

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,⁶ und beim wichtigsten Radrennen der Welt, der Tour de France, sah es noch schlechter aus.⁷ 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.⁸

Brailsford wurde angeheuert, um British Cycling neu auszurichten. Im Gegensatz zu früheren Trainern war er eifriger Verfechter einer Strategie, die er als »Aggregation marginaler Gewinne« 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.«⁹

Brailsford und seine Trainer begannen mit kleinen Veränderungen, die für ein professionelles Radsportteam nicht weiter ungewöhnlich sind.¹⁰ 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.¹¹

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.¹² Vier Jahre später, als die Olympischen Spiele in London stattfanden, setzten die Briten mit neun olympischen und sieben Weltrekorden neue Maßstäbe.¹³

Im selben Jahr gewann Bradley Wiggins als erster britischer Radfahrer die Tour de France.¹⁴ 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.¹⁵

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 France¹⁶ – das gilt allgemein als erfolgreichste Siegesserie der Radsportgeschichte.¹⁷

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 *bemerk*en –, *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.¹⁸ 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.¹⁹ 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. $1,01^{365} = 37,78$

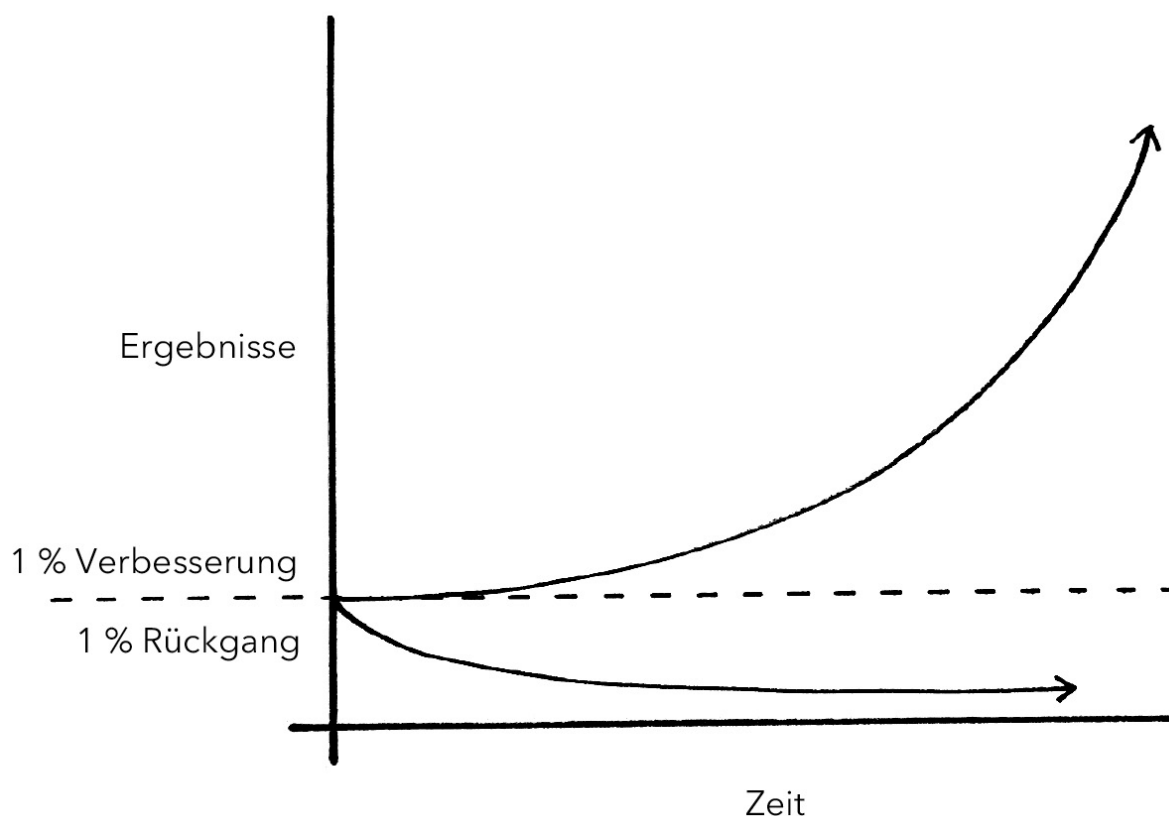


Abbildung 1: Die Wirkung kleiner Angewohnheiten steigt im Laufe der Zeit exponentiell an. Wird man beispielsweise jeden Tag nur ein Prozent besser, erzielt man nach einem Jahr siebenunddreißig Mal so gute Ergebnisse.

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 Fehltritte – 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.²⁰

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 vonstattengeht, 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 zweiseitiges Schwert.²¹ 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>Produktivität potenziert sich. Es ist kein großer Aufwand, jeden Tag eine kleine Extraaufgabe zu erledigen, doch im Laufe des gesamten Berufslebens kommt so sehr viel zusammen.²² 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.²³</p>	<p>Stress potenziert sich. 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>
<p>Wissen potenziert sich. 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.²⁴ Warren Buffett sagte dazu: »So funktioniert Wissen. Es baut sich nach und nach auf, wie Zinsen.«</p>	<p>Negative Gedanken potenzieren sich. 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>