

Maren Urner & Han Langeslag

# Zusammen sind wir dümmer (- das muss nicht sein)

28. November 2017

**Gruppen verstärken deine Denkfehler und machen dich blind für neue Ideen. Mit diesen 8 Maßnahmen änderst du das.**

Was tust du, wenn du eine schwierige Entscheidung treffen musst? Wahrscheinlich trommelst du – je nach Situation – Familie, Freunde oder Kollegen zusammen, um gemeinsam zu überlegen, was die beste Wahl ist. Unser Glaube an Gruppenentscheidungen bestimmt den modernen Büro-Arbeitsalltag so sehr, dass manchmal kaum noch Zeit »zum Arbeiten« übrigbleibt.

*»Ich warf einen Blick auf meinen Kalender und fragte mich: Wie verbringe ich meine Zeit? Der Kalender war voll mit Meetings. Meetings, die andere in meinen Kalender gesetzt hatten [...], Meetings, die ich in den Kalender anderer gesetzt hatte [...], Status-Meetings, Check-In-Meetings und Meetings, um über andere Meetings zu sprechen. Im Prinzip war mein Kalender ein Hindernislauf. Um überhaupt irgendwas zu schaffen, musste ich das in den kleinen Lücken hinbekommen.« – Jake Knapp, Autor und Fachmensch für Lösungsentwicklung in Gruppen*

Egal ob Team-Meeting, Familienversammlung oder Parteiendebatte – Gruppen bestimmen unser Leben, weil sie die besseren Entscheidungen treffen. Oder? Forschungsergebnisse der letzten Jahrzehnte zeigen genau

das Gegenteil: Egal wie clever wir sind, in Gruppen treffen wir häufig dumme Entscheidungen. Schuld daran ist ein universelles Phänomen, von dem sich niemand freisprechen kann: Groupthink. <sup>\*1</sup>

*>> Groupthink verzerrt das Denken von Mitgliedern einer Gruppe so, dass sie nicht in der Lage sind, rationale <sup>\*1</sup> Entscheidungen zu treffen. Die Beteiligten versuchen so sehr, einander zuzustimmen, dass sie unnötige Fehler machen, die sie leicht hätten vermeiden können.<<*

Groupthink ist mehr als ein paar verschwendete Meetings und mittelmäßige Entscheidungen. Es ist mitverantwortlich für einige der spektakulärsten politischen und wirtschaftlichen Fehlentscheidungen und Misserfolge. Mit dabei:

- > die Pleite von Swissair 2001, <sup>#2</sup>
- > die Irak-Invasion der USA 2003, <sup>#3</sup>
- > die Fehleinschätzungen der letzten US-Wahl 2016. <sup>#4</sup>

Das muss nicht sein. So erkennst du Groupthink-Fallen und umgehst sie.

## Wir reden lieber über das, was wir alle schon wissen!

*>> [Die] wissenschaftlichen Beweise legen nahe, dass Geschäftsleute, die Brainstorming nutzen, verrückt sein müssen. <sup>#5</sup><< – Adrian Furnham, Organisations-Psychologe*

Gemeinsames Brainstorming <sup>\*2</sup> gehört mittlerweile zum guten Ton, wenn in Unternehmen, Schulen, Vereinen und auch Familien eine Entscheidung ins Haus steht. Schließlich wird so nicht nur ein Gefühl von Gleichberechtigung erzeugt, sondern auch das Wissen aller Anwesenden effizient genutzt. Oder?

Maren Urner & Han Langeslag

Zusammen sind wir dümmer (- das muss nicht sein)

[perspective-daily.de/article/403/cGZApfdd](https://perspective-daily.de/article/403/cGZApfdd)

Die ersten Hände gehen hoch, jede Anmerkung schließt an die vorherige an und bei den meisten Beiträgen nickt die Mehrheit zustimmend. Debattiert wird am Ende doch eher weniger und alle sind mit dem Ergebnis recht zufrieden.

