

#1-*New York Times*-Bestsellerautor

HIGH PERFORMANCE HABITS

Die Kunst,
außergewöhnlich
zu werden

BRENDON BURCHARD

HIGH PERFORMANCE HABITS

Die Kunst,
außergewöhnlich
zu werden

BRENDON BURCHARD

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen

info@finanzbuchverlag.de

1. Auflage 2020

© 2020 by Finanzbuch Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Copyright © 2017 by High Performance Research LLC

Published by Arrangement with THE BURCHARD GROUP, LLC

Dieses Werk wurde vermittelt durch die Literarische Agentur Thomas Schlück GmbH, 30161 Hannover.

Die englische Originalausgabe erschien 2017 bei Hay House, Inc. unter dem Titel *High Performance Habits*.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Thomas Gilbert

Redaktion: Ronit Jariv

Korrektur: Anke Schenker

Umschlaggestaltung: Marc-Torben Fischer

Satz: Carsten Klein, Torgau

Druck: GGP Media GmbH, Pöbneck

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-95972-321-3

ISBN E-Book (PDF) 978-3-96092-594-1

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96092-595-8

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.finanzbuchverlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

INHALT

EINLEITUNG	4
BESSER ALS NATURGEGEBEN: High Performance als Mission	34
TEIL 1: Habits mit Innenwirkung	57
HIGH PERFORMANCE HABIT #1: Schaffen Sie Klarheit	58
HIGH PERFORMANCE HABIT #2: Schöpfen Sie Energie.	96
HIGH PERFORMANCE HABIT #3: Erhöhen Sie die Notwendigkeit	132
TEIL 2: Habits mit Außenwirkung	177
HIGH PERFORMANCE HABIT #4: Steigern Sie die Produktivität	178
HIGH PERFORMANCE HABIT #5: Entwickeln Sie Einfluss	220
HIGH PERFORMANCE HABIT #6: Zeigen Sie Mut	260
TEIL 3: Nachhaltiger Erfolg	297
HÜTEN SIE SICH VOR DIESEN DREI FALLEN	298
DAS NUMMER-EINS-DING	332
ZUSAMMENFASSUNG	353
<i>Über den Autor</i>	361
<i>Danksagung</i>	363
<i>Anmerkungen</i>	369
<i>Bibliografie</i>	379

EINLEITUNG

»Vorzüglichkeit ist eine Kunst, die durch Übung und Gewöhnung erreicht wird. Wir handeln nicht richtig, weil wir Tugend oder Vorzüglichkeit besitzen, sondern wir besitzen diese vielmehr, weil wir richtig gehandelt haben. Wir sind das, was wir wiederholt tun. Vorzüglichkeit ist daher keine Handlung, sondern eine Gewohnheit.«

– *Aristoteles*

»Warum haben Sie Angst davor, mehr zu wollen?«

Ein großer Schreibtisch aus Eichenholz steht zwischen Lynn und mir. Sie lehnt sich in ihrem Stuhl zurück und starrt einen Moment lang aus dem Fenster. Wir befinden uns in der 42. Etage, fast auf Augenhöhe mit dem Morgennebel und mit Blick aufs Meer.

Noch bevor ich die Frage stelle, weiß ich, dass sie sie nicht mögen wird. Lynn ist die Art von Mensch, die man als sehr effektiv bezeichnen würde.

Sie handelt zielgerichtet und erledigt die Dinge. Ihre Stärken liegen im kritischen Denken und in der Menschenführung. Sie ist innerhalb von fünf Jahren dreimal maßgeblich befördert worden. Die Leute bewundern sie. Man sagt, sie gehe ihren Weg und habe das gewisse Etwas.

Kaum jemand würde sie als »ängstlich« bezeichnen. Aber ich weiß es besser.

Sie sieht mich an und beginnt zu antworten: »Nun, ich würde nicht sagen, dass ich ...«

Ich lehne mich vor und schüttele den Kopf.

Sie fängt sich und nickt, dann glättet sie ihr ohnehin glattes braunes Haar. Sie weiß, dass sie jetzt nicht mit irgendeiner erfundenen Geschichte davonkommen kann.

»Okay«, sagt Lynn. »Vielleicht haben Sie recht. Ich habe Angst, den nächsten Schritt zu machen.«

Ich frage warum.

»Weil ich es jetzt schon kaum aushalte.«

In diesem Buch geht es darum, wie Menschen Außergewöhnliches erreichen und warum manche sich selbst dabei im Wege stehen. Es wird deutlich und unmissverständlich aufzeigen, warum einige Menschen sich selbst übertreffen, warum andere scheitern und warum so viele Menschen es gar nicht erst versuchen.

Als High Performance Coach habe ich mit vielen Leuten zusammengearbeitet, die so sind wie Lynn. Erfolgreiche Menschen arbeiten sehr hart und lange an ihrem Erfolg und treiben sich mit Elan und Ehrgeiz an. Und dann, an einem Punkt, den sie nicht vorhersehen konnten, treten sie plötzlich auf der Stelle, verlieren ihre Leidenschaft oder erleiden einen Burn-out. Außenstehenden Betrachtern mögen sie gefestigt und souverän erscheinen. Aber tief in ihrem Inneren haben diese Erfolgstypen häufig das Gefühl, dass sie sich abstrampeln und sich in einem Meer von Prioritäten und Alternativen verlieren. Sie wissen nicht genau, worauf sie sich konzentrieren sollen oder wie sie ihren Erfolg wiederholen oder übertreffen können. Sie haben es weit gebracht und doch kein Standardrezept für bleibenden Erfolg gefunden. Obwohl sie kompetent sind, leben viele in der ständigen Angst, ins Hintertreffen zu geraten oder krachend an den Anforderungen der nächsten Erfolgsstufe zu scheitern. Wozu diese Angst und Plackerei? Und wieso gelingt es einigen Menschen, sich davon freizumachen, immer höher aufzusteigen und ihr angenehmes Leben und ihren langfristigen Erfolg, um den so viele sie beneiden oder den sie für unerreichbar halten, in vollen Zügen zu genießen?

Um dieses Phänomen zu verstehen, vereint das vorliegende Buch zwanzig Jahre Forschung, zehn Jahre Erkenntnisse aus meiner Arbeit als Performance Coach für Führungskräfte und eine große Datenmenge über High Performer weltweit, die durch Umfragen, strukturierte Interviews und professionelle Bewertungsinstrumente zusammengetragen wurden. Es zeigt, was nötig ist, um nicht nur ein *erfolgsorientierter Mensch*, sondern auch ein *High Performer* zu werden – jemand, der langfristig ein immer höheres Maß an seelischem Wohlbefinden und äußerlich sichtbarem Erfolg generiert.

Im Laufe des Buches werde ich viele der vorherrschenden Mythen über »Erfolg« entlarven, inklusive der Frage, warum Biss, Willenskraft, Übung und »natürliche« Stärken und Talente nicht ausreichen, um Sie auf die nächste Ebene zu bringen – in einer Welt, die von Ihnen verlangt, dass Sie wertsteigernd agieren, andere leiten und miteinander

konkurrierende Prioritäten und komplexe Projekte bewältigen. Um eine High Performance zu erreichen, braucht es mehr als Ihre individuellen Leidenschaften und Ihre Hingabe, und Sie müssen weit über das hinausgehen, was Sie mögen, bevorzugen oder von Natur aus gut können, denn, um ehrlich zu sein: Die Welt interessiert sich weniger für Ihre Stärken und Ihre Persönlichkeit als dafür, welche sinnvollen Dienste sie anderen leisten können.

