeberisch klingt. Ehrlich gesagt ist meine sportliche Karriere nicht besonders legendär, und sie wird auch nicht in die Annalen eingehen. Ich habe nie als Profi gespielt. Rückblickend glaube ich jedoch, dass ich in diesen Jahren eine ebenso große Leistung erbracht habe: Ich habe mein Potenzial ausgeschöpft. Und die Ansätze in diesem Buch können Ihnen dabei helfen, Ihr eigenes Potenzial ebenfalls richtig zu entfalten.

Jeder von uns hat im Leben immer wieder Herausforderungen zu meistern. Bei mir war es unter anderem diese Verletzung, und ich habe daraus etwas Wichtiges gelernt: Vermeintlich kleine und unwichtige Veränderungen führen zu bemerkenswerten Ergebnissen, wenn man bereit ist, sie jahrelang durchzuhalten. Jeder Mensch muss Rückschläge hinnehmen, aber auf lange Sicht wird unsere Lebensqualität oft von der Qualität unserer Gewohnheiten bestimmt.<sup>1</sup> Mit den gleichen Gewohnheiten bekommen Sie immer wieder die gleichen Ergebnisse. Aber mit besseren Gewohnheiten ist alles möglich.

Es mag sein, dass es Menschen gibt, die über Nacht unglaubliche Erfolge erzielen können. Auf mich selbst trifft das sicherlich nicht zu, und ich kenne auch niemanden, dem das gelingt. Auf meinem Weg vom künstlichen Koma zum College-Superstar gab es nicht den einen entscheidenden Moment, sondern viele. Ich habe eine all-



mähliche Entwicklung durchgemacht, eine lange Reihe von kleinen Erfolgen und kleinen Durchbrüchen. Fortschritte gelangen mir nur, indem ich klein anfang – mir blieb nichts anderes übrig. Und auf die gleiche Strategie setzte ich einige Jahre später, als ich eine eigene Firma gründete und mit der Arbeit an diesem Buch begann.

## Wie und warum ich dieses Buch geschrieben habe

Im November 2012 erschienen meine ersten Artikel auf *james clear.com*. Seit etlichen Jahren hatte ich mir Notizen zu meinen persönlichen Experimenten mit Gewohnheiten gemacht und war nun endlich bereit, einige davon zu veröffentlichen. Anfangs brachte ich jeden Montag und jeden Donnerstag einen neuen Artikel heraus. Innerhalb weniger Monate konnte ich mit dieser einfachen Schreibgewohnheit die ersten tausend E-Mail-Abonnenten gewinnen, und bis Ende 2013 war diese Zahl auf mehr als dreißigtausend Menschen angewachsen.

Im Jahr 2014 hatte meine E-Mail-Liste schon über hunderttausend Abonnenten und zählte damit zu den am schnellsten wachsenden Newslettern im Internet. Bei meinen ersten Texten war ich mir noch wie ein Hochstapler vorgekommen, doch zwei Jahre später galt ich als Experte für Gewohnheiten – das machte mich zwar stolz, setzte mich aber auch ziemlich unter Druck. Ich hatte mich niemals für einen großen Fachmann gehalten, sondern eher gemeinsam mit meinen Lesern experimentiert.

Im Jahr 2015 hatte ich bereits zweihunderttausend E-Mail-Abonnenten und unterschrieb einen Vertrag für das Buch, das Sie

gerade lesen. Je größer mein Publikum wurde, desto größer wurden auch meine beruflichen Chancen. Immer öfter wurde ich von führenden Unternehmen für Vorträge über die Wissenschaft der Gewohnheitsbildung, Verhaltensänderung und kontinuierlichen Verbesserung gebucht und durfte Grundsatzreden auf Konferenzen in den Vereinigten Staaten und Europa halten.

Ab 2016 erschienen meine Artikel regelmäßig in wichtigen Publikationen wie *Time*, *Entrepreneur* und *Forbes*. Kaum zu glauben, aber in diesem Jahr wurden meine Texte von über acht Millionen Menschen gelesen. Trainer aus der NFL, NBA und MLB wurden auf meine Arbeit aufmerksam und vermittelten sie ihren Teams.

