



## Die Weisheit der Vielen

Warum Gruppen klüger sind als Einzelne und wie wir das kollektive Wissen für unser wirtschaftliches, soziales und politisches Handeln nutzen können

Von James Surowiecki

C. Bertelsmann © 2005, 384 Seiten

### Fokus

#### Führung & Management

Strategie  
Marketing & Verkauf  
Finanzen  
Personalwesen  
Technologie & Logistik  
KMU  
Wirtschaft & Politik  
Branchen & Regionen  
Karriere  
Ihre Finanzen  
Verwandte Themen

### Take-Aways

- Gruppen sind klüger als jede noch so schlaue Einzelperson.
- Die Meinung, das entscheidende Wissen stecke in den Köpfen weniger Fachleute, ist schlichtweg falsch.
- Das Vertrauen in Experten sorgt eher dafür, dass nicht die bestmögliche Entscheidung getroffen wird.
- Eine Entscheidung wird besser, wenn möglichst viele Menschen mit verschiedenen Ansichten ihre Meinung einbringen.
- Je vielfältiger und weniger beeinflusst die Meinungen, desto besser das Urteil.
- Diversität, Unabhängigkeit, Dezentralisierung sind die drei Faktoren, die die Heterogenität einer Gruppe ausmachen.
- Je kleiner die Gruppe ist und je stärker „eingenordet“ ihre Mitglieder sind, desto schwieriger wird der Weg zu einem guten Urteil.
- Für Unternehmen heißt das: Nichts ist schädlicher als eine Riege von Managern, die ähnlich ticken.
- Teams, die ihre Gruppendynamische Phase hinter sich haben, werden schlechte und falsche Entscheidungen treffen.
- Entscheidungsbefugnisse gilt es zu streuen: Die Menschen mit dem Wissen um das Problem sind meist diejenigen, denen die beste Lösung einfällt.

### Rating (bester Wert: 10)

Gesamt-Rating	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
9	7	10	9

## Relevanz

### Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieses Abstracts wissen Sie: 1) warum Gruppen klüger sind als Individuen, 2) wie dieses Wissen in Unternehmen genutzt werden kann und 3) welche Fehler dadurch vermieden werden.

### Empfehlung

Vom Verhaltensforscher Konrad Lorenz stammt der Satz, man könne den Tag nicht besser beginnen, als sich von einer lieb gewonnenen These zu verabschieden. James Surowieckis Buch wäre eine angenehme Frühstücksektüre für Lorenz, behauptet der Journalist doch, dass der ewige Ruf nach den Experten direkt in den Abgrund führe. Um zu guten Entscheidungen zu kommen, sei nichts so geeignet wie heterogen zusammengesetzte Gruppen. Und nichts führe leichter zu falschen Urteilen als Vertrauen in Expertenteams. So beherzt ficht Surowiecki für seine These, dass man nicht einzuhaken wagt, wenn seine Argumentation schwächelt oder seine Anekdoten und Geschichten nur noch mittelbar mit seiner These zu tun haben. Was nach der kurzweiligen Lektüre bleibt: Konfrontation ist ergiebiger als Konformität und homogen besetzte Teams gehören abgeschafft. Schon für diese Erkenntnis gebührt Surowiecki Dank. *getAbstract.com* empfiehlt das Buch daher allen Befürwortern von Expertenkommissionen und allen Managern, die das Potenzial ihrer Kollegen besser einsetzen wollen, indem sie auch mal zusammen mit den persönlichen Lieblingsfeinden ein Problem zu lösen versuchen. Lassen Sie sich überraschen!