Am Ende dieses Buches werden Sie sich nie wieder fragen, was es wirklich braucht, um erfolgreich zu sein, wenn Sie ein neues Projekt bei der Arbeit beginnen oder einen kühnen neuen Traum verfolgen. Sie werden sich eine Reihe verlässlicher Gewohnheiten aneignen, mit denen, wie die Forschung bewiesen hat, die verschiedensten Persönlichkeiten in verschiedensten Situationen außergewöhnliche langfristige Ergebnisse erzielen können. Sie werden neue Lebenskraft und mehr Selbstvertrauen spüren, weil Sie wissen, worauf Sie Ihre Energie richten müssen und wie Sie am effektivsten arbeiten können. Sie werden begreifen, wie Sie weiter wachsen können, nachdem Sie erste Erfolge erzielt haben. Wenn Sie irgendwann in eine Situation geraten, in der Sie auf höchster Ebene arbeiten oder gegen andere Mitbewerber antreten müssen, werden Sie *ganz genau* wissen, wie Sie zu denken und zu tun haben.

Das soll nicht heißen, dass Sie übermenschlich sein werden oder überhaupt sein müssen. Sie haben Fehler wie wir alle. Doch am Ende dieses Buches werden Sie zu sich selbst sagen: »Ich weiß endlich *genau*, wie ich kontinuierlich mein Bestes geben kann. Ich bin zuversichtlich, dass ich fähig bin, die Dinge zu durchschauen, und ich bin voll und ganz in der Lage, für den Rest meines Lebens die Widrigkeiten auf meinem Weg zum Erfolg zu überwinden.« Sie werden über einen zuverlässigen mentalen Operationsmodus und über eine Reihe bewährter Gewohnheiten verfügen, die in vielen verschiedenen Situationen und in zahlreichen unterschiedlichen Lebensbereichen zuverlässig zu langfristigem Erfolg führen. Bei meiner eigenen Arbeit als High Performance Coach habe ich beobachtet, wie diese Gewohnheiten die Effektivität von Menschen aus allen Gesellschaftsschichten verändern – von Geschäftsführern börsennotierter Unternehmen bis hin zu Entertainern, von Olympiasportlern bis hin zu Eltern in Alltagssituationen, von international renommierten Spitzenexperten bis hin zu Schülern. Wenn Sie jemals einen seriösen, praxiserprobten und wissenschaft-

lich fundierten Ratgeber zur Optimierung Ihres Lebens gesucht haben: Hier ist er.

Mit den Informationen, die Sie auf den folgenden Seiten bekommen werden, werden Sie ein Leben führen, in dem Sie Ihr ganzes Potenzial entfalten können und sich richtig wohl in Ihrer Haut fühlen. Sie werden in der Lage sein, andere zu Höchstleistungen zu führen, und Sie werden ein Gefühl von tiefer Zufriedenheit verspüren. Wenn Sie ganz bewusst und diszipliniert daran herangehen, High Performance Habits anzuwenden, werden Sie in eine höchst transformative Phase Ihres Lebens und Ihrer Karriere eintreten. Sie sind im Begriff, zu einer noch außergewöhnlicheren Persönlichkeit zu werden, als Sie es bereits sind.

WARUM DIESES BUCH? WARUM GERADE JETZT?

Ich habe das Glück gehabt, Millionen von Menschen weltweit über persönliche und berufliche Entwicklung zu schulen, und ich muss feststellen, dass im Moment überall ein spürbares Gefühl der Verunsicherung vorherrscht: Die Menschen sind sehr unsicher, wie sie vorankommen und welche Entscheidungen sie für sich, ihre Familien und ihre Karriere treffen sollen. Sie wollen aufsteigen, aber sie fühlen sich erschöpft. Sie arbeiten ungemein hart, schaffen aber nicht den Durchbruch. Sie fühlen sich getrieben, aber sie wissen nicht immer genau, was sie wollen. Sie wollen ihre Träume verwirklichen, aber sie haben Angst, für verrückt gehalten zu werden oder zu scheitern, wenn sie es versuchen.

Hinzu kommen die unablässigen Aufgaben, der Selbstzweifel, die ungeliebten Pflichten, die überwältigende Menge an Entscheidungen und Verantwortlichkeiten – all das genügt, um jedem die Kraft zu rauben. Zu viele Menschen haben das Gefühl, dass die Dinge nie besser werden und sie immer in einem aufgewühlten Meer aus Ablenkungen und Enttäuschungen treiben werden. Das klingt nicht nur schlimm, das ist es auch. Die Menschen sind voller Hoffnung und bereit, sich zu verändern, aber ohne Ziel und die richtigen Gewohnheiten laufen sie Gefahr, ein ödes, unverbundenes und unerfülltes Leben zu haben.

Natürlich führen viele Menschen ein glückliches, wunderbares Leben. Allerdings ist Beständigkeit dabei ein Problem. Sie mögen sich vielleicht kompetent fühlen, sogar das Gefühl haben, ab und zu »Spitzen-

leistungen« zu erbringen, aber es lauert immer dieser Abgrund auf der anderen Seite. So kommt es, dass die Menschen das Auf und Ab, das Spitzenleistungen mit sich bringen, leid werden. Sie fragen sich, wie sie ein *nachhaltiges* Wachstum mit andauerndem Erfolg erreichen können. Sie brauchen keine neuen Tricks, um sich in bessere Lagen und Stimmungen zu versetzen, sie brauchen echte Fähigkeiten und Methoden, um ihr Leben und ihre Karriere ganzheitlich voranzutreiben.

Das ist keine einfache Aufgabe. Auch wenn jeder sagt, dass er in jedem Bereich seines Lebens vorankommen will, sind viele, wie Lynn, zutiefst besorgt, dass sich die Verwirklichung ihrer Träume negativ auswirken könnte – gescheiterte Beziehungen, finanzieller Ruin, soziale Ächtung, unerträglicher Stress. Vielleicht machen wir uns alle irgendwann Sorgen um solche Dinge. Gehen Sie in sich: Wissen Sie nicht bereits, wie man bestimmte Dinge erledigt, beschränken aber Ihre Zukunftspläne, weil Sie *schon jetzt* so beschäftigt, gestresst und überfordert sind?

Es ist ja nicht so, als wären Sie nicht in der Lage, bessere Leistungen zu erbringen. Sie wissen, dass Sie bei der Arbeit manchmal ein Projekt einfach so aus dem Ärmel schütteln, sich aber bei anderen, ähnlichen Projekten die Zähne ausbeißen. Sie wissen, dass Sie in einem bestimmten sozialen Umfeld alle Blicke auf sich ziehen können, in einem anderen aber wiederum nicht. Sie wissen, wie Sie sich selbst motivieren können, aber manchmal hassen Sie sich am Ende des Tages, weil Sie nicht mehr getan haben, als sich drei Staffeln einer Serie auf Netflix hintereinander reinzuziehen.

Vielleicht haben Sie auch bemerkt, dass andere Menschen schneller vorankommen als Sie selbst. Möglicherweise schwebt einer Ihrer Kollegen geschmeidig von Projekt zu Projekt und hat jedes Mal Erfolg, ganz gleich, auf was für Hindernisse er oder sie trifft. Diese Menschen kann man scheinbar in jedes beliebige Umfeld, jedes Team, jedes Unternehmen oder jede beliebige Branche stecken, und sie werden einfach immer *auf der Gewinnerseite sein*.

Wer sind diese Leute und was ist ihr Geheimnis? Es sind High Performer und ihr Geheimnis liegt in ihren Habits, ihren Gewohnheiten. Die gute Nachricht ist, dass Sie einer von ihnen werden können. Sie können dieselben Habits wirksam einsetzen, unabhängig von Ihrer Herkunft, Ihrer Persönlichkeit, Ihren Schwächen oder Ihrem Betätigungsfeld.

Mit dem richtigen Training und den richtigen Habits kann jeder ein High Performer werden, und ich kann es beweisen. Deshalb habe ich dieses Buch für Sie geschrieben.