Anfang 2017 gründete ich die Habits Academy, die erste Schulungsplattform für Organisationen und Einzelpersonen, die im Privat- und Berufsleben bessere Gewohnheiten entwickeln wollen.<sup>2</sup> Unternehmen von der Fortune-500-Liste und neue Start-ups meldeten ihre Führungskräfte an und ließen Mitarbeiter schulen. Insgesamt haben über zehntausend Führungskräfte, Manager, Trainer und Lehrende die Habits Academy absolviert, und durch die Arbeit mit ihnen habe ich unglaublich viel darüber erfahren, wie Gewohnheiten im echten Leben funktionieren können.

Jetzt, da ich dieses Buch zum Abschluss bringe, wird *jamesclear.com* jeden Monat von vielen Millionen Menschen besucht, fast fünfhunderttausend haben meinen Newsletter abonniert – diese Zahlen übertreffen meine kühnsten Erwartungen so weit, dass ich nicht recht weiß, was ich davon halten soll.

## Was Sie von diesem Buch erwarten können

Der Unternehmer und Investor Naval Ravikant sagte einmal: »Um ein gutes Buch zu schreiben, muss man erst zu dem Buch werden.«<sup>3</sup> Mit den hier dargestellten Konzepten habe ich mich ursprünglich nur deshalb beschäftigt, weil ich ihre Wirkung persönlich erlebt habe. Nur mithilfe kleiner Gewohnheiten konnte ich mich von meiner Verletzung erholen, im Fitnessstudio Muskeln aufbauen, auf dem Spielfeld Höchstleistungen bringen, Texte verfassen, ein erfolgreiches Unternehmen gründen und schlicht und ergreifend ein verantwortungsvoller Erwachsener werden. Durch kleine Gewohnheiten konnte ich mein Potenzial entfalten, und da Sie dieses Buch zur Hand genommen haben, möchten Sie vermutlich auch das Ihre ausschöpfen.

Auf den folgenden Seiten stelle ich einen Plan vor, mit dem man Schritt für Schritt bessere Gewohnheiten aufbauen kann – nicht für einige Tage oder Wochen, sondern für das ganze Leben. Zwar lässt sich alles wissenschaftlich untermauern, doch dieses Buch ist keine akademische Forschungsarbeit, sondern eine Bedienungsanleitung. Sie werden wichtige Erkenntnisse und praktische Ratschläge finden, während ich auf leicht verständliche Weise erkläre, wie Sie Gewohnheiten entwickeln und umsetzen können.

Die Wissenschaften, auf die ich mich dabei stütze – Biologie, Neurowissenschaften, Philosophie, Psychologie und andere –, gibt es schon seit vielen Jahren. Mein Buch kombiniert die besten Erkenntnisse, die intelligente Menschen schon vor langer Zeit gewonnen haben, mit den überzeugendsten wissenschaftlichen Entdeckungen der jüngsten Zeit. Ich hoffe, ich konnte die wichtigsten

Ideen ermitteln und so darstellen, dass sie sich bestmöglich umsetzen lassen. Alle klugen Gedanken auf diesen Seiten sollten Sie den vielen Experten anrechnen, die vor mir am Werk waren. Alle Dummheiten sind vermutlich mir zuzuschreiben.

Dieses Buch beruht auf meinem vierstufigen Modell der Gewohnheiten – Auslösereiz, Verlangen, Reaktion und Belohnung – und den vier Gesetzen der Verhaltensänderung, die sich aus diesen Schritten ergeben. Wer über psychologisches Vorwissen verfügt, wird einige dieser Begriffe aus der operanten Konditionierung kennen, die B. F. Skinner in den 1930er-Jahren erstmals als »Reiz, Reaktion, Belohnung« vorstellte<sup>4</sup> und die Charles Duhigg in *Die Macht der Gewohnheit*<sup>5</sup> kürzlich als »Auslösereiz, Routine, Belohnung« bekannt machte.

Verhaltensforscher wie Skinner erkannten, dass man Menschen durch die richtige Belohnung oder Bestrafung zu bestimmten Handlungsweisen veranlassen kann. Aber während Skinners Modell ausgezeichnet erklärte, wie externe Reize unsere Gewohnheiten beeinflussen, fehlte eine gute Erklärung dafür, wie sich unsere Gedanken, Gefühle und Überzeugungen auf unser Verhalten auswirken. Die innere Verfassung – unsere Stimmungen und Gefühle – ist ebenfalls von Bedeutung. Seit einigen Jahrzehnten befassen sich Wissenschaftler mit dem Zusammenhang zwischen Gedanken, Gefühlen und Verhalten, und das vorliegende Buch geht auch auf diese Forschungsarbeit ein.

