

# Die große Illusion

## Zur Synergie in Gruppen

**| STEFAN SCHULZ-HARDT |** Vor mehr als 60 Jahren wurde die Idee des „Brainstormings“ geboren. Um gute und möglichst zahlreiche Ideen zu einem Thema zu finden, sollte man sich in einer Gruppe zusammensetzen und einen „Sturm in den Gehirnen“ entfachen. Obwohl die Wissenschaft schon lange weiß, dass auf diese Weise Kreativität eher gehemmt statt stimuliert wird, bleibt diese Methode populär.

Gruppen erfreuen sich großer Beliebtheit, wenn es um das Treffen wichtiger Entscheidungen oder die Entwicklung von Innovationen geht. Brainstorming in Gruppen ist beispielsweise die Methode der Wahl, wenn neue Ideen generiert werden sollen, für die Aufklärung schwerer Verbrechen werden Sonderkommissionen eingesetzt, und wichtige Personalentscheidungen werden in hierfür vorgesehenen Gremien getroffen. Dahinter steht oft der Glaube, dass die Verwendung von Gruppen zu Qualitätssteigerungen führt – dass Gruppen also zum Bei-

spiel mehr oder bessere Ideen entwickeln oder aber zu besseren Problemlösungen kommen, als das die Mitglieder einzeln vermöcht hätten. „Synergie“ ist in diesem Zusammenhang ein oft beschworenes Zauberwort.

Ob dieser Glaube einer kritischen Prüfung standhält, wird in der sozialpsychologischen Forschung zur Gruppenleistung getestet. Die Grundlogik entsprechender Experimente sieht so aus, dass in einer Versuchsbedingung Gruppen einer bestimmten Größe bestimmte Aufgaben bearbeiten und dann in ihrer Leistung mit einer anderen

Versuchsbedingung verglichen werden, in der dieselbe Anzahl von Personen dieselben Aufgaben einzeln bearbeitet. Beispielsweise lässt man Vier-Personen-Gruppen jeweils ein Brainstorming zum Thema „Umweltschonung“ durchführen, und in der Kontrollbedingung sitzen pro Versuchsdurchgang vier Personen jeweils einzeln in einem Raum und überlegen sich individuell möglichst viele Ideen zur Schonung der Umwelt. Letztere bezeichnet man auch als „Nominalgruppen“ – sie stellen gewissermaßen die Benchmark dar, an der wir messen können, ob die Zusammenarbeit in realen Gruppen zu Leistungsvorteilen (sogenannten „Prozessgewinnen“) oder Leistungsminde rungen (sogenannten „Prozessverlusten“) führt.

### Prozessverluste

Leider zeigt uns die sozialpsychologische Forschung seit mehreren Jahrzehnten konsistent, dass Prozessverluste deutlich häufiger auftreten als Prozessgewinne. Während beispielsweise Alex Osborn, der Erfinder der Brainstorming-Technik, propagierte, dass Menschen in Gruppen doppelt so viele Ideen entwickeln als alleine, sieht die Realität seriöser Forschungsergebnisse genau umgekehrt aus: In Brainstorming-Gruppen werden viel weniger Ideen entwickelt als in Nominalgruppen. Entsprechende leistungshemmende Einflüsse der Zusammenarbeit in Gruppen sind aber nicht auf die Ideengenerierung beschränkt, sondern finden sich beispielsweise auch beim Entscheiden und Problemlösen in Gruppen. Die vielbeschworene Synergie in Gruppen macht sich empirisch ziemlich rar.

Die Schwierigkeiten von Gruppen, Synergieeffekte zu erzielen, zeigen exemplarisch unsere eigenen Forschungen zur Entscheidungsfindung in Gruppen. Wir verwenden

hierbei Entscheidungsaufgaben, die Synergie gerade idealtypisch ermöglichen, nämlich sogenannte „Hidden Profiles“. Diese Entscheidungsaufgaben sind so konstruiert, dass die optimale Entscheidungsalternative nur identifiziert und gewählt werden kann, wenn die Gruppenmitglieder ihr unterschiedliches Wissen zusammenbringen. Die bestmögliche Entscheidung ist für die einzelnen Personen also auf Grundlage ihrer eigenen Informationen nicht erkennbar (sie ist quasi „versteckt“); erst durch Austausch und Integration des Spezialwissens der einzelnen Gruppenmitglieder kann sie aufgedeckt werden. Ein Paradefall für Synergie – könnte man meinen.

Nun bleiben diese Synergieeffekte aber sowohl unseren als auch den Ergebnissen anderer Arbeitsgruppen nach zumeist aus, und das gilt nicht nur für Studierende (die hier üblicherweise als Versuchspersonen fungieren), sondern auch für Praktiker, so zum Beispiel Medizinteams beim Erstellen von Diagnosen. Gruppen scheitern also ausgerechnet dann, wenn ihre Verwendung tatsächlich zu besseren Entscheidungen führen könnte.