„Unter den richtigen Umständen sind Gruppen bemerkenswert intelligent – und oft klüger als die Gescheitesten in ihrer Mitte.“

„Unsere kollektive Intelligenz funktioniert oft exzellent.“

## Abstract

### Die Masse ist nicht dumm

Francis Galton war zwar schon 85 Jahre alt, als er 1906 einen Viehmarkt besuchte – aber nicht zu alt, um seine eigene, lang gehegte These über den Haufen zu werfen. Der Forscher vertrat nämlich die Ansicht, dass das Fortbestehen und Gedeihen der menschlichen Gesellschaft von einer winzigen Elite abhängt. Die Masse sei einfach zu dumm. Auf dem Markt widerlegte Galton sich selbst. Dort galt es das Gewicht eines Ochsen zu schätzen. Rund 800 Besucher gaben ihren Tipp ab – Experten ebenso wie komplette Ignoranten. Galton besorgte sich die Tippzettel, addierte alle Schätzungen, teilte die Summe durch die Zahl der Besucher und kam auf einen Durchschnittswert von 1197 Pfund. Was ihn komplett verblüffte: Der Ochse wog exakt 1198 Pfund.

Diese Verblüffung über die präzise Schätzung ereilt uns auch heute noch: Gruppen sollen intelligenter sein als noch so versierte Einzelpersonen? Das widerspricht dem gesunden Menschenverstand, ist aber gleichwohl richtig. Selbst eine von jeglichem Expertenwissen unbeleckte Ansammlung von Menschen ist in der Lage, als Gruppe vernünftige Entscheidungen zu fällen. Dafür gibt es logische Gründe. Sie zu akzeptieren fällt allerdings vielen Menschen schwer. Wissen, so die gängige Auffassung, konzentriert sich in den Köpfen einiger weniger. Deshalb sind Menschen immer auf der Suche nach den „Experten“. Genau das ist ein Fehler, in der Wirtschaft häufig ein kostspieliger. Aber Achtung: Der Umkehrschluss, dass Gruppen immer ideale Entscheidungen treffen, ist ebenso falsch. Die Qualität der Entscheidung hängt davon ab, nach welchen Regeln die Gruppen funktionieren. Es gibt bestimmte Stellschrauben: Sie lauten: Diversität,

„Wir sollten aufhören, hinter Experten herzuhecheln, und stattdessen die Menge befragen.“

„Die besten kollektiven Entscheidungen kommen nicht durch Konsens und Kompromisse zustande, sondern im Wettbewerb voneinander unabhängiger Meinungen.“

„Jedes einzelne Mitglied muss zu möglichst unabhängigem Denken und Handeln fähig sein, um die Gruppe gescheit zu machen.“

„Allem Anschein nach sind wir als Menschen programmiert, kollektiv klug und weise zu sein.“

Unabhängigkeit, Dezentralisierung. Diese Grundsätze wurden z.B. in der berühmten „Schweinebucht“-Fehlentscheidung verletzt: Unter den versammelten Experten jener US-Militäraktion auf Kuba war niemand, der den Erfolg der Aktion ernsthaft in Zweifel zog. Als Basisgedanke darf darum gelten: Je vielfältiger und unbeeinflusster die Meinungen der Gruppe, desto besser das Urteil. Ein Kompromiss ist, so verstanden, fast schon die schlechteste mögliche Entscheidung.

### Was ist „richtig“?

Von einer „besseren“ oder „richtigen“ Entscheidung zu sprechen, ist problematisch. Denn selbst die richtige kann nur die bestmögliche sein. Je eingeschränkter die Auswahl ist, desto unbefriedigender kann letztendlich die „richtige“ Entscheidung sein. Deshalb ist es so wichtig, eine Vielzahl von komplett unterschiedlichen Möglichkeiten zu haben. Je breiter die Auswahl, desto besser die Qualität der richtigen Entscheidung.