Meine Arbeit stützt sich auf ein integriertes Modell der Kognitions- und Verhaltenswissenschaft. Vermutlich handelt es sich dabei um eines der ersten Modelle des menschlichen Verhaltens, das genau berücksichtigt, wie sich sowohl äußere Reize als auch innere Emotionen auf unsere Gewohnheiten auswirken. Einige Begrif-

fe mögen bekannt sein, aber die Einzelheiten – und die praktische Anwendung der vier Gesetze der Verhaltensänderung – liefern sicherlich eine neue Sichtweise auf Ihre Gewohnheiten.

Das menschliche Verhalten ist ständig im Wandel: von Situation zu Situation, von Moment zu Moment, von Sekunde zu Sekunde. In diesem Buch geht es jedoch um das, was sich *nicht* ändert. Es geht um die Grundlagen des menschlichen Verhaltens. Die unerschütterlichen Prinzipien, auf die Sie sich jahrein, jahraus verlassen können. Die Überzeugungen, auf denen Sie ein Unternehmen errichten, eine Familie gründen, Ihr Leben stützen.

Es gibt keinen allgemeingültigen Weg zu besseren Gewohnheiten, aber dieses Buch beschreibt den besten Weg, den ich kenne – einen Ansatz, der Wirkung zeigen wird, ganz gleich, wo Sie anfangen oder was Sie ändern wollen. Die Strategien, die ich behandle, können alle anwenden, die Schritt für Schritt Verbesserungen erzielen wollen, sei es in Bezug auf Gesundheit, Geld, Produktivität, Beziehungen oder alles zusammen. In allen Belangen des menschlichen Verhaltens kann dieses Buch als Leitfaden gelten.





# **DIE GRUNDLAGEN**

Wieso minimale  
Veränderungen Großes  
bewirken







# 1

## Die überraschende Macht kleiner Gewohnheiten

Das Schicksal von British Cycling änderte sich im Jahr 2003 von einem Tag auf den anderen. Die Organisation, die für den professionellen Radsport in Großbritannien zuständig ist, hatte kurz zuvor Dave Brailsford als neuen Sportdirektor eingestellt. Damals erzielten die britischen Radprofis seit fast einhundert Jahren nur mittelmäßige Ergebnisse. Seit 1908 hatten sie bei den Olympischen Spielen nur eine einzige Goldmedaille gewonnen,<sup>1</sup> und beim wichtigsten Radrennen der Welt, der Tour de France, sah es noch schlechter aus.<sup>2</sup> In hundertzehn Jahren hatte noch nie ein Brite den Sieg errungen.

Die Leistung der britischen Fahrer war derartig unterklassig, dass ein führender europäischer Fahrradhersteller sich sogar weigerte, dem Team Fahrräder zu verkaufen – man fürchtete, es würde dem Umsatz schaden, wenn andere Profis die Ausrüstung mit den Briten in Verbindung brächten.<sup>3</sup>

Brailsford wurde angeheuert, um British Cycling neu auszurichten. Im Gegensatz zu früheren Trainern war er eifriger Verfechter einer Strategie, die er als »Aggregation marginaler Gewin-

ne« bezeichnete. Nach dieser Philosophie wird bei allem, was man tut, nach winzigen Verbesserungsmöglichkeiten gesucht. Brailsford erklärt das so: »Das ganze Prinzip gründete auf der Vorstellung, dass sich letztlich eine deutliche Steigerung ergeben müsste, wenn man alles, was in irgendeiner Weise mit dem Radfahren zu tun hat, in seine Bestandteile zerlegt, um ein einziges Prozent zu verbessern und anschließend wieder zusammensetzen.«<sup>4</sup>

Brailsford und seine Trainer begannen mit kleinen Veränderungen, die für ein professionelles Radsportteam nicht weiter ungewöhnlich sind.<sup>5</sup> Die Sattel wurden bequemer gestaltet und die Reifen mit Alkohol abgerieben, damit sie besseren Grip hatten. Die Fahrer sollten elektrisch beheizte Overshorts tragen, die während der Fahrt für die ideale Muskeltemperatur sorgten, und sie verwendeten Biofeedback-Sensoren, um zu kontrollieren, wie die einzelnen Sportler auf ein bestimmtes Training reagierten. Das Team testete verschiedene Stoffe in einem Windkanal und stattete die Outdoor-Fahrer mit Indoor-Rennanzügen aus, weil diese leichter und aerodynamischer waren.