### Gesetzmäßigkeiten in Gruppen

Wie unsere Forschungen zeigen, liegen die Ursachen hierfür nicht in mangelnder Motivation oder mangelnden Fertigkeiten der Gruppenmitglieder, sondern in basalen Gesetzmäßigkeiten des Diskutierens und Entscheidens in Gruppen. Beispielsweise beginnen Gruppendiskussionen meistens nicht mit einem offenen Austausch von Informationen, sondern damit, dass die Gruppenmitglieder ihre Präferenzen (d.h. die von ihnen anfangs favorisierten Alternativen) nennen und auf dieser Grundlage einen suboptimalen Konsens

### AUTOR

Professor Dr. Stefan Schulz-Hardt leitet die Abteilung für Wirtschafts- und Sozialpsychologie am Institut für Psychologie der Georg-August-Universität Göttingen und ist zur Zeit dessen Geschäftsführender Direktor.





Foto: manutius-images

aushandeln. Weiterhin ist die Diskussion selbst dann, wenn sie in ausreichendem Ausmaß stattfindet, systematisch verzerrt – Gruppen sprechen mehr über Informationen, die allen Gruppenmitgliedern schon vorab vorlagen („geteilte“ Informationen), und über Informationen, die die anfänglichen Meinungen der Gruppenmitglieder unterstützen, als über Spezialwissen der Gruppenmitglieder („ungeteilte“ Informationen) und über meinungskonträre Informationen. Zudem bewerten die Gruppenmitglieder erstere Information systematisch als wichtiger und glaubwürdiger im Vergleich zu letzteren. Um aber Synergie herstellen und eine neuartige, bessere Entscheidung treffen zu können, muss man gerade vor allem Informationen berücksichtigen, die für die meisten Mitglieder neu sind und ihre anfänglichen (suboptimalen) Präferenzen in Frage stellen. Insofern arbeiten also die psychologischen Gesetzmäßigkeiten des Informationsaustausches und der Informationsverarbeitung in

Gruppen dem Entstehen von Synergie bei Gruppenentscheidungen entgegen. Positiv formuliert heißt das aber auch: Wenn man diese Gesetzmäßigkeiten kennt und in sie eingreift, dann lässt sich Synergie bei Gruppenentscheidungen durchaus fördern. Stellt man beispielsweise Gruppen nach dem Prinzip der Meinungsvielfalt zusammen, so dass ein produktiver Dissens entstehen kann, und strukturiert man den Entscheidungsprozess in förderlicher Weise, so steigen die Chancen deutlich an, dass Gruppen Entscheidungen treffen, zu denen ihre Mitglieder einzeln nicht in der Lage gewesen wären. Auch bei anderen Aufgaben (z.B. Prognoseerstellung in Gruppen) kann man die sozialpsychologischen Forschungserkenntnisse nutzen, um Synergie zu fördern.

#### Illusion der Synergie

Bedauerlicherweise werden aber Gruppen meistens nicht unter leistungsförderlichen Gesichtspunkten zusammengestellt und im Gruppenpro-

zess unterstützt, sondern man meint, Synergie würde sich schon von selbst auf magische Weise einstellen, sobald man Menschen in Gruppen zusammenarbeiten lässt. Die Erfahrung bestärkt uns vermeintlich darin: Wie empirisch nachgewiesen werden konnte, haben Menschen im allgemeinen keinen guten Detektor dafür, ob sie in Gruppen Synergie erzeugen oder nicht. Oft stellt sich eine „Illusion der Synergie“ ein, zum Beispiel weil man es in Gruppen so angenehm findet und die Produktivität überschätzt, oder weil man hinterher nicht mehr genau dif-

ferenzieren kann, wie bestimmte Gruppenergebnisse eigentlich zu Stande gekommen sind. Fragt man beispielsweise Personen, die zuvor entweder an einer Brainstorming-Sitzung in Gruppen oder aber an einer individuellen Ideengenerierung teilgenommen haben, wie produktiv sie die vorhergehende Sitzung einschätzen, so fanden sich erstere sehr viel produktiver als letztere – obwohl die Wirklichkeit genau umgekehrt aussieht. Aber so lange man die tatsächliche Produktivität nicht systematisch vergleicht, wird man das nie merken.

Das ist allerdings ein Problem, gegen das auch die Wissenschaft nicht gefeit ist: Nach wie vor gelten beispielsweise SFBs und Forschergruppen (neuerdings auch: Exzellenzcluster) als die Krone der Forschungsförderung. Den systematischen (quantitativen und/oder qualitativen) Produktivitätsvergleich mit jeweils einer vergleichbaren Zahl gleichrangiger Forscher, die nicht in solchen Verbünden organisiert sind und nicht in dieser Weise gefördert werden, hat aber meines Wissens noch niemand unternommen, und die Rahmenbedingungen lassen, sozialpsychologisch betrachtet, eher Prozessverluste als Synergie erwarten. Vielleicht wäre es an der Zeit, die Sozialpsychologie der Gruppenleistung auch in diesem Bereich stärker zu berücksichtigen.

#### LITERATUR-TIPPS

*Larson, J. R. Jr. (2010). In search of synergy in small group performance. New York: Psychology Press.*

*Schulz-Hardt, S. & Brodbeck, F. C. (2012). Group performance and leadership. In M. Hewstone, W. Stroebe & K. Jonas (Eds.), *An introduction to social psychology (5th, completely revised edition)*. Chichester, UK: Wiley.*