Ein System funktioniert am besten, wenn es eine Vielzahl von Möglichkeiten zulässt. Je heterogener Gruppen zusammengesetzt sind, desto besser. Das bedeutet zugleich: Je größer eine Gruppe ist (und daher aller Wahrscheinlichkeit nach auch heterogener), desto besser die Entscheidung. Bei kleinen Gruppen handelt es sich meist um Teams, die sämtliche gruppenspezifischen Prozesse hinter sich haben. Nicht Vielfalt der Ideen ist bei ihnen die Vorgabe, sondern Konformität: Jeder Einzelne weiß, wie er zu ticken hat. Informationen werden daraufhin gefiltert, ob sie die gewünschte Interpretation auch zulassen. In Unternehmen wird das nicht gern gehört. Das passt nicht zum Schlagwort des „War for Talents“, das davon ausgeht, dass einige Topmanager den Unterschied zwischen einer erst- und einer zweitklassigen Firma ausmachen. Dieser Ansatz, mit Verlaub, geht leider völlig an der Wirklichkeit vorbei. Nichts ist für ein Unternehmen schädlicher als eine Entscheiderriege ähnlich tickender Manager. Um sinnvolle strategische Ziele festzulegen, gibt es nichts Klügeres, als eine heterogen zusammengesetzte Gruppe diese Ziele finden zu lassen.

Werden „die Autofahrer“ oder „die Internet-Nutzer“ als Gruppe gesehen, wird schnell klar, wie uneinheitlich die Mitglieder dieser Gruppe sind. Wahrscheinlich würden die meisten verwundert die Brauen runzeln, überhaupt als Gruppenmitglieder angesehen zu werden. Je überschaubarer die Gruppe jedoch wird – etwa eine bestimmte Abteilung einer Firma –, umso mehr wirken andere Faktoren: subtiler und offener Konformitätsdruck beispielsweise. Das muss nicht einmal beabsichtigt sein, um das gewünschte Ergebnis herbeizuführen. Oft greift der „soziale Beweis“: Wenn genügend Menschen eine gleich lautende Meinung äußern, muss da ja wohl was dran sein ...

### Die drei Säulen der Weisheit

Die „Weisheit der Vielen“ zeigt sich in drei Bereichen:

1. **Kognitive Probleme:** Hier gibt es definitive Lösungen (oder es wird sie eines Tages geben).
2. **Koordinierungsprobleme:** Mitglieder einer Gruppe koordinieren ihr Verhalten.
3. **Kooperationsprobleme:** Warum kooperieren Menschen, manchmal auch entgegen ihrer eigenen (kurzfristigen) Interessen?

Bei manchen Fragen gibt es ein „richtig“ und ein „falsch“, bei anderen jedoch ist es schwieriger. Um welche Uhrzeit sollten wir uns auf dem Weg zur Arbeit machen? In

„Die Tatsache, dass es eine kollektive Intelligenz gibt, bedeutet noch lange nicht, dass sie auch gescheit genutzt wird.“

„Ein Schlüssel zu erfolgreichen Gruppenentscheidungen liegt darin, die Menschen zu bewegen, weniger auf das zu hören, was die anderen sagen.“

„Eine Wirtschaft braucht für ihr Gedeihen ein Basisvertrauen in die Zusagen und Verpflichtungen von Herstellern, Händlern und Dienstleistern.“

„Kooperierende Forscher sind produktiver und produzieren häufig ‚bessere‘ Wissenschaft als Einzelgänger.“

welches Lokal laden wir unsere Freunde ein? Solche Abwägungen fallen unter den Begriff Koordinationsprobleme. Bei ihnen geht es weniger darum, dass ein Einzelner die richtige Lösung sucht und für sich findet, sondern dass die Lösung sozial vermittelbar ist, also auch von anderen als bestmögliche Entscheidung akzeptiert wird. Der gesellschaftlich übliche Weg ist bekannt: Das Ausüben von Druck. Der Chef befiehlt, der Staat erlässt Gesetze – und es wird gehorcht. Das ist nicht notwendigerweise der beste Weg, um Koordinationsprobleme zu lösen.