Wenn du diese Situation kennst, bist du mindestens schon einmal in die erste Falle des Gruppendenkens getappt. <sup>\*3</sup>

Denn das demokratische Brainstorming hat einen wichtigen Nachteil: Als Teil einer Gruppe tendieren wir dazu, nicht alle Informationen mit dem Rest der Gruppe zu teilen, sondern wir konzentrieren uns auf das, was die anderen bereits wissen. <sup>#6</sup> 50 Jahre Forschung haben gezeigt, dass Brainstorming so, wie wir es in der Regel praktizieren, zu schlechteren Ergebnissen führt, als wenn wir allein Ideen sammeln. <sup>#7</sup>

*»Die meisten Erfinder und Ingenieure, die ich getroffen habe, sind wie ich – sie sind schüchtern und leben in ihren Köpfen. Sie sind fast wie Künstler. Genau genommen, sind die besten von ihnen Künstler. Und Künstler arbeiten am besten allein.« – Steve Wozniak, Mitgründer von Apple in seiner Autobiographie iWoz*

Wie stark unsere Neigung ist, lieber über das zu reden, was auch die anderen wissen, <sup>\*4</sup> zeigen zahlreiche Studien: <sup>\*5</sup> Geben Wissenschaftler einer Gruppe eine Aufgabe mit einer eindeutigen Lösung und verteilen alle notwendigen Einzelinformationen an unterschiedliche Gruppenmitglieder, scheitert der Großteil: Nur 18% aller Gruppen teilen genügend Informationen untereinander und kommen somit auch zur Lösung <sup>#8</sup> – weil die Gruppenmitglieder es nicht schaffen, die Informationen miteinander auszutauschen und so alle Puzzleteile zusammenzubringen.

### Wie kannst du das vermeiden?

- > **Stille Vorarbeit:** Statt ein offenes Brainstorming zu machen, hilft es, wenn alle Beteiligten ihre Ideen zunächst aufschreiben und dann erst mit der Diskussion beginnen. <sup>#9</sup>

Maren Urner & Han Langeslag

Zusammen sind wir dümmer (- das muss nicht sein)

[perspective-daily.de/article/403/cGZApfdd](https://perspective-daily.de/article/403/cGZApfdd)

- > **Elektronisches Brainstorming:** <sup>#6</sup> Sammeln Gruppen ihre Vorschläge digital, <sup>#10</sup> fallen die sozialen Störfaktoren weg und sie sind tatsächlich in der Lage, bessere Ergebnisse zu erzielen als Einzelkämpfer. <sup>#7</sup>
- > **Erfahrene Teilnehmer:** Gruppenmitglieder mit leitender Funktion bringen nicht nur die Informationen in die Diskussion ein, die auch die anderen haben, sondern auch die Informationen, die nur ihnen vorliegen. <sup>#11</sup>
- > **Diskussionsphase verlängern:** Die gemeinsamen Informationen werden als Erstes diskutiert, längere Diskussionsphasen führen in der Regel dazu, dass auch die Informationen angesprochen werden, die nicht alle schon kennen. <sup>#12</sup>
- > **Kritik ermutigen:** Werden Gruppen aktiv motiviert, auch Kritik und neue Sichtweisen einzubringen, wirkt das unserer Neigung entgegen, uns gegenseitig zu bestätigen, – und führt zu besseren Entscheidungen.

Letzteres, also die Unfähigkeit, kritisch zu sein, spielt beim Gruppendenken eine enorm wichtige Rolle – und ist die zweite Falle.

## Wir wollen nicht aus der Reihe tanzen!

*Während einer Versammlung im Weißen Haus zum Friedensprozess zwischen Israelis und Palästinensern 2002 schlug jemand die schwedische Armee aufgrund ihres guten Rufes als Friedenstruppe vor. Präsident George W. Bush warf ein: »Ich verstehe nicht, warum wir über Schweden diskutieren. [...] Das sind die Neutralen, die haben keine Armee.« Der Abgeordnete, der Schweden vorgeschlagen hatte, war kurz schockiert, antwortete George W. Bush aber höflich: »Mr. President, Sie haben vielleicht gedacht, ich hätte die Schweiz erwähnt, die seit jeher neutral sind und keine Armee besitzen.« Aber Bush blieb seiner Ansicht treu: »Nein, nein, die Schweden sind diejenigen ohne Armee.«*

*Im Raum saßen hochrangige Kongressabgeordnete und es herrschte Stille – bis jemand das Thema wechselte. <sup>#13</sup>*

Maren Urner & Han Langeslag

Zusammen sind wir dümmer (- das muss nicht sein)

[perspective-daily.de/article/403/cGZApfdd](https://perspective-daily.de/article/403/cGZApfdd)

Gerade um Menschen mit viel Macht <sup>#14</sup> und Einfluss zu hinterfragen oder zu widersprechen, bedarf es einer gehörigen Portion Mut. Doch dieses Verhalten spielt nicht nur bei spektakulären Irrtümern eine Rolle, die über Leben und Tod von vielen Menschen entscheiden, sondern auch in alltäglichen Situationen. Wenn du schon mal gedacht hast: »Das ist doch Quatsch!«, dich dann aber im Raum umgesehen hast und weiter dachtest: »Hmm, wenn kein anderer widerspricht, sollte ich das auch nicht tun ...«, bist du schon mindestens einmal in die zweite Falle des Gruppendenkens getappt.