DIE REGELN HABEN SICH GEÄNDERT

Viele von uns verspüren eine Kluft zwischen unserem gewöhnlichen Leben und dem außergewöhnlichen Leben, das wir uns wünschen. Vor gut fünfzig Jahren war es einfacher, in der Welt zu bestehen und voranzukommen. Die Basis für Erfolg war schlichtweg klarer: »Arbeite hart. Halte dich an die Regeln. Begehere nicht auf. Stelle nicht zu viele Fragen. Folge dem Anführer. Nimm dir die Zeit, etwas zu meistern, das deine Position hier sichern wird.«

Dann, vor zwanzig Jahren, änderten sich diese grundsätzlichen Regeln: »Arbeite hart. Brich die Regeln. Lass dich nicht unterkriegen – Optimisten gewinnen. Stell den Experten Fragen. Du bist ein Anführer. Finde deinen Weg, und zwar schnell.«

Heutzutage scheint es vielen so, als gäbe es keine verlässlichen Regeln – alles ist weit entfernt, vage und kaum greifbar. Vorbei sind die Zeiten, in denen unsere Arbeit vorhersehbar war und die Erwartungen der Menschen um uns herum klar definiert waren. Der Wandel hat sich beschleunigt. Jetzt fühlt sich alles chaotisch an. Ihr Vorgesetzter, Partner oder Kunde will jetzt immer etwas Neues, *und zwar unverzüglich*. Ihre Arbeit ist nicht mehr so einfach oder klar abgegrenzt wie früher. Und falls doch, dann ist es nicht unwahrscheinlich, dass ein Computer oder ein Roboter Sie bald ersetzen wird. Was den Stress noch verstärkt, ist, dass heute alles miteinander verbunden ist: Wenn man eine Sache vermasselt, hat das negative Auswirkungen auf ein ganzes Netzwerk von anderen Dingen. Fehler sind keine privaten Angelegenheiten mehr. Sie sind öffentlich und global.

Wir leben in einer neuen Welt. Es gibt kaum mehr Gewissheiten, doch gleichzeitig sind die Erwartungen gestiegen. Anstelle der alten Mantras, die besagten, dass man hart arbeiten, die Regeln einhalten, entweder nicht oder besonders auffallen sollte, haben wir nun eine unausgesprochene, aber weithin akzeptierte Norm: »Tu so, als würdest du nicht besonders hart arbeiten, sodass deine Freunde von deinen lässigen Posts und Fotos von dir beim Frühstück beeindruckt sind, aber

arbeite in Wirklichkeit hart. Warte nicht auf Anweisungen, denn es gibt keine Regeln. Versuch einen klaren Kopf zu bewahren, denn das hier ist das reinste Irrenhaus. Stell Fragen, aber erwarte nicht, dass jemand die Antworten kennt. Es gibt keine Vorreiter, denn wir alle führen, also finde einfach deinen Rhythmus und mach dich nützlich. *Du wirst nie den Königsweg finden – pass dich immer wieder neu an, denn morgen kann alles schon wieder ganz anders sein.*«

Das ist mehr als beunruhigend. Inmitten des Chaos voranzukommen fühlt sich an, als würde man versuchen, in drei Meter tiefem, trübem Wasser zu rennen. Sie können nicht sehen, wohin Sie gehen. Sie rudern mit den Armen, aber Sie kommen nicht voran. Sie halten nach Hilfe Ausschau, nach einem Ufer, einer Rettungsleine, irgendetwas, aber Sie finden weder Luft noch irgendwelche Treppen, die Sie hinausführen könnten. Sie hatten gute Absichten und eine starke Arbeitsmoral, aber Sie wissen nicht einmal, wo Sie diese anwenden sollen. Sie haben Mitarbeiter, die auf Sie zählen, aber Sie sind sich nicht sicher, wo es langgehen soll.

Selbst wenn Sie nicht das Gefühl haben zu ertrinken, kommt es Ihnen vielleicht so vor, als würden Sie auf der Stelle treten. Oder vielleicht haben Sie das bange Gefühl, dass Sie den Anschluss verpassen. Sicher, Sie sind durch pure Leidenschaft, Mut und harte Arbeit schon ganz schön weit gekommen. Sie haben ein paar Gipfel erklommen. Aber die nun anstehenden Fragen bringen Sie aus dem Gleichgewicht: *Wohin jetzt? Wie komme ich weiter? Warum klettern andere schneller als ich? Wann, wenn überhaupt, kann ich mich entspannen und Wurzeln schlagen? Muss es sich immer wie eine solche Schinderei anfühlen? Lebe ich wirklich mein bestmögliches Leben?*

Was Sie brauchen, um Ihre besten Fähigkeiten zu entfalten, sind zuverlässige Praktiken und Abläufe. Wenn Sie High Performer beobachten, werden Sie sehen, dass diese Menschen bestimmte Strukturen beziehungsweise Systeme in ihren Tagesablauf integrieren, die ihren Erfolg vorantreiben. Systeme sind das, was den Profi vom Anfänger unterscheidet und Wissenschaft von Stammtischphilosophie. Ohne Systeme ist es nicht möglich, Thesen zu überprüfen, Fortschritte zu verfolgen oder wiederholt herausragende Ergebnisse zu erzielen. In der persönlichen und beruflichen Entwicklung sind diese Systeme und Verfahren letztlich Gewohnheiten – das, was ich als *Habits* bezeichne. Aber welche dieser Habits funktionieren?

WAS NICHT FUNKTIONIERT

Welche Ratschläge erhalten wir, wenn wir versuchen, mit den hohen Anforderungen unserer Zeit zurechtzukommen? Dieselben, die uns schon seit Hunderten von Jahren gepredigt werden, höchstens ergänzt durch ein paar neue Wohlfühltipps:

- Arbeite hart.
- Sei leidenschaftlich.
- Konzentriere dich auf deine Stärken.
- Übe viel.
- Bleibe am Ball.
- Sei dankbar.

Zweifellos sind dies beliebte, positive, *nützliche* Ratschläge. Sie sind solide und zeitlos. Mit dieser Philosophie kann man nichts falsch machen. Und sie peppen jede Antrittsrede auf.

Aber sind diese Ratschläge auch *wirkungsvoll*?

Bestimmt kennen Sie hart arbeitende Menschen, auf die *all* diese Punkte zutreffen, die aber noch nicht einmal *annähernd* so erfolgreich und zufrieden sind, wie sie es sich wünschen.

Gibt es nicht Milliarden von schwer schuftenden Menschen, die an der Armutsgrenze leben? Kennen Sie nicht eine Menge leidenschaftlicher Menschen in Ihrer Stadt, deren Karrieren stagnieren? Haben Sie nicht bereits viele Menschen getroffen, die ihre Stärken kennen, aber immer noch kein klares Ziel haben, keine Ahnung, was sie tun sollen, wenn ein neues Projekt anläuft? Kollegen, die immer wieder von Menschen mit geringeren Qualitäten überholt werden?

Vielleicht sollten all diese Menschen ja mehr üben oder Erfahrung sammeln, die viel zitierten 10.000 Stunden investieren. Aber was ist mit den vielen Teams, die ausgiebig trainieren und die Meisterschaft dennoch verlieren? Oder liegt es an ihrer Einstellung? Sollten sie vielleicht einfach dankbarer und achtsamer sein? Aber es gibt unzählige Menschen, die dankbar in ausgeweglosen Jobs oder Beziehungen ausharren.

Was ist da los?

MEINE SUCHE NACH EINEM BESSEREN WEG

Ich war einer von diesen Menschen. Als junger Mann drohte ich unterzugehen, war mit neunzehn Jahren – nach der Trennung von der ersten Frau, die ich je geliebt habe – mutlos und suizidgefährdet. Das war eine düstere Zeit.