Doch damit nicht genug. Brailsford und sein Team fanden auch in weniger offensichtlichen Bereichen Möglichkeiten für einprozentige Verbesserungen. Sie probierten unterschiedliche Massagegels, um eine möglichst schnelle Muskelregeneration zu erreichen. Sie engagierten einen Chirurgen, der allen Fahrern zeigte, wie man sich am besten die Hände wäscht, um Erkältungen vorzubeugen. Sie fanden heraus, mit welcher Art von Kissen und Matratze die einzelnen Fahrer am besten schliefen. Sie lackierten sogar die Innenwände des Team-Lkws weiß, um kleine Staubfetzen zu erkennen, die normalerweise unbemerkt blieben, die Leistung der hochempfindlichen Fahrräder aber beeinträchtigen konnten.<sup>6</sup>

So kamen viele hundert minimale Verbesserungen zusammen, die schneller Erfolg zeigten, als man es sich vorgestellt hatte.

Schon fünf Jahre nach dem Amtsantritt von Brailsford dominierte das British-Cycling-Team die Straßen- und Bahnradrennen bei den Olympischen Spielen 2008 in Peking und sicherte sich unglaubliche sechzig Prozent aller erreichbaren Goldmedaillen.<sup>7</sup> Vier Jahre später, als die Olympischen Spiele in London stattfanden, setzten die Briten mit neun olympischen und sieben Weltrekorden neue Maßstäbe.<sup>8</sup>

Im selben Jahr gewann Bradley Wiggins als erster britischer Radfahrer die Tour de France.<sup>9</sup> Im nächsten Jahr siegte sein Teamkollege Chris Froome bei diesem Rennen und sollte diesen Triumph 2015, 2016 und 2017 wiederholen, sodass sich das britische Team in sechs Jahren fünf Tour-de-France-Siege sicherte.<sup>10</sup>

In den zehn Jahren zwischen 2007 bis 2017 gewannen britische Radsportler hundertachtundsiebzig Weltmeisterschaften und sechsundsechzig olympische oder paralympische Goldmedaillen und holten fünf Siege bei der Tour de France<sup>11</sup> – das gilt allgemein als erfolgreichste Siegesserie der Radsportgeschichte.<sup>12</sup>

Wie kommt so etwas zustande? Wie machen winzige Veränderungen, die auf den ersten Blick bestenfalls geringfügige Auswirkungen haben können, aus einem Team von ganz gewöhnlichen Sportlern eine Weltmeistertruppe? Warum haben kleine Verbesserungen zusammengenommen so bemerkenswerte Folgen, und wie lässt sich dieser Ansatz auf Ihr eigenes Leben übertragen?

## Warum kleine Gewohnheiten große Wirkung zeigen

Die Bedeutung eines entscheidenden Moments wird leicht überschätzt, während man den Wert kleinerer Verbesserungen im Alltag meist übersieht. Zu oft reden wir uns ein, dass durchschlagender Erfolg durchschlagendes Handeln erfordert. Ob wir nun abnehmen, eine Firma gründen, ein Buch schreiben, einen Titel gewinnen oder ein anderes Ziel erreichen wollen – wir setzen uns unter Druck, um eine bahnbrechende Verbesserung zu erreichen, über die jeder sprechen wird.

Eine Verbesserung um ein Prozent ist dagegen nicht besonders bemerkenswert – manchmal *kann* man sie gar nicht *bemerken* –, *unter Umständen aber viel sinnvoller*, vor allem auf lange Sicht. Im Laufe der Zeit kann eine kleine Verbesserung ganz erstaunliche Wirkung zeigen. Mathematisch lässt sich das so ausdrücken: Wenn man ein Jahr lang jeden Tag ein Prozent besser wird, hat man sich am Jahresende um das Siebenunddreißigfache verbessert.<sup>13</sup> Wird man dagegen ein Jahr lang jeden Tag ein Prozent schlechter, landet man fast bei null. Was als kleiner Sieg oder kleiner Rückschlag beginnt, nimmt viel größere Ausmaße an.