Und das nicht ohne Grund: Generell ist es durchaus sinnvoll, dass wir nach gegenseitiger Bestätigung suchen – schließlich wollen wir ja eine Entscheidung treffen und uns nach Möglichkeit dabei auch gut fühlen. Die Anziehungskraft der Gruppe ist so groß, dass wir Angst haben, <sup>\*8</sup> nicht mehr dazuzugehören, wenn wir eine zum Gruppenkonsens gegensätzliche Haltung einnehmen. Diese Angst <sup>#15</sup> lässt sich auch im Gehirn messen. <sup>#16</sup>

Überwiegt sie, ist meist ein sehr dominanter Chef <sup>\*9</sup> oder Gruppenanführer schuld daran (wie im Beispiel mit George W. Bush). Es entsteht ein Klima, in dem sich jeder 3-mal überlegt, eine Rückfrage zu stellen oder Kritik zu äußern, – die Angst, ausgeschlossen zu werden, ist besonders hoch. Das führt außerdem dazu, dass sich Gruppen für stärker und cleverer halten, als sie eigentlich sind. <sup>#17</sup> Im Extremfall verteidigen die Mitglieder schlechte Entscheidungen aus dem einfachen Grund, weil sie sich mit der Gruppe stark verbunden fühlen. Sie müssten sich also selbst hinterfragen, wenn sie die Gruppe hinterfragen, und das ist meist unangenehm. Die Überzeugung, auf jeden Fall recht zu haben, erinnert dann an fundamentalen Glauben.

**Wie kannst du das vermeiden?**

*Maren Urner & Han Langeslag*

Zusammen sind wir dümmer (- das muss nicht sein)

[perspective-daily.de/article/403/cGZApfdd](https://perspective-daily.de/article/403/cGZApfdd)

- > **Heb die Hand!** Wenn du das nächste Mal zweifelst, ob du eine Verständnisfrage stellen oder Kritik äußern sollst – tu es (auch wenn es offensichtlich erscheint). Vielleicht beobachtest du dabei im Raum sogar ein leichtes Aufatmen, weil andere einen ähnlichen Einwand auf der Zunge liegen hatten.
- > **Keine schnellen Übereinstimmungen:** Wenn alle direkt zustimmen und sich mental auf die Schultern klopfen, muss das Ergebnis nicht immer gut sein. Vielleicht war zu wenig Zeit, um Kritik oder andere Standpunkte zu äußern.
- > **Diverse Gruppen:** <sup>#18</sup> Du kennst auch den einen, der immer hinterfragt, der immer was auszusetzen hat und wessentwegen Entscheidungen vertagt werden müssen? Ermutige diese Person, denn sie sorgt dafür, dass am Ende bessere Entscheidungen gemacht werden.

## Sei cleverer als deine Gruppe

Gruppen verstärken die Denkfehler, für die wir alle sowieso anfällig sind. Kommen mehr Menschen zusammen, wirkt das wie ein Verstärker dieser Verzerrungen. <sup>#19</sup> Wenn du schon das Gefühl hast, viel über das Kritische Denken <sup>#20</sup> zu wissen, wird dein Wissen in der Gruppe extra auf die Probe gestellt.

All das kannst du nun entweder als Ausrede nutzen, wenn du deinen Standpunkt oder deine Kritik mal wieder nicht äußerst, wenn Vorgesetzte, Chefs, Unternehmer und Politikerinnen fatale Fehlentscheidungen treffen und der Zynismus darüber mal wieder Überhand gewinnt.

Oder du kannst anerkennen, dass Gruppen die eigene Fehlbarkeit nicht kompensieren, sondern sie mit der Fehlbarkeit der anderen Gruppenmitglieder multiplizieren. Das muss nicht sein, wenn wir Gruppenaufbau und -prozesse so gestalten, dass wir die Vielfalt der Mitglieder nutzen, statt sie zu ignorieren.