Ironischerweise bewahrte ein Autounfall mich davor, vollends zu einem emotionalen Wrack zu werden. Mein Freund saß am Steuer, als wir bei einer Geschwindigkeit von etwa 140 Kilometern pro Stunde von der Autobahn abkamen. Wir kamen beide mit ein paar Schnittwunden und dem Schrecken davon. Dieses Ereignis veränderte mein Leben und führte bei mir zu etwas, das ich als »Motivation im Angesicht der Sterblichkeit« bezeichne.

Ich habe in meinen früheren Büchern bereits über meinen Unfall geschrieben und beschränke mich deshalb hier auf das, was ich daraus gelernt habe: Das Leben ist unbeschreiblich kostbar, und wenn man eine zweite Chance bekommt – und jeder Morgen, jede Entscheidung kann diese zweite Chance sein –, sollte man sich einen Moment Zeit nehmen, um zu definieren, wer man wirklich ist und was man wirklich will. Mir wurde bewusst, dass ich mir nicht das Leben nehmen wollte. Im Gegenteil: Ich wollte *leben*. Ja, mein Herz war gebrochen, aber ich wollte trotzdem *lieben*. Ich fühlte, dass mir eine zweite Chance gegeben worden war, also wollte ich damit etwas Sinnvolles machen, etwas bewirken. *Leben. Lieben. Etwas bewirken*. Das wurde zu meinem Mantra. Ich beschloss, mich zu ändern, und fing an, nach Antworten zu suchen, um ein intensiveres, mit anderen verbundenes, engagiertes Leben zu führen.

Ich machte das Übliche: Ich las alle möglichen Selbsthilferatgeber, belegte Kurse in Psychologie, hörte mir Podcasts zum Thema Motivation an. Ich besuchte Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung und folgte der Formel, die sie alle vertreten: Ich arbeitete hart. Ich war mit Leidenschaft bei der Sache. Ich konzentrierte mich auf meine Stärken. Ich übte. Ich war ausdauernd. Ich war dankbar für diesen Weg.

Und wissen Sie was? *Es funktionierte*.

Diese Ratschläge veränderten mein Leben. Nach ein paar Jahren hatte ich einen guten Job, eine tolle Freundin, einen netten Freundeskreis und eine anständige Wohnung. Es gab viel, für das ich dankbar sein konnte.

Doch dann, obwohl ich all diese grundlegenden guten Ratschläge befolgte, hatte ich plötzlich das Gefühl, auf der Stelle zu treten. Sechs oder sieben Jahre lang kam ich in meinem Leben nicht richtig voran. Es war zum Verrücktwerden. Es hat etwas ungemein Frustrierendes, wenn man hart arbeitet, sich reinhängt und dankbar ist, aber trotzdem nicht weiterkommt, nicht wirklich zufrieden ist. Das laugt einen aus. Manchmal ist man überragend, aber zu oft fühlt man sich völlig erschöpft; man beißt sich durch und wird auch entlohnt, aber es fühlt sich nicht wie eine Anerkennung an; man ist motiviert, kommt aber trotzdem nicht richtig in Schwung; man arbeitet mit anderen zusammen, fühlt sich aber nicht wirklich verbunden; man ist produktiv, bewirkt aber nichts. So sieht das Leben, das wir uns wünschen, nicht aus.

Langsam wurde mir klar, dass ich zwar etwas Erfolg gehabt hatte, aber nicht sagen konnte, *warum*. Ich war nicht so diszipliniert, wie ich sein wollte, ich war alles andere als internationale Spitzenklasse, und ich arbeitete auch nicht auf dem Niveau, das ich mir wünschte. Ich brauchte dringend einen genauen Plan, der mir vorgab, was ich jeden Tag und in jeder neuen Situation tun musste, um schneller zu lernen, bessere Beiträge zu leisten und meinen Lebensweg mehr zu genießen.

Ich erkannte, dass die alte Erfolgsformel – hart arbeiten, leidenschaftlich sein, sich auf seine Stärken konzentrieren, viel üben, dranbleiben, dankbar sein – einen Haken hat. Er besteht darin, dass so viel davon auf *individuelle* Ergebnisse und *anfänglichen* Erfolg ausgerichtet ist. Diese Dinge erleichtern den Einstieg und halten einen im Spiel. Aber was passiert, *nachdem* man die ersten Erfolge erzielt hat? Was passiert, nachdem man sich diese guten Noten verdient, Leidenschaft entwickelt, diesen einen Job bekommen oder angefangen hat, einen Traum zu verwirklichen? Was kommt, nachdem man Fachkenntnisse gewonnen, etwas Geld gespart, sich verliebt und Fahrt aufgenommen hat? Was hilft einem, wenn man Weltklasse sein, *echte Führungsqualitäten* besitzen und einen nachhaltigen Einfluss ausüben will? Wie kann man das Selbstbewusstsein entwickeln, das man braucht, um die nächste Stufe des Erfolgs zu erreichen? Wie kann man *den Erfolg langfristig aufrechterhalten* und dabei seine Lebensfreude behalten? Wie kann man andere inspirieren und befähigen, dasselbe zu tun?

Derartige Fragen zu beantworten wurde zu meiner persönlichen Leidenschaft und letztendlich zu meinem Beruf.

HIGH-PERFORMANCE-LEKTIONEN

Dieses Buch ist das Fazit der vergangenen zwanzig Jahre, in denen ich die Antworten auf drei grundlegende Fragen gesucht habe:

1. Warum gelingt es bestimmten Menschen und Gruppen, *schneller* erfolgreich zu sein als anderen und den Erfolg *langfristig* aufrechtzuerhalten?
2. Warum sind einige von denen, die es schaffen, *unglücklich* und andere *glücklich* auf ihrem Lebensweg?
3. Was motiviert die Menschen überhaupt, nach mehr Erfolg zu streben, und welche Arten von Gewohnheiten, Fortbildung und Unterstützung helfen ihnen, schneller besser zu werden?

Meine Arbeit und Forschung zu diesen Fragen – die als *High Performance Studies* bezeichnet werden – haben mich dazu veranlasst, viele der erfolgreichsten und glücklichsten Menschen der Welt zu befragen, zu coachen oder zu schulen, von Geschäftsführern bis zu Prominenten, von Spitzenunternehmern bis zu Entertainern wie Oprah und Usher, von Eltern über Profis, die in Dutzenden von Branchen tätig sind, bis hin zu mehr als 1,6 Millionen Menschen aus 195 Ländern auf der Welt, die meine Onlinekurse oder Videoprogramme genutzt haben.

Dieses Abenteuer hat mich in angespannte Sitzungssäle und Super-Bowl-Umkleideräume geführt, zu den Trainingsstrecken von Olympioniken, hoch in die Lüfte mit den privaten Hubschraubern von Milliardären ebenso wie zu festlichen Dinners auf der ganzen Welt. Ich habe mit meinen Schülern gesprochen, mit Forschungsteilnehmern und mit anderen, ganz normalen Menschen, die versuchen, ihr Leben zu verbessern.

Diese Arbeit half mir, den weltweit beliebtesten Onlinekurs über High Performance zu entwickeln, den meistgenutzten Newsletter zu diesem Thema zu verfassen und den größten Datenbestand an Aussagen von High Performern zu ihren persönlichen Eigenschaften aufzubauen. Es führte auch zur Gründung des High Performance Institute, wo ein Team von Wissenschaftlern und ich untersuchen, wie High Performer denken, sich verhalten, andere beeinflussen und sich durchsetzen. Wir haben das weltweit einzige verifizierte High-Performance-Leistungsbewertungssystem und das erste professionelle Zertifizierungsprogramm in diesem Bereich entwickelt: Certified High

Performance Coaching™. Wir können uns nun glücklich schätzen, mehr High Performer geschult, gecoacht und erfasst zu haben als jede andere Organisation auf der Welt, und ich persönlich bilde jedes Jahr über 200 hoch qualifizierte High Performance Coaches aus.