Gewohnheiten sind der Zinseszins der Selbstoptimierung.<sup>14</sup> Genau wie sich Geld durch Zinseszinsen vermehrt, vervielfachen sich die Auswirkungen Ihrer Gewohnheiten, wenn Sie diese wiederholen. Betrachtet man jeden Tag für sich, scheinen sie wenig zu verändern, doch über Monate und Jahre hinweg können sie eine enorme Wirkung erzielen. Der Wert guter Gewohnheiten und der Preis schlechter Gewohnheiten werden erst offensichtlich, wenn man zwei, fünf oder vielleicht zehn Jahre später zurückblickt.

## Täglich 1 Prozent besser

Ein Jahr lang täglich 1 Prozent schlechter:  $0,99^{365} = 00,03$

Ein Jahr lang täglich 1 Prozent besser:  $1,01^{365} = 37,78$

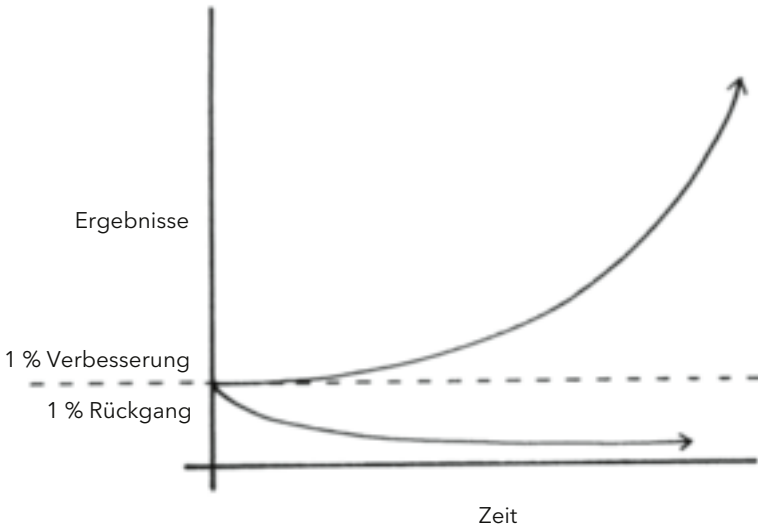


Abbildung 1: Die Wirkung kleiner Angewohnheiten steigt im Laufe der Zeit exponentiell an. Wird man beispielsweise jeden Tag nur ein Prozent besser, erzielt man nach einem Jahr siebenunddreißig Mal so gute Ergebnisse.

Im Alltag fällt es oft schwer, diesem Konzept die richtige Bedeutung beizumessen. Wir verzichten häufig auf kleine Änderungen, da sie im Augenblick keine große Rolle zu spielen scheinen. Wer jetzt ein wenig Geld spart, wird dennoch kein Millionär. Wer drei Tage hintereinander ins Fitnessstudio geht, ist immer noch nicht in Form. Wer heute Abend eine Stunde lang Chinesisch lernt, beherrscht die Sprache trotzdem noch nicht. Wir verändern

unser Verhalten ein wenig, doch wenn die Ergebnisse auf sich warten lassen, rutschen wir wieder in den alten Trott zurück.

Da sich die Folgen erst allmählich einstellen, nimmt man leider auch schlechte Gewohnheiten nicht so ernst. Wer heute etwas Ungesundes isst, bemerkt das nicht direkt auf der Waage. Wer heute Abend lange arbeitet und keine Zeit hat, dem wird die Familie verzeihen. Wer eine Aufgabe vor sich herschiebt und nicht direkt angeht, kann sie in der Regel noch am nächsten Tag erledigen. Eine einzige Entscheidung lässt sich leicht als unwichtig abtun.