*Maren Urner & Han Langeslag*

Zusammen sind wir dümmer (- das muss nicht sein)

[perspective-daily.de/article/403/cGZApfdd](https://perspective-daily.de/article/403/cGZApfdd)

Mehr davon? [Dieser Text ist Teil unserer Reihe zum Kritischen Denken!](#)

*Maren Urner & Han Langeslag*

**Zusammen sind wir dümmer (- das muss nicht sein)**

[perspective-daily.de/article/403/cGZApfdd](https://perspective-daily.de/article/403/cGZApfdd)

## Zusätzliche Informationen

- \*1 Geprägt wurde der Begriff durch den Sozialpsychologen Irving L. Janis, der ihn [1972 einführte \(englisch\)](#), als er politische Fiaskos mit fehlerhaften Gruppenprozessen erklärte. Der Kerngedanke ist, dass potenzielle Vorteile von Gruppen, Entscheidungen zu treffen, oft aufgrund gruppenspezifischer psychologischer Spannungen verloren gehen. Irving verwies dabei vor allem auf 3 Zutaten: enge Zusammenarbeit, geteilte Werte und Stress aufgrund einer drohenden Krise. Mittlerweile wissen wir, dass diese Zutaten nicht nötig sind, um Groupthink zu beobachten, und [das Phänomen viel omnipräsenter ist \(englisch\)](#), als Irving zunächst annahm.
- \*2 Brainstorming (also wörtlich übersetzt: »Stürmen des Gehirns«) wurde vom Werbe-Fachmann Alex F. Osborn als Methode zur Ideenfindung in Gruppen erfunden. Die Idee ist, dass die Teilnehmer in einer kurzen, begrenzten Zeit spontan Ideen sammeln, zum Beispiel, um ein Problem zu lösen. Vorschläge dürfen während der Sammlungsphase nicht kritisiert werden und eine Bewertung der Vorschläge ist auch nicht erlaubt.
- \*3 Die übrigens ein ganz »natürliches« psychologisches und zwischenmenschliches Bedürfnis reflektiert: Unser Vorliebe, Dinge zu diskutieren, die auch andere bereits kennen, und so einen guten Eindruck zu hinterlassen.
- \*4 Diese Neigung ist in der Psychologie als »Shared Information Bias« bekannt, also in etwa »Geteilte Informationstendenz/Voreingenommenheit«.

*Maren Urner & Han Langeslag*

Zusammen sind wir dümmer (- das muss nicht sein)

[perspective-daily.de/article/403/cGZApfdd](https://perspective-daily.de/article/403/cGZApfdd)

- \*5 Besonders stark ist der Effekt, wenn Gruppen etwa aufgrund von Zeitdruck möglichst schnell eine Entscheidung finden wollen oder müssen. Der Ansporn, die beste Entscheidung zu finden, schwächt den Effekt. Generell ist eine Aufgabe besonders anfällig, bei der es kein »richtig oder falsch« gibt, sondern eine Einschätzung getroffen werden muss, weil Gruppen nicht auf der Suche nach der richtigen Antwort, sondern einer Einigung sind.
- \*6 Dabei nutzen Teilnehmer ein Computer-Programm, um ihre Ideen in Stillarbeit und ohne Unterbrechung einzutippen. Das führt zu besseren Ergebnissen (englisch), als wenn gemeinsam in der Gruppe gesammelt wird. Auch die Rolle von Anonymisierung ist interessant.
- \*7 Dann gilt sogar: Je größer die Gruppe, desto besser. Genau dieses Prinzip erklärt die beeindruckenden kollektiven Ergebnisse des Internets als Ort, an dem wir »zusammen allein sein können«.
- \*8 Vor allem davor, abgelehnt und ausgeschlossen zu werden. Unsere Angst sozialer Ablehnung durch die Gruppe ist so groß, dass wir Informationen und Wissen, das der Gruppen-Norm widerspricht, häufig für uns behalten.
- \*9 Chefs mit besonders autoritärem Führungsstil tappen besonders leicht in Groupthink-Fallen; Kritik von Gruppenmitgliedern wird vermieden, weil niemand vom Chef oder Kollegen ausgegrenzt werden will.