Die Erkenntnisse aus all diesen Bemühungen füllen dieses Buch. Die Recherchen erstrecken sich nicht nur über die zwanzig Jahre meiner eigenen persönlichen Entwicklung und Selbstversuche, sondern umfassen auch Daten aus Coaching-Interventionen mit Tausenden von Klienten, detaillierte Vorher-Nachher-Bewertungen von Tausenden von Live-Workshop-Teilnehmern, strukturierte Interviews mit Hunderten von Menschen, die zu den besten ihres Fachs zählen, Erkenntnisse aus Rezensionen wissenschaftlicher Publikationen und Hunderttausende von anonymisierten Kommentaren meiner Kursteilnehmer und meiner kostenlosen Online-Trainingsvideos, die über 100 Millionen Mal angesehen wurden.

Aus dieser riesigen Datenmenge und zwei Jahrzehnten Erfahrung habe ich Gewohnheiten – Habits – herausgearbeitet, die sowohl im persönlichen als auch im beruflichen Kontext erprobt wurden und sich bewährt haben. Ich habe Folgendes daraus gelernt:

Mit den richtigen Gewohnheiten kann jeder seine Resultate erheblich steigern und in fast jedem Tätigkeitsbereich ein High Performer werden.

High Performance ist nicht in besonderem Maße von Alter, Bildung, Einkommen, ethnischer Zugehörigkeit, Nationalität oder Geschlecht abhängig. Das bedeutet, dass viele der Ausreden, mit denen wir erklären, warum wir nicht erfolgreich sein können, einfach falsch sind. High Performance wird nicht durch eine bestimmte Art von *Person* erreicht, sondern durch eine bestimmte Reihe von *Praktiken*, die ich als *High Performance Habits* bezeichne. Jeder kann sie erlernen, unabhängig von Erfahrung, individuellen Stärken, Persönlichkeit oder beruflicher Stellung. Menschen, die bemüht sind, Fortschritte zu erzielen und sich weiterzuentwickeln, können dieses Buch nutzen, um ihrem Leben frischen Elan zu verleihen, voranzukommen und ihr Potenzial zu entfalten. Und diejenigen, die bereits erfolgreich sind, können es nutzen, um die nächste Stufe zu erklimmen.

Nicht alle Gewohnheiten sind gleich.

Es hat sich gezeigt, dass es schlechte, gute, bessere und bestmögliche Gewohnheiten gibt, um sein volles Potenzial in Privatleben und Karriere auszuschöpfen. Es ist wichtig, welche Praktiken im Leben an erster Stelle stehen und wie sie gestaltet sind, um effektive Gewohnheiten zu entwickeln. Das Besondere an der Arbeit meines Forscherteams ist, dass wir den Code geknackt und herausgefunden haben, *welche Gewohnheiten am wichtigsten sind* und wie man Übungen einführen kann, die diese Gewohnheiten stärken und dauerhaft erhalten. Ja, Sie können ein Dankbarkeits-Tagebuch anlegen und das wird Sie glücklicher machen, aber reicht es aus, Sie zu echtem Fortschritt in jedem Bereich Ihres Lebens zu bewegen? Ja, Sie können eine neue Morgenroutine beginnen, aber wird das ausreichen, um Ihre gesamte Leistung und Ihr Glück deutlich zu verbessern? (Die Antwort ist übrigens: Nein.) Worauf soll man sich also konzentrieren? Wir haben festgestellt, dass es sechs ganz spezifische Gewohnheiten gibt, die sich am deutlichsten auswirken, wenn es darum geht, Ihnen in unterschiedlichsten Bereichen Ihres Lebens zu einer High Performance zu verhelfen. Wir haben auch herausgefunden, dass es Gewohnheiten gibt, mit denen man taktisch vorankommt, und strategische Gewohnheiten, mit denen man das Leben genießen kann. Sie werden beides lernen.

Nicht Leistung ist Ihr Problem, sondern die Perspektive.

Leistung zu erbringen ist wahrscheinlich nicht Ihr Problem. Sie wissen bereits, wie man sich Ziele setzt, Checklisten erstellt, Aufgaben erledigt. Sie legen Wert darauf, sich in Ihrem Fachgebiet auszuzeichnen. Aber wahrscheinlich sind Sie auch in gewissem Maße gestresst und überfordert. Sie können liefern, sicher, aber Sie werden hier etwas lernen, das jeder Erfolgsmensch letztlich lernen muss: Nur weil andere Ihnen Aufgaben zuschieben wollen, weil sie wissen, dass Sie gut sind, bedeutet das nicht, dass Sie das auch zulassen sollten. *Es geht nicht immer vorrangig darum, ob etwas machbar ist.* Es gibt eine Menge Dinge, die Sie tun können. Die eigentliche Frage lautet nicht »Wie kann ich mehr erreichen?«, sondern »Wie möchte ich *leben*?«. Dieses Buch zeigt Ihnen einen Ausweg aus dem selbstzerstörerischen eindimensionalen Stre-

ben nach äußerem Erfolg, bei dem es einzig und allein um Leistung um der Leistung willen geht. Sie werden lernen, Ihre Gedanken und Verhaltensweisen neu auszurichten, sodass Sie Wachstum, Wohlbefinden und Erfüllung erleben können, während Sie sich weiterentwickeln.

Gewissheit ist der Feind von Wachstum und High Performance.

Zu viele Menschen wünschen sich Gewissheit inmitten dieser chaotischen Welt. Aber Gewissheit ist der Traum von Narren und damit das Verkaufsargument von Scharlatanen. Gewissheit macht einen letztendlich blind, setzt falsche oder gar starre Grenzen und schafft »automatische« Gewohnheiten, die zu vorhersehbaren Denkfehlern führen und der Konkurrenz die Möglichkeit geben, einen zu übertreffen. Eine Person, die sich immer sicher ist, verschließt sich dem Lernen neuer Dinge, ist anfällig für Dogmen und wird höchstwahrscheinlich von innovativeren Menschen überrumpelt und überholt. Sie werden lernen, dass High Performer aus ihrem jugendlichen Bedürfnis nach Gewissheit herauswachsen und dieses durch Neugierde und echtes Selbstvertrauen ersetzen.

Technologie wird uns nicht retten.

Man hat uns die verlockende Vorstellung einer Welt verkauft, in der neue Gadgets uns intelligenter, schneller und besser machen. Aber viele von uns haben begonnen, diesen Hype zu durchschauen. Instrumente können Weisheit nicht ersetzen. Man kann alle Gadgets der Welt besitzen und sich voll und ganz dem Trend der Selbstoptimierung hingeben, bei dem jeder Schritt, jede Sekunde Schlaf, jeder Herzschlag und jeder Moment des Tages aufgezeichnet und bewertet wird. Aber viele Menschen mögen noch so vernetzt sein und alles aufzeichnen, bleiben aber trotzdem allein und voller Sorgen. Zu viele fokussieren sich zu sehr auf Apps und Statistiken und verlieren dabei den Kontakt zu ihren wahren Zielen und Bedürfnissen. Bei aller Begeisterung für Technologie, die unser Leben verbessern soll, zeigt sich, dass einfache menschliche Gewohnheiten bei High Performance immer noch effektiver als alles andere sind.

WAS IST HIGH PERFORMANCE?

Für unsere Zwecke in diesem Buch bedeutet High Performance, *über die Standardnormen hinaus erfolgreich zu sein, und zwar beständig und langfristig.*

Wie auch immer der Erfolg in einem bestimmten Bereich definiert sein mag, ein High Performer – sei es eine Person, ein Team, ein Unternehmen oder eine Kultur – ist *über längere Zeiträume hinweg einfach besser.* Bei High Performance geht es aber nicht nur um permanente Verbesserung. Bloße Verbesserung führt nicht zwangsläufig zu Höchstleistungen. Viele Menschen verbessern sich, aber sie erreichen dabei nichts wirklich Großes – sie kommen einfach Schritt für Schritt voran, genau wie die meisten anderen auch. Viele Menschen machen Fortschritte, aber bewirken nicht wirklich etwas. High Performer brechen die Normen. Sie übertreffen ständig die gängigen Erwartungen und Ziele.