Wenn wir jedoch Tag für Tag einprozentige Fehler wiederholen, indem wir immer wieder eine schlechte Wahl treffen, winzige Fehler erneut begehen und kleine Ausreden vernünftig begründen, potenzieren sich diese scheinbar unbedeutenden Entscheidungen zu toxischen Ergebnissen. Durch die Häufung vieler Fehlritte – hier und dort ein Rückgang um ein Prozent – entstehen schließlich Probleme.

Wenn Sie Ihre Gewohnheiten ändern, hat das ähnliche Auswirkungen wie die Verschiebung einer Flugroute um wenige Grad. Stellen Sie sich vor, Sie fliegen von Los Angeles nach New York City. Ändert der Pilot, der von LAX startet, den Kurs um nur 3,5 Grad nach Süden, landen Sie nicht in New York, sondern in Washington, D.C. Eine derart kleine Veränderung ist beim Start kaum wahrnehmbar – die Nase des Flugzeugs bewegt sich nur minimal –, doch wenn dieser neue Kurs über die gesamten Vereinigten Staaten beibehalten wird, landet man viele Hundert Kilometer weiter weg.<sup>15</sup>

Genauso kann eine leichte Veränderung Ihrer täglichen Gewohnheiten Ihr Leben in eine ganz andere Richtung lenken. Im jeweiligen Augenblick scheint es nicht viel auszumachen, ob eine

Entscheidung ein Prozent besser oder schlechter ist, doch wir treffen im Laufe unseres Lebens so viele Einzelentscheidungen, dass sie sich maßgeblich darauf auswirken, was wir sind und was wir sein könnten. Erfolg ist das Ergebnis täglicher Gewohnheiten, nicht einmaliger Veränderungen.

Ob Sie im Augenblick gerade erfolgreich sind oder nicht, spielt dabei allerdings keine Rolle. Wichtig ist, ob Ihre Gewohnheiten Sie zum Erfolg führen. Deshalb sollten Sie Ihrem aktuellen Weg mehr Bedeutung beimessen als Ihren aktuellen Leistungen. Ein Millionär, der Monat für Monat mehr ausgibt, als er verdient, ist auf einem schlechten Weg. Wenn er die Geldverschwendung nicht abstellt, wird es mit ihm kein gutes Ende nehmen. Falls Sie jedoch gerade pleite sind, aber jeden Monat etwas Geld auf die Seite legen, sind Sie auf dem besten Weg in die finanzielle Unabhängigkeit – auch wenn es vielleicht etwas langsamer voranschreitet, als Ihnen lieb ist.

Die Ergebnisse Ihrer Gewohnheiten zeigen sich erst mit gewisser Verzögerung, genau wie Ihr Finanzgebaren erst mit der Zeit Folgen für Ihr Vermögen hat. Ihre Essgewohnheiten spiegeln sich erst nach einer Weile im Gewicht wider, und Lerngewohnheiten schlagen sich erst nach und nach in Form von Wissen nieder. Unordnung entsteht erst, wenn man über längere Zeit nicht aufräumt. Folgen zeigt das Verhalten, das man häufig wiederholt.

Um zu ermitteln, wo Sie im Leben landen werden, müssen Sie nur die Kurve der winzigen Gewinne oder winzigen Verluste weiterverfolgen – dann wird deutlich, wie sich Ihre täglichen Entscheidungen über zehn oder zwanzig Jahre hinweg potenzieren. Geben Sie jeden Monat weniger aus, als Sie verdienen? Schaffen Sie es jede Woche ins Fitnessstudio? Lesen Sie Bücher, und lernen

Sie jeden Tag etwas Neues? Solch winzige Schritte entscheiden darüber, wie Ihr künftiges Ich aussehen wird.

Die Spanne zwischen Erfolg und Misserfolg wird mit der Zeit immer größer. Die Zeit vervielfacht das, was Sie tun. Bei guten Gewohnheiten ist sie Ihr Verbündeter, bei schlechten Ihr Feind.

Gewohnheiten sind ein zweischneidiges Schwert.<sup>16</sup> Schlechte Gewohnheiten können genauso schädlich sein, wie gute nützlich sind, deshalb ist es wichtig, dass Sie sämtliche Einzelheiten durchschauen. Sie müssen sich klarmachen, wie Gewohnheiten funktionieren und wie man sie nach Belieben gestalten kann, um der gefährlichen Seite der Klinge zu entgehen.

