

# Warum Gruppen falsch entscheiden

Informationen, die nur einem einzigen Gruppenmitglied vorliegen (ungeteilte Informationen) werden in einer Gruppendiskussion oft nicht ausgetauscht. Deshalb treffen Gruppen falsche oder nicht ideale Entscheidungen – manchmal mit fatalen Folgen.

## Geteilte vs. Ungeteilte Informationen

Ein typisches Experiment, um Entscheidungsprozesse in Gruppen zu untersuchen sieht folgendermaßen aus: Ein Team hat die Aufgabe aus unterschiedlichen BewerberInnen den Besten oder die Beste auszuwählen. Dazu erhält jedes Team-Mitglied Informationen über die einzelnen BewerberInnen. Einen Teil der Information erhalten alle Teammitglieder. Diese Informationen sind also im Team geteilte Informationen. Einen anderen Teil der Informationen erhält jeweils nur ein Team-Mitglied. Diese Informationen sind also ungeteilt. Die Aufgabe ist nun so konstruiert, dass sich das Team nur dann für den richtigen Bewerber entscheiden kann, wenn alle Informationen – geteilte und ungeteilte – berücksichtigt werden. Werden lediglich die geteilten Informationen berücksichtigt, trifft das Team eine falsche Entscheidung.

Eine Vielzahl von Studien mit dieser oder ähnlichen Aufgaben zeigt, dass Teams meist nicht in der Lage sind, ein solches Hidden-Profile zu lösen: Geteilte Informationen werden ausgetauscht und diskutiert, ungeteilte Informationen fallen unter den Tisch.

## Erklärungen für dieses Phänomen

Es gibt unterschiedliche Erklärungen dafür, warum in Gruppendiskussionen eher über geteilte Informationen gesprochen wird:

- **Wahrscheinlichkeit:** Mehr Personen verfügen über die gleiche geteilte Information. Deshalb ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass geteilte Informationen in der Gruppe diskutiert werden, im Vergleich zu Informationen, über die nur eine einzelne Person verfügt (ungeteilte Informationen).
- **Selbstwerterhaltung:** Menschen achten darauf, ein positives Selbstwertgefühl zu erhalten. Wird eine geteilte Information der Gruppe mitgeteilt, werden andere Personen in der Gruppe dieser Information zustimmen, bei ungeteilten Informationen steigt die Gefahr, kritisiert zu werden. Das gefährdet ein positives Selbstwertgefühl, weshalb eher ohnehin schon geteilte Informationen der Gruppe mitgeteilt werden.
- **Group Think:** Jedes Gruppenmitglied hat das Bedürfnis, sich der Meinung der Gruppe anzuschließen. Die Gruppe als Ganzes strebt nach Konsens. Das kann dazu führen, dass kritische oder widersprüchliche Informationen nicht ausreichend berücksichtigt werden.

## Lösungsstrategien

Die Forschung zu Hidden-Profiles basiert auf eher künstlichen Gruppensituationen. Dennoch lassen sich aus

den Ergebnissen Strategien ableiten, Gruppenentscheidungen zu verbessern.

**Effekt kennen:** Wer die Anfälligkeit von Gruppen kennt, ungeteilte Informationen zu vernachlässigen, kann gezielt gegensteuern. Eine Möglichkeit ist z. B. nachzufragen, ob alle Informationen berücksichtigt wurden, oder ob es Informationen gibt, die nicht ins Bild passen.

**Expertise transparent machen:** In einer heterogenen Gruppe hilft es, die unterschiedlichen Fach- und Wissensgebiete der einzelnen Mitglieder transparent zu machen. So wird klar, dass unterschiedliches Wissen und unterschiedliche Meinungen zu erwarten sind.

**Technische Unterstützung:** Technische Werkzeuge, die Informationen visualisieren oder strukturieren, helfen insbesondere bei komplexen Entscheidungen, alle Informationen zu berücksichtigen.

**Erst suchen, dann bewerten:** Eine weitere Strategie ist es, das Sammeln und das Bewerten von Informationen als zwei Prozesse voneinander zu trennen. So wird verhindert, dass Informationen, die wichtig sein könnten, direkt abgewertet werden.

**Hierarchien vermeiden:** Oft teilen insbesondere Mitglieder mit niedrigem Status ihr ungeteiltes Wissen nicht, wohingegen geteiltes Wissen, das Mitglieder mit hohem Status eingebracht haben, detailliert diskutiert wird. Eine Lösungsstrategie ist deshalb, dass sich die Gruppenleitung oder Mitglieder mit hohem Status zunächst mit einer eigenen Bewertung zurückhalten.

### Group Think | Gruppendenken

Der Psychologe Irving Janis hat den Begriff Groupthink geprägt. Er beschreibt damit das Phänomen, das eine Gruppe bemüht ist, einstimmig zu entscheiden und so mögliche Handlungsalternativen nicht mehr realistisch abschätzt.

Jedes Gruppenmitglied passt die eigene Meinung an die tatsächliche oder erwartete Meinung der Gruppe an. Insbesondere unter Zeitdruck stimmen so Gruppenmitglieder einer Entscheidung zu, der sie unter normalen Umständen nicht zugestimmt hätten. So trifft die Gruppe eine schlechtere Entscheidung, als auf Basis der vorhandenen Kompetenzen möglich wäre.

Literaturhinweis:

Stasser, G., & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1467–1478.



### Dr. Johannes Moskaliuk

schreibt auf [wissensblitze.de](http://wissensblitze.de) zu den Themen Social Software, Lernen und Wissenspsychologie. Ein Forschungsschwerpunkt ist der technologieunterstützte Austausch von Handlungswissen.