

Weniger ist mehr

Betrachte die in Abbildung 1 dargestellte Lego-Struktur, in der eine Figur unter einem Dach platziert ist, das von einer einzigen Säule an einer Ecke getragen wird. Wie würdest du diese Struktur verändern, sodass du einen Ziegelstein daraufsetzen könntest, ohne die Figur zu zerdrücken.

Wenn du wie die meisten Teilnehmer einer Studie tickst (*über die Adams et al.1 in [Nature berichtet](#)*), würdest du Säulen hinzufügen, um das Dach besser zu stützen. Eine einfachere (und billigere) Lösung wäre jedoch, die vorhandene Säule zu entfernen und das Dach einfach auf dem Sockel ruhen zu lassen. In einer Reihe ähnlicher Experimente beobachteten die Autoren, dass Menschen durchweg Änderungen, die Komponenten hinzufügen bevorzugen - eine Tendenz, die weitreichende Auswirkungen auf alltägliche Entscheidungen hat.

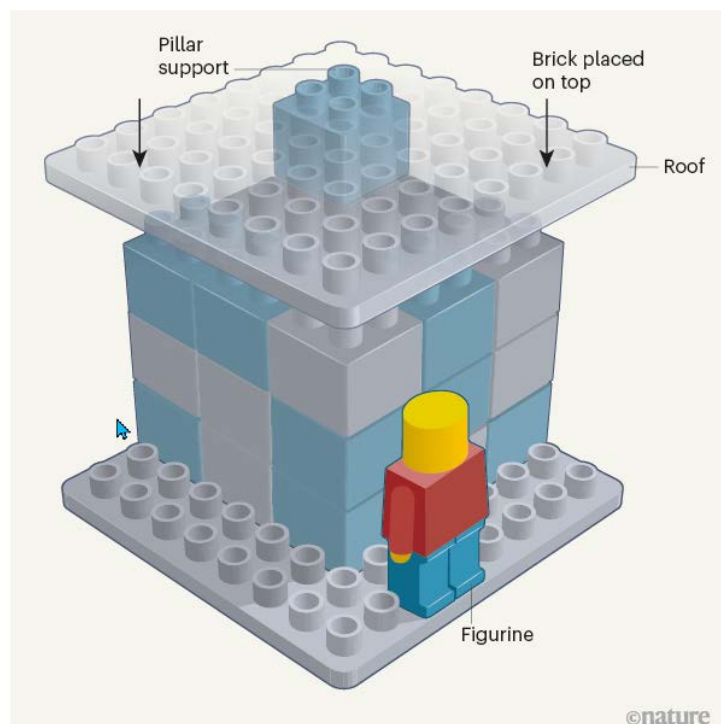


Figure 1 | Improving the stability of a Lego structure. In this structure, a roof is supported by a pillar at one corner of a building. When a brick is placed on top, the roof will collapse onto the figurine. Adams *et al.*¹ asked study participants to stabilize the structure so that it would support the brick above the figurine, and analysed the ways in which participants solved the problem. (Figure adapted from Extended Data Figure 2 of ref. 1.)

Zum Beispiel analysierten Adams und Kollegen Archivdaten und beobachteten, dass, als ein neuer Universitätspräsident um Vorschläge für Änderungen bat, die es der Universität ermöglichen würden, ihren Studenten und der Gemeinschaft besser zu dienen, nur 11 % der Antworten die Beseitigung einer bestehenden Regelung, Praxis oder eines Programms beinhalteten.

Adams et al. zeigten, dass der Grund, warum ihre Teilnehmer so wenige subtraktive Lösungen anboten, nicht darin lag, dass sie den Wert dieser Lösungen nicht erkannten, sondern darin, dass sie sie nicht in Betracht zogen.

Tatsächlich stieg die Wahrscheinlichkeit, subtraktive Lösungen anzubieten, wenn die Instruktionen explizit die Möglichkeit von subtraktiven Lösungen erwähnten oder wenn die Teilnehmer mehr Gelegenheit zum Nachdenken oder Üben hatten. Es scheint also, dass Menschen dazu neigen, eine "Was können wir hier hinzufügen?"-Heuristik anzuwenden (eine Standardstrategie zur

Vereinfachung und Beschleunigung der Entscheidungsfindung). Diese Heuristik kann überwunden werden, indem zusätzliche kognitive Anstrengungen unternommen werden, um andere, weniger intuitive Lösungen in Betracht zu ziehen.

Während sich die Autoren auf das Versagen der Teilnehmer konzentrierten, subtraktive Lösungen überhaupt in Betracht zu ziehen, könnte auch sein, dass die Voreingenommenheit gegenüber additiven Lösungen noch durch die Tatsache verstärkt werden könnte, dass subtraktive Lösungen auch weniger wahrscheinlich wertgeschätzt werden. Man könnte erwarten, dass man für subtraktive Lösungen weniger Anerkennung erhält als für additive Lösungen.