### Gewohnheiten können sich zu Ihrem Vor- oder Nachteil potenzieren

Positive Potenzierung	Negative Potenzierung
<p><b>Produktivität potenziert sich.</b></p> <p>Es ist kein großer Aufwand, jeden Tag eine kleine Extraaufgabe zu erledigen, doch im Laufe des gesamten Berufslebens kommt so sehr viel zusammen.<sup>17</sup> Noch wirkungsvoller kann es sein, eine vertraute Tätigkeit zu automatisieren oder eine neue Fähigkeit zu erwerben. Je mehr Sie ohne Überlegen erledigen können, desto mehr Gehirnkapazitäten haben Sie für anderes frei.<sup>18</sup></p>	<p><b>Stress potenziert sich.</b></p> <p>Der Frust im Stau. Die Belastung der elterlichen Verpflichtungen. Die Sorge über die Finanzlage. Die Bedenken wegen des leicht erhöhten Blutdrucks. Für sich genommen ist jeder dieser ganz alltäglichen Stressfaktoren nicht weiter schlimm, doch wenn er jahrelang andauert, kann leichter Stress zu schweren gesundheitlichen Problemen führen.</p>



Positive Potenzierung	Negative Potenzierung
<p><b>Wissen potenziert sich.</b></p> <p>Nur weil man ein neues Konzept erfasst, wird man noch lange kein Genie, doch wenn man sich dem lebenslangen Lernen verschreibt, kann das ungeheure Auswirkungen haben. Außerdem wird Ihnen jedes Buch, das Sie lesen, nicht nur etwas Neues vermitteln, sondern auch neue Sichtweisen auf alte Überzeugungen eröffnen.<sup>19</sup> Warren Buffett sagte dazu: »So funktioniert Wissen. Es baut sich nach und nach auf, wie Zinsen.«</p>	<p><b>Negative Gedanken potenzieren sich.</b></p> <p>Wenn Sie sich für wertlos, dumm oder hässlich halten, konditionieren Sie sich darauf, das Leben entsprechend zu sehen. Sie bleiben in dieser Gedankenschleife hängen. Gleiches gilt für Ihre Sicht auf andere. Wenn andere Menschen in Ihren Augen zornig, ungerecht oder egoistisch sind, werden Sie überall solche Menschen entdecken.</p>
<p><b>Beziehungen potenzieren sich.</b></p> <p>So, wie Sie sich anderen gegenüber verhalten, wird man auch mit Ihnen umgehen. Je hilfsbereiter Sie sind, desto bereitwilliger wird man Ihnen helfen. Wer bei jedem zwischenmenschlichen Kontakt ein wenig netter ist, kann sich im Laufe der Zeit ein Netzwerk umfassender, starker Beziehungen aufbauen.</p>	<p><b>Empörung potenziert sich.</b></p> <p>Unruhen, Proteste und Massenbewegungen sind selten die Folge eines individuellen Ereignisses. Viel häufiger wächst eine lange Reihe von Mikroaggressionen und täglichen Ärgernissen so sehr an, dass schließlich eine Kleinigkeit das Fass zum Überlaufen bringt und die Empörung außer Kontrolle gerät.</p>

## So kommt Fortschritt wirklich zustande

Stellen Sie sich vor, auf dem Tisch vor Ihnen liegt ein Eiswürfel. Im Zimmer ist es so kalt, dass man den eigenen Atem sehen kann. Die Temperatur liegt bei -4 Grad, doch allmählich wird es wärmer.

-3,5.

-3

-2,5

Der Eiswürfel liegt unverändert da.

-2.

-1,5.

-1.

Noch immer ist nichts passiert.

Dann 0 Grad. Das Eis beginnt zu schmelzen. Die Erwärmung um ein halbes Grad, die sich scheinbar nicht von den vorherigen Temperatursteigerungen unterscheidet, hat eine große Veränderung ausgelöst.

Bahnbrechenden Augenblicken gehen oft viele kleine Schritte voraus, welche die größere Veränderung überhaupt erst möglich machen. Eine Krebserkrankung bleibt über achtzig Prozent ihrer Dauer unentdeckt und breitet sich dann innerhalb weniger Monate im ganzen Körper aus.<sup>20</sup> Bambus ist fünf Jahre lang kaum zu sehen, da er ausgedehnte Wurzelsysteme unter der Erde bildet, und schießt dann innerhalb von sechs Wochen um drei Meter in die Höhe.