High Performance unterscheidet sich auch sehr vom Aufbau reiner Fachkompetenz. Es geht nicht nur darum, eine neue Fähigkeit oder Sprache zu erlernen, Schachgroßmeister, Weltklassepianist oder Geschäftsführer zu werden. Ein High Performer in einem beliebigen Bereich ist nicht nur in einer Sache gut oder besitzt nur eine Fähigkeit, sondern hat darüber hinaus weiterführende Kompetenzen entwickelt, um sein Fachwissen zu ergänzen. High Performer sind keine Eintagsfliegen. Sie verfügen über zahlreiche Fähigkeiten, die es ihnen ermöglichen, langfristig erfolgreich zu sein und vor allem andere zu führen. Sie praktizieren Meta-Gewohnheiten, die es ihnen erlauben, sich in vielen Bereichen ihres Lebens zu behaupten. Ein Quarterback, der den Super Bowl gewonnen hat, weiß nicht nur, wie man einen Ball wirft. Er muss auch über mentale Stärke verfügen, wissen, wie man sich gut ernährt, selbstdiszipliniert sein, ein Team führen, Kraft und Kondition haben, Verträge aushandeln, seine Marke aufbauen können und vieles mehr. Wer in irgendeiner Sparte Höchstleistungen erzielt, muss über Kompetenzen in vielen der Bereiche verfügen, die diese Sparte tangieren.

Die Adjektive »beständig« und »langfristig« in unserer Definition von *High Performance* mögen redundant erscheinen, aber tatsächlich besteht zwischen den beiden Begriffen ein Unterschied. So haben High Performer beispielsweise nach jahrzehntelangen Anstrengungen nicht plötzlich in der allerletzten Minute Erfolg. Sie stürzen nicht mit hauch-

dünnem Vorsprung als Erster über die Ziellinie. Vielmehr sind sie *konstant* und übertreffen regelmäßig die Erwartungen. Es gibt eine Beständigkeit in ihren Bemühungen, die ihren Kollegen fehlt. Deshalb erkennt man, wenn man auf ihren Erfolg zurückschaut, dass sie *keine* Überraschungssieger sind.

Wie Sie sehen werden, brauchen Sie, um »beständig und langfristig über die Standardnormen hinaus erfolgreich« zu sein, Gewohnheiten, die Ihr Wohlbefinden schützen, Sie positive Beziehungen pflegen lassen und sicherstellen, dass Sie für andere da sind, während Sie die Erfolgsleiter hinaufsteigen. *Man kann die Normen nicht übertreffen, wenn man sich vollkommen verausgabt.* Es hat sich herausgestellt, dass der nachhaltige Erfolg von High Performern zu einem großen Teil auf ihre gesunde Lebensweise zurückzuführen ist. Es geht nicht nur um die Leistung in einem Beruf oder einem speziellen Interessensgebiet. Es geht darum, ein *High-Performance-Leben* zu gestalten, in dem man ein dauerhaftes Gefühl des vorbehaltlosen Engagements, der Freude und des Selbstvertrauens empfindet, das dadurch entsteht, dass man das Beste aus sich herausholt.

Deshalb geht der High-Performance-Ansatz über gängige Konzepte wie »sich auf seine Stärken konzentrieren« und »10.000 Stunden investieren« hinaus. Viele Menschen haben erstaunliche persönliche Stärken, aber sie schaden in ihrem Streben nach Erfolg ihrer Gesundheit und können daher keine Höchstleistungen aufrechterhalten. Viele Menschen üben wie besessen und investieren so viel Zeit in das Erreichen ihre Ziele, dass sie die Beziehungen zerstören, die sie brauchen, um ihre weitere Entwicklung zu fördern. Sie vertreiben den Coach, der ihnen geholfen hat, Fortschritte zu erzielen; sie ruinieren eine Beziehung, und die emotionalen Auswirkungen werfen sie aus der Bahn; sie verärgern ihre Investoren, und plötzlich kommt kein Geld mehr herein, um weiterzuwachsen.

Mir ist wichtig, dass Sie erfolgreich sind *und* ein gesundes Leben voller positiver Gefühle und Beziehungen haben.

Bei der High Performance, wie ich sie (basierend auf den gesammelten Daten) definiere, geht es nicht darum, um jeden Preis voranzukommen. Es geht darum, Gewohnheiten zu entwickeln, die Ihnen helfen, sich zu *übertreffen* und das gesamte Spektrum Ihres Lebens zu *bereichern*.

Auch in Unternehmen ändert sich High Performance stetig. Heute kämpfen Unternehmen weltweit mehr denn je darum, sich an der Spitze zu halten. Viele Führungskräfte kämpfen gegen schlecht vernetzte oder leistungsschwache Unternehmenskulturen. Sie versuchen zweifelt, mutige Visionen zu verwirklichen und ihre Angestellten noch mehr zu fordern, aber sie erkennen schnell, dass diese erschöpft sind. Deswegen werden Führungskräfte dieses Buch lieben. Sie werden begeistert sein zu erfahren, dass ihre Unternehmen gesund und zugleich leistungsstark sein können. Tatsächlich setzt das Letztere das Erstere voraus. Die in diesem Buch vorgestellten Gewohnheiten lassen sich sowohl auf Teams als auch auf Einzelpersonen übertragen.

Allen individuellen Leistungsträgern und Führungskräften, die ihren Unternehmen helfen wollen zu brillieren, sage ich: Vertrauen Sie darauf, dass Sie die nächste Stufe des Erfolgs entspannter, schneller und selbstbewusster erreichen werden als bislang. Es gibt eine bessere Art zu leben und zu führen, und die gute Nachricht ist, dass dahinter kein Geheimnis steckt. Die High Performance Habits in diesem Buch sind präzise definiert, umsetzbar, wiederholbar, anpassbar und tragfähig.

WAS WIR ÜBER HIGH PERFORMER WISSEN

Was wissen wir über Menschen, die über die Standardnormen hinaus beständig und langfristig erfolgreich sind?

High Performer sind erfolgreicher als ihre Kollegen, aber weniger gestresst.

Der Mythos, dass wir mehr Ängste und Belastungen aushalten müssen, je erfolgreicher wir sind, ist einfach nicht wahr (solange wir die richtigen Lebensgewohnheiten haben). Man kann ein außergewöhnliches Leben führen, das sich enorm von dem der meisten Menschen unterscheidet, die ums Überleben kämpfen müssen oder nur durch Zufall oder um den Preis eines Burn-outs Erfolg haben. Das soll nicht heißen, dass sich High Performer nie gestresst fühlen – das tun sie durchaus –, aber sie kommen damit besser zurecht, bleiben widerstandsfähiger und

erleiden weniger schwere Leistungseinbrüche durch Müdigkeit, Ablenkung und Überforderung.

**High Performer lieben Herausforderungen
und sind eher als ihre Kollegen davon überzeugt,
ihre Ziele trotz Widrigkeiten zu erreichen.**

Zu viele Menschen gehen in ihrem Leben schwierigen Aufgaben oder Herausforderungen aus dem Weg. Sie fürchten, dass sie damit nicht umgehen können oder dass sie verurteilt oder abgelehnt werden. Aber High Performer sind anders. Es ist nicht so, dass es ihnen völlig an Selbstzweifeln mangelt. Sie freuen sich jedoch darauf, neue Dinge auszuprobieren, und sie glauben an ihre Fähigkeit, Lösungen zu finden. Sie scheuen sich nicht vor Herausforderungen, und das hilft nicht nur ihnen selbst, im Leben voranzukommen, sondern inspiriert auch die Menschen um sie herum.