Ein Vorschlag, etwas loszuwerden, könnte sich weniger kreativ anfühlen als etwas Neues hinzuzufügen, und er könnte auch negative soziale oder politische Konsequenzen haben - der Vorschlag, eine akademische Abteilung aufzulösen, könnte zum Beispiel von denjenigen, die dort arbeiten, nicht sehr geschätzt werden.

Außerdem könnte Sunk-Cost-Bias ([Versunkene Kosten](#)), eine Tendenz, ein Vorhaben fortzusetzen, sobald Geld, Mühe oder Zeit in eine Investition gesteckt wurde, das Eliminieren untergraben. Verschwendungsaversion könnte dazu führen, bestehende Funktionen beizubehalten, besonders wenn diese erst mühsam erstellt worden sind.

Diese „Nachteile“ von subtraktiven Lösungen könnten Menschen dazu bringen, routinemäßig nach additiven Lösungen zu suchen. Dies stimmt mit der Vermutung von Adams und Kollegen überein, dass häufige vorherige Erfahrungen mit additiven Lösungen diese kognitiv zugänglicher gemacht haben und daher eher in Betracht gezogen werden.

Welche Auswirkungen haben die Ergebnisse von Adams und Kollegen? Es gibt viele Konsequenzen in der realen Welt, wenn man nicht berücksichtigt, dass Situationen oft verbessert werden könnten, indem man etwas entfernt, anstatt etwas hinzuzufügen.

Wenn Menschen beispielsweise mit der Einrichtung ihrer Wohnung unzufrieden sind, könnten sie die Situation durch einen Kaufrausch angehen und mehr Möbel anschaffen - auch wenn es genauso effektiv wäre, einen überladenen Couchtisch loszuwerden.

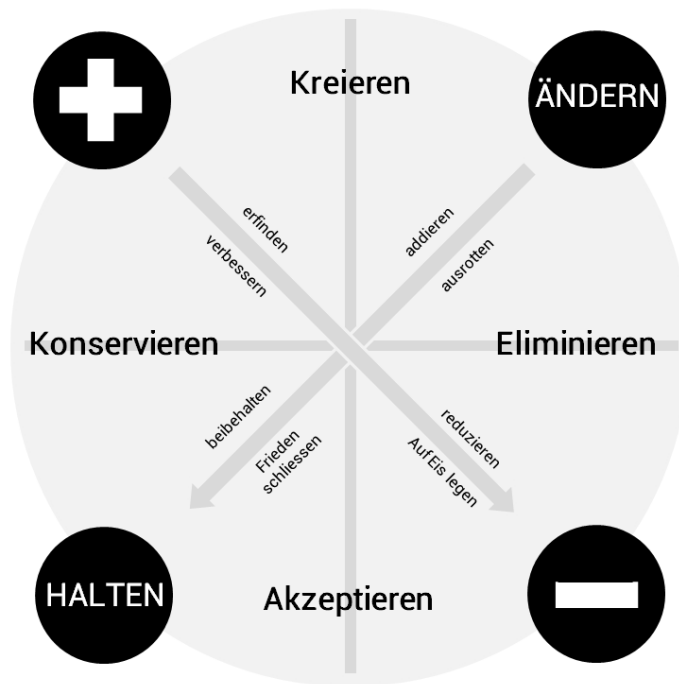
Die Arbeit von Adams und Kollegen weist auf eine Möglichkeit hin, diese Fallstricke in Zukunft zu vermeiden - politische Entscheidungsträger und Organisationsleiter könnten explizit um Vorschläge werben, die eher reduzieren als hinzufügen. Zum Beispiel könnte der Universitätspräsident festlegen, dass Empfehlungen zur Abschaffung von Ausschüssen oder Richtlinien sowohl erwartet als auch geschätzt werden. Darüber hinaus könnten sowohl Einzelpersonen als auch Institutionen Maßnahmen zur Selbstkontrolle ergreifen, um der Standardtendenz zum Hinzufügen entgegenzuwirken. Verbraucher könnten ihren Speicherplatz minimieren, um ihre Einkäufe einzuschränken, und Organisationen könnten Verfallsklauseln festlegen, die die automatische Schließung von Initiativen auslösen, die bestimmte Ziele nicht erreichen.

(Bisheriges teilweise übernommen und übersetzt von [nature.com](#))

Der Kreis der Veränderung

Veränderungen, das hat sich herumgesprochen, sind schwer, aber machbar. Wie oben erwähnt, haben wir die eine oder andere Verzerrung und „Entfernen“ kommt uns erst bei längerem Nachdenken in den Sinn.