Nehmen wir ein Beispiel, bei dem die Beteiligten gleichberechtigt erscheinen: die Höhe der Preise. Erstaunlicherweise sind Preise nur selten die logische und rationale Folge von Angebot und Nachfrage, sondern werden in den meisten Fällen „freihändig“ festgelegt. Textilhändler beispielsweise legen ihre Preise oft fest, indem sie auf den Grossistenpreis einfach 50% aufschlagen. In Kinos kostet die Karte für den Blockbuster aus Hollywood genauso viel wie der Eintritt zum mäßig besuchten Experimentalfilm.

Koordinationsprobleme können dadurch gelöst werden, dass jeder Beteiligte aufrichtig seine Interessen verfolgt. Bei Kooperationsproblemen wird jedem Beteiligten mehr abverlangt: Jeder muss kurzfristige egoistische Interessen hintanstellen. Ohne Vertrauen funktioniert Kooperation nicht. Und damit ist das größte Problem auch schon benannt. Menschen wünschen sich, das lässt sich aus unzähligen Experimenten ablesen, ein nachvollziehbares Verhältnis zwischen Leistung und Entgelt. Deshalb regen sich so viele Menschen über die Einkommen von Spitzenmanagern auf: Die Verhältnismäßigkeit scheint nicht mehr gewahrt. Dieses „prosoziale Verhalten“ führt, so irrational die Motive im Einzelfall auch sein mögen, letztendlich wieder zu einer Balance: Leistung und Entgelt pendeln sich besser ein.

### **Vertrauen ist der Anfang von allem: der prosoziale Kapitalismus**

„Das Fundament von Kooperation ist nicht eigentlich Vertrauen, sondern die Haltbarkeit von Beziehungen“, schreibt der Entscheidungstheoretiker Robert Axelrod in *The Evolution of Cooperation*. Durch den ständigen Umgang miteinander erkennen die Menschen den Nutzen von Kooperation – und sind anschließend in der Lage, den grundsätzlichen Vorteil einer Zusammenarbeit auch auf (zuvor) Fremde anzuwenden. Ein schönes Beispiel liefert der Erfolg der Quäker im Großbritannien des 18. Jahrhunderts. Mitgliedern dieser Glaubensrichtung war der Zugang zu akademischen Berufen verwehrt, woraufhin sich viele auf das Wirtschaftsleben stürzten. Ihre ersten Handelspartner fanden sie unter anderen Quäkern: Der gemeinsame Glaube schuf Vertrauen. Die persönliche Integrität der Quäker sorgte dafür, dass auch Mitglieder der anglikanischen Kirche gern mit ihnen handelten. So wuchsen Wertschätzung und Reichtum der Quäker, unter der angenehmen Prämisse: Ehrlichkeit zahlt sich aus.

Diese Erkenntnis gilt auch noch im 21. Jahrhundert, in Zeiten des Turbo-Kapitalismus. Florierende Wirtschaftssysteme leben vom Vertrauen und Transparenz. Wer heute irgendwo einen CD-Player kauft, kann recht sicher sein, dass das Gerät gut funktioniert. Das halten wir zwar für selbstverständlich, es ist aber erst eine Errungenschaft des modernen Kapitalismus.

Die Kehrseite dieses „prosozialen Kapitalismus“: Je mehr Vertrauen aufgebaut wird, desto leichter kann es ausgebeutet werden. Damit lassen sich die Exzesse der New Economy erklären. Wer weiß, dass die Euphorie schon übermorgen abflaut, wird nicht langfristig Vertrauen aufbauen, sondern umgehend so viel wie möglich mitnehmen wollen.