High Performer sind gesünder als ihre Kollegen.

Sie ernähren sich besser. Sie treiben mehr Sport. Die oberen 5 Prozent der High Performer trainiert mit 40 Prozent höherer Wahrscheinlichkeit dreimal in der Woche. Jeder wünscht sich Gesundheit, aber mancher mag denken, dass man sie für den Erfolg eintauschen muss. Das stimmt nicht. Zahlreiche Umfragen bestätigen, dass High Performer mental, emotional und physisch mehr Energie haben als ihre Kollegen.

High Performer sind glücklich.

Wir alle wollen glücklich sein. Aber viele Menschen sind trotz ihrer ausgezeichneten Leistungen unglücklich. Sie schaffen viel, fühlen sich jedoch nicht erfüllt. Bei High Performern ist das anders. Es hat sich gezeigt, dass jedes einzelne der High Performance Habits, die wir entdeckt haben, selbst wenn es ohne die anderen praktiziert wird, die allgemeine Lebensfreude steigert. Zusammengenommen werden die sechs Gewohnheiten, die Sie hier lernen, Sie nicht nur zu Höchstleistungen

führen, sondern Sie auch glücklicher machen – die Daten belegen es. Die positiven Gefühle von Engagement, Freude und Selbstvertrauen, die den emotionalen Zustand des High Performers definieren, können auch *Sie* sich zu eigen machen.

High Performer werden bewundert.

Ihre Kollegen schauen zu ihnen auf, auch wenn die High Performer sie übertreffen. Warum? Weil das Ego in den Hintergrund tritt, wenn man ein High Performer wird. High Performer beherrschen die Kunst, andere so zu beeinflussen, dass diese sich respektiert, beachtet und wertgeschätzt fühlen – und mit größerer Wahrscheinlichkeit selbst zu High Performern werden.

High Performer bekommen bessere Noten und erreichen höhere Positionen.

High Performance steht statistisch gesehen in Wechselbeziehung zum schulischen Notendurchschnitt. In einer Studie mit 200 *Student Athletes* (Sportler in den USA, die im Rahmen eines Sportprogramms studieren) fanden wir heraus, dass die Höhe ihres Wertes beim High Performance Indikator – einem Bewertungsinstrument zur Messung des High-Performance-Potenzials – mit der Höhe ihres Notendurchschnitts korrelierte.

High Performer sind auch eher Geschäftsführer und leitende Angestellte. Warum? Weil ihre Gewohnheiten ihnen helfen, andere zu leiten und innerhalb eines Unternehmens aufzusteigen.

High Performer arbeiten leidenschaftlich unabhängig von traditionellen Entlohnungen.

High Performance steht nicht im Zusammenhang mit Vergütung. Das bedeutet, dass Ihr Gehalt Ihre Fähigkeit, auf einem hohen Niveau zu arbeiten, nicht beeinflusst. High Performer arbeiten nicht wegen des Geldes, sondern wegen etwas, das man als *Notwendigkeit* bezeichnen

könnte. Es geht ihnen nicht um Trophäen, Auszeichnungen oder Boni, sondern ihre Arbeit macht für sie Sinn. Deshalb geben High Performer in Umfragen fast immer an, dass sie sich, unabhängig vom Einkommensniveau, gut belohnt fühlen. Sie haben auch selten das Gefühl, dass ihre Arbeit »undankbar« ist oder dass andere nicht schätzen, wie hart sie arbeiten. Nicht, weil ihre Arbeit einzigartig oder ihr Traumjob ist, sondern weil sie ihre Arbeit generell positiv und zielgerichtet angehen, was ihnen hilft, sich stärker eingebunden, kompetenter und zufriedener zu fühlen.

High Performer sind durchsetzungsfähig (aus den richtigen Gründen).

Sie lassen sich vorbehaltlos auf neue Erfahrungen ein und äußern sich, aber nicht, um zu »erobern« oder auch nur, sich zu messen. Sie sind selbstbewusst, weil sie gewöhnlich den Mut haben, neue Ideen zu teilen, komplexe Gespräche zu führen, ihre wahren Gedanken und Träume auszudrücken und sich zu behaupten. Die ausgewerteten Daten zeigen auch, dass sie sich häufiger für andere einsetzen und die Ideen anderer Menschen vertreten. Das heißt, sie sind perfekt geeignet, um andere zu leiten – direkt und inklusiv.

High Performer blicken über ihre Stärken hinaus.

Es gibt einen Mythos, der besagt, dass unsere angeborenen »Stärken« das sind, worauf wir uns alle konzentrieren sollten. Aber die Zeit der Nabelschau ist längst vorbei. Wir müssen über das hinausschauen, was wir als naturgegeben empfinden, und uns zu dem entwickeln, was wir sein müssen, um zu wachsen, zu dienen und zu führen. High Performer verstehen das. Sie sind weniger darauf aus, ihre »Stärken zu finden«, als sich auf »wandelbare Dienstleistungen« zu fokussieren – das heißt, sie erforschen, was in Ordnung gebracht werden muss, und entwickeln sich zu der Person, die es in Ordnung bringen kann. Die Frage, die sie stellen, ist weniger »Wer bin ich und worin bin ich gut?«, sondern eher »Was ist hier erforderlich und wie kann ich da hineinwachsen oder andere dazu bringen, das zu schaffen?«. High Performer sagen

nicht häufiger als andere über sich, dass sie an ihren Stärken arbeiten. In anderen Worten: Eine Fokussierung auf einzelne Stärken ist nicht das, was ihre Stärke ausmacht.

High Performer sind ausnehmend produktiv – sie erzielen erstklassige Ergebnisse.

Egal auf welchem Gebiet: Sie erzielen mehr qualitativ hochwertige Ergebnisse, die in ihrem Bereich wichtig sind. Das heißt nicht unbedingt, dass sie quantitativ mehr erreichen; viele ihrer Kollegen erledigen eventuell mehr Aufgaben. Es ist eher so, dass High Performer mehr Dinge zuwege bringen, die in ihrem primären Interessensgebiet *hochgeschätzt* werden. Sie wissen, dass es vor allem darum geht, die Hauptsache nicht aus den Augen zu verlieren. Dieser Fokus und dieses Bestreben, nur Ergebnisse zu generieren, die sinnvoll sind, zeichnen sie aus.

High Performer sind anpassungsfähige Anführer, denen es nicht um sich selbst, sondern um das übergeordnete Ziel geht.

Was meine Arbeit an High Performance vom Hype um Weltklasse-Experten unterscheidet, ist, dass ich nicht nach einzelnen Experten oder Sonderfällen suche. High Performer denken, leben und wirken nicht im luftleeren Raum. Sie beeinflussen Menschen und schaffen einen enormen Mehrwert für die Menschen um sie herum. Sie versuchen nicht nur, Wettbewerbe oder Schachspiele zu gewinnen. Sie sind in der Regel Führungskräfte, die sich an schwierige Umstände anpassen und andere zu Erfolgen führen und zu Hochleistungen anspornen können. So können High Performer von Projekt zu Projekt gehen und immer wieder erfolgreich sein. Man kann sie in jedes Umfeld verpflanzen – in jedes Team, jede Firma, jede Branche – und sie werden Erfolg haben. Nicht weil sie Genies oder Einzelgänger sind, sondern weil sie andere so positiv beeinflussen, dass diese über sich hinauswachsen. **Sie entwickeln nicht nur Fähigkeiten; sie entwickeln Menschen.**

Ich bin mir bewusst, dass eine solche Liste den Eindruck erwecken kann, ein High Performer sei eine Art unfehlbarer Wundertäter. Aber das ist überhaupt nicht der Fall. Die obige Liste ist eine gute allgemeine

Beschreibung von High Performern, aber natürlich gibt es viel Raum für individuelle Unterschiede und Schwankungen. Manche High Performer leben zum Beispiel vielleicht nicht so gesund wie andere, obwohl sie produktive Resultate erzielen. Einige mögen glücklich und gesund sein, werden aber nicht so sehr bewundert. Mit anderen Worten, diese Beschreibungen treffen nicht zu 100 Prozent auf alle High Performer zu. Aber die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass ihre in diesem Buch beschriebenen Gewohnheiten im Laufe der Zeit zu den aufgeführten Vorteilen und zu einem außergewöhnlichen Leben führen.