In meinem E-Mail-Kurs „[Gewohnheiten nachhaltig ändern](#)“ nenne ich das „Entfernen“ nach Marshal Goldsmith „Eliminieren“, das „Hinzufügen“ nenne ich „Kreieren“. Doch damit nicht genug. Man könnte sich angewöhnen, relativ regelmäßig, sich neben dem Kreieren und Eliminieren auch zu fragen, was will ich konservieren und was will ich akzeptieren.



Kreieren repräsentiert die positiven Elemente unserer Zukunft, die wir schaffen.

Konservieren repräsentiert die positiven Elemente, die wir beibehalten.

Eliminieren repräsentiert die negativen Elemente, die wir in der Zukunft ausrotten.

Akzeptieren repräsentiert die negativen Elemente, die wir in der Zukunft akzeptieren.

Elemente ist ein Substitut für:

Gewohnheit, Verhalten, Umfeld etc. Dieser *Kreis der Veränderung*¹ ist universal einsetzbar.

Kreieren

Kreieren ist die Königsdisziplin bei Gewohnheits- und Verhaltensänderungen. Wenn wir uns in unserer Vorstellung schon am Ziel sehen, dann fühlen wir uns gut und denken an die Inspiration, die mit unserem „Wieder-Erfinden“ Hand in Hand geht. Die Herausforderung hier ist, von innen für sich zu entscheiden und nicht, weil andere es für gut erachten.

Wenn wir mit unserem Leben zufrieden sind – nicht unbedingt glücklich oder enthusiastisch, weil wir unsere wildesten Träume erreicht haben – genau dann führt diese Zufriedenheit oft zu Trägheit. Wir bleiben bei dem, was wir immer schon getan haben. Wir haben die Wahl, ein besseres Ich in uns zu schaffen, wie wir mit anderen umgehen, wie wir auf unser Umfeld reagieren und auf welche Stimuli wir unüberlegt, ohne Achtsamkeit reagieren. Alles was wir benötigen, ist der Impuls, unser besseres Ich zu erlauben.

Konservieren

Konservieren klingt passiv und mondän, aber nichtsdestoweniger, es ist eine Wahl. Es bedingt, die Seele zu durchforsten, um herauszufinden, was uns hilft und unterstützt – und die Disziplin, es beizubehalten – anstatt sich für Neues und Glänzendes zu entscheiden, was nicht notwendigerweise besser für uns ist. Wir fragen uns zu selten: „Was in meinem Leben ist es wirklich wert, beizubehalten?“ Eine Antwort auf diese Frage spart uns eine Menge Zeit und Energie. Schliesslich, je mehr wert ist, beibehalten zu werden, umso weniger bedarf es einer Veränderung.

Eliminieren

Eliminieren bietet uns neue Freiheitsgrade, beinahe mit therapeutischer Wirkung – aber wir nehmen es nur zögerlich an – wie die Garage oder den Dachboden entrümpeln – vielleicht brauchen wir „ES“ noch einmal in der Zukunft. Wenn nichts eliminiert wird, dann setzen wir fort, was wir schon immer gemacht haben. Wir investieren nicht in unsere Zukunft und werden nie die Person, die wir sein wollen. In Peter Druckers Worten: „...die Zukunft auf dem heutigen Altar

¹ [Marshall Goldsmith and Mark Reiter, Triggers](#)

opfern.“ Gerade bei den Dingen, die wir genießen, dürfen wir uns fragen: „Was sollte/werde ich eliminieren?“

Akzeptieren

Als CEO in unserem Leben, wie in einem Unternehmen, sind die drei ersten Speichen des Rades klar. Kreieren ist innovativ, wie Risiken abwägen oder neue Gewinn-Center gründen. Konservieren meint, die Grundwerte des Unternehmens nicht aus den Augen zu verlieren und Eliminieren bedeutet, die unprofitablen oder nicht mehr passenden Bereiche zu schließen oder zu verkaufen.

Akzeptieren liegt auf einer anderen Ebene. Gute Nachrichten werden deutlich einfacher akzeptiert als schlechte. Wenn wir reflektieren, dann glaube ich, dass in Episoden des „Nicht-Akzeptierens“ häufiger nicht-gewollte Reaktionen entstehen – denn, das Akzeptieren fällt uns am schwersten, wenn wir „machtlos“ sind. Wenn meine exquisite Logik es nicht schafft, den Kollegen oder meinen Partner zu überzeugen, dann wird es gerne emotional, laut oder kommt gar zu Drohungen oder wir belächeln das Gegenüber – weil wir lieber gewinnen, als dass wir akzeptieren.