Ebenso scheinen Gewohnheiten oft keine große Wirkung zu haben, bis sie eine kritische Schwelle überschreiten und ein neues Leistungsniveau ermöglichen. Auf dem Weg zu einem bestimmten Ziel gibt es sowohl in der Anfangsphase als auch zwischendurch meist eine Talsohle der Enttäuschung. Man erwartet stetigen Fortschritt und ist frustriert, weil die Anstrengungen in den ersten Tagen, Wochen und sogar Monaten nur wenig zu fruchten scheinen. Man hat den Eindruck, dass es nicht vorangeht. So verhält es sich bei jeder Verzinsung: Deutliche Folgen stellen sich erst nach einer Weile ein.

Aufgrund dieser Tatsache ist es so schwer, nachhaltige Gewohnheiten zu entwickeln. Man nimmt ein paar kleine Änderungen vor, stellt kein deutliches Ergebnis fest und hört deshalb wieder auf. Sie sagen sich: »Ich laufe seit einem Monat jeden Tag. Warum hat sich mein Körper noch nicht verändert?« Hat sich eine solche Denkweise erst einmal festgesetzt, gibt man gute Angewohnheiten nur zu leicht wieder auf. Um wirklich etwas zu erreichen, muss man die Gewohnheiten jedoch so lange beibehalten, bis dieser Plateau-Effekt überstanden ist – ich bezeichne das als *Plateau des schlummernden Potenzials*.

Wenn es Ihnen schwerfällt, eine gute Gewohnheit aufzubauen oder eine schlechte aufzugeben, liegt das nicht daran, dass Sie sich nicht weiter verbessern können. Oft haben Sie einfach das Plateau des schlummernden Potenzials noch nicht hinter sich gebracht. Ärgern Sie sich nicht darüber, dass Sie trotz aller Bemühungen keinen Erfolg sehen – schließlich schmilzt der Eiswürfel auch nicht, wenn man ihn von -4 auf -1 Grad erwärmt. Ihre Anstrengung war nicht umsonst, sie sammelt sich gerade an. Bei 0 Grad geht es dann los.

Wenn Sie das Plateau des schlummernden Potenzials endlich überstanden haben, scheint es, als hätte sich der Erfolg über Nacht eingestellt. Außenstehende sehen nur das überwältigende Ereignis und nicht all das, was ihm vorausging. Sie jedoch wissen, dass der aktuelle Sprung nur aufgrund Ihrer früheren Anstrengung möglich war, die scheinbar keine Fortschritte gebracht hatte.

Das lässt sich mit der geologischen Spannung vergleichen. Zwei Kontinentalplatten können Millionen von Jahren lang aneinanderreiben, sodass sich ganz allmählich Spannung aufbaut. Irgend-

## Das Plateau des schlummernden Potenzials<sup>27</sup>



Abbildung 2: Wir gehen oft davon aus, dass Fortschritte linear verlaufen müssen. Zumindest hoffen wir, dass sie sich schnell einstellen. In Wirklichkeit zeigen sich die Folgen unserer Anstrengungen oft mit Verzögerung. Den wahren Wert der Bemühungen erkennen wir häufig erst Monate oder Jahre später. Das kann zu einem »Tal der Enttäuschung« führen, in dem man den Mut verliert, weil sich nach Wochen oder Monaten noch immer kein Erfolg einstellt. Allerdings waren diese Anstrengungen nicht vergeblich. Sie wurden lediglich gespeichert. Der wahre Wert der geleisteten Arbeit offenbart sich erst viel später.

wann kommt der Tag, an dem sie sich wieder einmal berühren wie schon unzählige Male zuvor, doch diesmal ist die Spannung zu groß. Ein Erdbeben entsteht. Veränderungen können Jahre auf sich warten lassen, doch dann geht alles ganz schnell.

Beharrlichkeit macht den Meister. Bei den San Antonio Spurs, einem der erfolgreichsten Basketballteams aller Zeiten, hängt ein Zitat des Sozialreformers Jacob Riis in der Umkleide:<sup>21</sup>