Wenn eine der obigen Beschreibungen noch nicht nach Ihnen klingt, machen Sie sich keine Sorgen – High Performer werden nicht »so geboren«. Nachdem ich über eine Million Menschen zu diesem Thema geschult habe, kann ich sagen, dass es keine Übermenschen unter ihnen gibt. High Performer unterscheiden sich nicht aufgrund eines besonderen Talents, einer bestimmten Charakterstärke, eines genetischen Wunders oder eines vorgegebenen Persönlichkeitsmerkmals grundlegend von Ihnen oder jemand anderem. High Performance ist keine natürliche Stärke, sondern das Ergebnis einer bestimmten Anzahl von bewusst gesteuerten Gewohnheiten. Sie können diese Gewohnheiten erlernen und High Performance in fast jedem Vorhaben erreichen, das Sie wählen. Und wir können das messen und beweisen.

DIE HIGH PERFORMANCE HABITS

Wenn irgendetwas meinen Forschungs- und Ausbildungsansatz definiert, dann ist es die These, dass bestimmte Gewohnheiten einen Wettbewerbsvorteil verschaffen und einen durchschnittlichen Performer zu einem High Performer machen. High Performer haben einfach – entweder bewusst oder notgedrungen eher zufällig – die sechs Gewohnheiten erlernt, die für einen langfristigen Erfolg *am wichtigsten* sind.

Wir nennen diese sechs Gewohnheiten HP6. Sie haben mit Klarheit, Energie, Notwendigkeit, Produktivität, Einfluss und Mut zu tun. Sie spiegeln wider, was High Performer tatsächlich kontinuierlich *leisten* – von Ziel zu Ziel, von Projekt zu Projekt, von Team zu Team, von Person zu Person. Jede der Gewohnheiten ist erlernbar, verbesserungsfähig und in allen Lebenskontexten einsetzbar. Sie kön-

nen diese Gewohnheiten heute bereits anwenden, und sie werden Sie besser machen. Wir werden in den nächsten Kapiteln jede Gewohnheit behandeln und Ihnen Übungen vorschlagen, um sie weiterzuentwickeln.

Bevor wir uns mit den HP6 beschäftigen, lassen Sie uns kurz über Gewohnheiten generell reden. Herkömmlicherweise entstehen Gewohnheiten, wenn wir etwas so oft tun, dass wir es fast automatisch machen. Wenn Sie irgendeine einfache Handlung wiederholt ausführen und dafür belohnt werden, entwickeln Sie eine Gewohnheit, die Ihnen bald zur zweiten Natur wird. Nachdem Sie es ein paar Mal gemacht haben, ist es zum Beispiel einfach, sich die Schuhe zuzubinden, ein Auto zu fahren oder auf einer Tastatur zu tippen. Sie beherrschen diese Dinge jetzt ohne viel Nachdenken. Sie haben sie so oft gemacht, dass sie zu *automatischen* Routinen geworden sind.

In diesem Buch geht es nicht um diese Art von Gewohnheit. Ich bin nicht daran interessiert, Ihnen schematische Verhaltensweisen beizubringen, die ausgeführt werden können, ohne großartig darüber nachzudenken. Ich möchte, dass Sie sich dessen *voll bewusst* sind, wenn Sie große Kämpfe ausfechten, nach den Gipfeln streben und andere Menschen führen. Denn die Gewohnheiten, die bei der Leistungssteigerung wirklich wichtig sind, gehen *nicht* unbewusst vonstatten. Sie laufen nicht unbedingt irgendwann automatisch ab und sie werden nicht mit der Zeit einfacher, denn die Welt wird komplexer, wenn man nach mehr Erfolg strebt. Deshalb müssen Sie auf Ihrem Weg nach oben auf jeden Schritt achten.

Das bedeutet, dass die High Performance Habits, die Sie in diesem Buch erlernen werden, *bewusste Gewohnheiten* sind. Diese müssen bewusst ausgewählt, willentlich ins Leben gerufen und ständig überprüft werden, um Ihren Charakter zu stärken und Ihre Erfolgchancen zu erhöhen.

Bewusste Gewohnheiten sind in der Regel nicht einfach. Sie müssen sie mit echtem mentalen Fokus praktizieren, besonders in sich verändernden Situationen. Jedes Mal, wenn Sie das Gefühl haben, dass Sie nicht weiterkommen, jedes Mal, wenn Sie ein neues Projekt starten, jedes Mal, wenn Sie Ihren Fortschritt messen, jedes Mal, wenn Sie versuchen, andere zu führen, müssen Sie bewusst an die High Performance Habits denken. Sie müssen sie als Checkliste verwenden, so wie ein Pilot vor jedem Start eine Checkliste durchgeht.

Ich glaube, das hat auch etwas Gutes. Ich will nicht, dass meine Klienten unbewusst, reaktiv oder zwanghaft vorankommen. Ich möchte, dass sie *wissen*, was sie tun, um Erfolg zu haben, mit voller Absicht und klarer Zielsetzung. Auf diese Weise sind sie Herren ihres eigenen Schicksals, keine Sklaven ihrer Impulse. Ich möchte, dass Sie Verantwortung übernehmen, sich bewusst und klar darüber sind, was Sie tun, damit Sie sehen können, wie Ihre Leistung immer besser wird – und damit Sie auch anderen helfen können, besser zu werden.

Es wird viel Arbeit erfordern, um die High Performance Habits, die Sie gleich lernen werden, umzusetzen, aber scheuen Sie nicht die Mühen.

**Wenn Sie an die Tür der Gelegenheit klopfen,
wundern sie sich nicht, wenn die Arbeit öffnet.**

Manch einer wird sagen, dass ich leichtere Gewohnheiten hätte empfehlen (und damit wahrscheinlich mehr Bücher hätte verkaufen) können. Aber um Ihr Leben zu verbessern, ist nicht *Leichtigkeit* entscheidend, sondern *Wachstum*. Und die Daten beweisen, dass diese sechs Gewohnheiten einen signifikanten Unterschied ausmachen, auch wenn sie beständige Aufmerksamkeit und Anstrengung erfordern. Wenn unser Ziel High Performance ist, dann müssen Sie und ich daran arbeiten, diese Gewohnheiten in jedem Kontext unseres Lebens – und zwar für den Rest des Lebens – anzunehmen und weiterzuentwickeln.

So wie Sportler nie mit dem Training aufhören, hören auch High Performer nie auf, bewusst an ihren Gewohnheiten zu arbeiten und sie zu vertiefen.

Echter Erfolg – ganzheitlicher, langfristiger Erfolg – entsteht nicht dadurch, dass man das tut, was naturgegeben, sicher und bequem ist oder automatisch geschieht. Der Weg zu wahrer Größe beginnt oft in dem Moment, in dem unsere Wünsche nach Komfort und Sicherheit durch ein größeres Ziel außer Kraft gesetzt werden, das uns herausfordert und vollen Einsatz verlangt.

Die Qualitäten und Stärken, die Sie jetzt haben, reichen wahrscheinlich nicht aus, um Sie auf die nächste Erfolgsstufe zu bringen. Also ist es absurd zu denken, dass Sie nicht an Ihren Schwächen arbeiten, neue Stärken entwickeln, neue Gewohnheiten ausprobieren und über Ihre vermeintlichen Grenzen oder Fähigkeiten werden hinausgehen müs-