# Quellen und weiterführende Links

- #1** Was »rational« überhaupt bedeutet, ist nicht so einfach, sage ich (Han Langeslag) hier  
 <https://perspective-daily.de/article/92>
- #2** Fallstudie zur Pleite von Swissair (englisch, 2010)  
 <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00251741011068761>
- #3** Diese Analyse zeigt, wie Groupthink die Entscheidung beeinflusst hat, in den Irak einzumarschieren (englisch, 2010)  
 <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1743-8594.2010.00113.x/full>
- #4** Diese Umfrage hat Donald Trumps Sieg richtig vorhergesagt, mit einer Methode, die versucht, Groupthink von Befragten und Prognostikern zu umgehen (englisch, 2016)  
 <http://blogs.lse.ac.uk/europpblog/2016/11/11/how-a-small-cambridge-based-startup-correctly-predicted-a-trump-victory/>
- #5** Übersichtsartikel in der New York Times zu den Folgen von Groupthink (englisch, 2012)  
 <http://bit.ly/2zIZtgE>
- #6** Eine der Studien zur Informationsverteilung in Gruppen (englisch, 2000, Paywall)  
 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597800928905>

*Maren Urner & Han Langeslag*

Zusammen sind wir dümmer (- das muss nicht sein)

[perspective-daily.de/article/403/cGZApfdd](https://perspective-daily.de/article/403/cGZApfdd)

- #7** Studie zum Produktivitätsverlust bei Brainstorming (englisch, 2010,  
 Paywall)  
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14792779543000084>
- #8** In dieser Studie beschreiben Stasser & Titus die Unfähigkeit von Gruppen,  
 alle Informationen zu teilen, zum ersten Mal (englisch, 1985)  
<http://psycnet.apa.org/record/1985-28037-001>
- #9** Studie zum »asynchronen Brainstorming« (englisch, 2015)  
 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25850113>
- #10** Zum Beispiel im Rahmen eines sogenannten »Group Decision Support  
- System« (englisch)  
<http://study.com/academy/lesson/group-decision-support-systems-gdss-improving-the-group-decision-making-environment.html>
- #11** Das zeigt diese Studie zur Informationsweitergabe unter Mediziner  
 (englisch, 1996)  
<http://psycnet.apa.org/record/1996-06400-009>
- #12** Studie zur Diskussionskultur in Gruppen (englisch, 1994, Paywall)  
 <https://scholars.opb.msu.edu/en/publications/discussion-of-shared-and-unshared-information-in-decision-making--4>
- #13** Hier findest du die Darstellung der Versammlung von Joe Biden, der live  
 vor Ort war (englisch, 2004)  
<http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9C05EFD8113BF934A25753C1A9629C8B63&pagewanted=all>
- #14** Was Macht mit uns macht, beschreibe ich (Maren Urner) hier  
 <https://perspective-daily.de/article/324>
- #15** Mehr zur Biologie der Angst schreibe ich (Maren Urner) hier  
 <https://perspective-daily.de/article/47>

*Maren Urner & Han Langeslag*

Zusammen sind wir dümmer (- das muss nicht sein)

[perspective-daily.de/article/403/cGZApfdd](https://perspective-daily.de/article/403/cGZApfdd)

- #16** Erste Studie, die zeigt, wie soziale Konformität sich im Gehirn (also  biologisch) messen lässt (englisch, 2005)  
<http://www.ccnl.emory.edu/greg/Berns%20Conformity%20final%20printed.pdf>
- #17** Ein weiteres bekanntes historisches Beispiel für Groupthink ist die  
- Schweinebucht-Invasion unter US-Präsident John F. Kennedy  
[https://de.wikipedia.org/wiki/Invasion\\_in\\_der\\_Schweinebucht](https://de.wikipedia.org/wiki/Invasion_in_der_Schweinebucht)
- #18** Diese Studie zeigt, dass diverse Gruppen weniger anfällig für den  Bestätigungsfehler (Confirmation Bias) sind (englisch, 2000)  
[https://www.researchgate.net/profile/Serge\\_Moscovici/publication/12523761\\_Biased\\_Information\\_Search\\_in\\_Group\\_Decision\\_Making/links/555f08c308ae86c06b5f7ea7/Biased-Information-Search-in-Group-Decision-Making.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Serge_Moscovici/publication/12523761_Biased_Information_Search_in_Group_Decision_Making/links/555f08c308ae86c06b5f7ea7/Biased-Information-Search-in-Group-Decision-Making.pdf)
- #19** Beispiel-Studie, die Fehleranfälligkeit von Gruppen und Individuen  vergleicht (englisch, 1993)  
<http://psycnet.apa.org/record/1993-98047-006>
- #20** Hier findest du alle unsere Artikel zum »Kritischen Denken«  <https://perspective-daily.de/article/topic/6>