„Unternehmen existieren, weil sie die Kosten verringern, derer es bedarf, um eine größere Anzahl Menschen zum Erreichen bestimmter Zukunftsziele zu koordinieren.“

„Konsens hat nichts mit der Weisheit der Menge zu tun.“

„Die Irrationalität Einzelner vermag, gebündelt, eine kollektive Rationalität zu ergeben.“

Die Auswüchse der New-Economy-Ära waren also keineswegs das ungeschminkte Gesicht des Kapitalismus, sondern eine Fratze – mit entsprechendem Ende. Die Lehre gilt auch über das Zerplatzen der New-Economy-Blase hinaus: Jede kurzfristige Orientierung von Unternehmen ist schädlich.

Das „prosoziale Verhalten“ erklärt überdies, wie ein Steuersystem beschaffen sein muss, um akzeptiert zu werden. Grundsätzlich sind Menschen bereit, einen Teil ihrer Einkünfte für die Allgemeinheit abzugeben. Das Gefühl, betrogen zu werden, fängt erst dann an, wenn sie den Eindruck haben, wie die Weihnachtsgänse ausgenommen zu werden, während sich andere mit legalen Tricks (oder gar illegalen, die schlicht nicht geahndet werden) um das Zahlen ihrer Steuern drücken. Ein akzeptiertes Steuersystem muss also simpel, gerecht und nachvollziehbar sein. Und wer betrügt, muss zur Rechenschaft gezogen werden.

### **Vertrauen vs. Transaktionskosten**

Im freien Spiel der Märkte sind Unternehmen eigentlich sperrige Fremdkörper im flexiblen Hin und Her von Angebot und Nachfrage. Die Erklärung dafür, warum es sie trotzdem gibt, heißt: Transaktionskosten. Es ist meist billiger, eine strukturierte Organisation aufzubauen als zum Erstellen einer Dienstleistung oder eines Produkts jedes Mal aufs Neue nach geeigneten Partnern Ausschau zu halten und sie per Vertrag auf bestimmte Tätigkeiten festzulegen. Das ist zu aufwändig und zu teuer. Andererseits gilt: Wer alle Leistungen in-house abrufen kann, bekommt nur einen begrenzten Input. Da draußen in der Welt mag es Menschen oder Teams geben, die einem Unternehmen viel besser weiterhelfen können als die eigenen Angestellten. Verlage berücksichtigen das, wenn sie auf Autorensuche gehen, Plattenfirmen, wenn sie nach den Beatles des 21. Jahrhunderts Ausschau halten. Alle Aufgaben aber, die ebenso gut und preiswert in-house erledigt werden können, wird kaum ein Unternehmen nach draußen verlagern.

Die Organisationsstruktur muss allerdings stimmen, damit Aufgaben tatsächlich gut und preiswert in-house erledigt werden können. Der Trend, möglichst viele Hierarchieebenen einzuziehen und Entscheidungen in möglichst vielen Komitees besprechen zu lassen, suggeriert, es gäbe ein Mitspracherecht der vielen. Das ist Augenwischerei! Dieses ganze Gerede kostet nur Zeit und sorgt dafür, dass auf der Suche nach Konsens der kleinste gemeinsame Nenner gefunden wird. Sinnvoller ist es, echte Entscheidungsbefugnisse weiter zu streuen: Die Menschen mit dem Wissen um das Problem sind meist diejenigen, denen die beste Lösung einfällt. Das ist so sehr eine Binsenweisheit, dass ihr wohl beinahe alle Manager so ziemlich aller Unternehmen zustimmen würden, ohne weiter nachzudenken. Leider setzen die gleichen Menschen diese Erkenntnis allzu selten um. Dabei arbeiten Menschen umso engagierter und produktiver, je mehr Verantwortung sie für das tragen, was sie tun. Ein weiterer Vorteil: Wer nicht auf Befehle und Anweisungen wartet, überlegt notgedrungen selbst, wie eine Aufgabe am besten anzugehen ist.

## **Über den Autor**

James Surowiecki schreibt seit 2000 eine regelmäßige Kolumne für die Zeitschrift *The New Yorker*. Der Journalist publiziert auch im *Wall Street Journal*, der *New York Times*, in *Fortune* und *Wired*.