

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 185 (2019)
Heft: 6

Artikel: Gruppenentscheidungen sind besser : ist das wirklich so?
Autor: Utzinger, Chantal / Stöckli, Peter / Annen, Hubert
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-842022>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 19.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Gruppenentscheidungen sind besser – ist das wirklich so?

Wir treffen täglich unzählige Entscheidungen, grosse, kleine, schwerwiegende und belanglose, alleine oder im Team. Normalerweise geht man davon aus, dass Gruppen bessere Entscheidungen treffen als Individuen. Das ist aber nicht immer der Fall. Je nach Situation besteht nachweislich sogar eine grössere Gefahr, dass Gruppen falsche Entscheidungen treffen. Gerade Führungskräfte, die auf der Basis von Stabsprozessen Entscheide fällen, sollten die betreffenden Fallstricke kennen.

Chantal Utzinger, Peter Stöckli,
Hubert Annen

Militärische Verbände sind grundsätzlich als Kollektive organisiert, da sie zur Erfüllung ihrer Aufträge mehr als bloss einzelne Personen benötigen. Die Zusammenarbeit zwischen Armeeangehörigen ist sowohl auf der taktischen (z.B. Räumung und Sicherung von Gebäuden) als auch auf der strategisch-operativen Stufe (z.B. Anlage von Operationen und Einsatzführung) relevant. Wenn es nun gilt, solide Entscheide zu fällen, scheint eine solche Gruppe gegenüber dem einzelnen Individuum im Vorteil zu sein. Denn in einer Gruppe sammelt sich vielfältiges und breit abgestütztes Wissen an, weil jedes Gruppenmitglied eigene Hintergründe, Erfahrungen und Kompetenzen einbringt. Dadurch können weit mehr Informationen berücksichtigt und konsolidiert werden als dies einer Einzelperson möglich ist. Zusätzlich kann eine Gruppe diejenigen Irrationalitäten abfangen, denen das Individuum zu unterliegen neigt (z.B. Stereotype, Ankereffekt).¹

Doch ist die Leistung von Gruppen wirklich besser? Diese Frage stellt sich bereits der französische Agraringenieur Maximilien Ringelmann im 19. Jahrhundert. Er spannte dazu zwei Pferde vor eine Kutsche und beobachtete, dass diese nicht doppelt so viel Leistung erbrachten wie ein Pferd alleine. Ringelmann führte weitere Experimente mit Pferden, Ochsen und auch Menschen, z.B. beim Seilziehen, durch – mit demselben Ergebnis. Die Leistung einer Gruppe ist nicht die Summe der Einzelleistungen. Vielmehr nimmt die Leistung eines Individuums in der Gruppe ab, was er als soziales Faulenzen bezeichnete.²

Ähnliche negative Effekte zeigen sich bei Entscheidungsprozessen. Sobald meh-

rere Personen gemeinsam entscheiden, kommt es zu bestimmten Gruppendynamiken und irrationalen Abläufen, die zu Fehlern führen. Besonders gut sichtbar und letztlich mit gravierenden Konsequenzen kamen solche Prozesse bei der Invasion in der Schweinebucht im Jahre 1961 zum Tragen. Mit dem Ziel, die Regierung unter Fidel Castro zu stürzen, landeten über 1000 Exilkubaner, die durch die US-Streitkräfte trainiert und vorbereitet worden waren, in der kubanischen Schweinebucht. Castros Truppen verhafteten oder töteten die Angreifer jedoch innert kürzester Zeit. Obwohl Präsident Kennedy den betreffenden Entschluss mit Unterstützung hochkarätiger Berater traf, kam es schlussendlich zum Desaster. Wie kann es sein, dass ein solches Expertenkomitee eine derart grosse Fehlentscheidung trifft? In späteren Analysen und Experimenten wurden diesbezüglich verschiedene Mechanismen und Dynamiken aufgedeckt.³ Eine Auswahl davon wird nachfolgend erörtert.

Herbsttagung 2018 der MILAK

«Entscheiden in kritischen Situationen» – dieser Thematik hat sich die Herbsttagung 2018 der Militärakademie (MILAK) an der ETH gewidmet. Die vielen positiven Rückmeldung nach der Tagung lassen vermuten, dass die Referate und thematischen Reflexionen zahlreiche Denkanstösse geliefert haben. Die verschiedenen Beiträge aus den Bereichen Sport, Politik, Medizin, Militär und Psychologie wurden daraufhin in der MILAK-Schrift 19 festgehalten, die nun auch online verfügbar ist (<https://www.vtg.admin.ch/de/organisation/kdo-ausb/hka/milak/mehr-zur-milak/milak/schriftenreihe.html>).

Gruppendenken

Bei diesem Phänomen werden der Gruppenzusammenhalt und die gruppeninterne Solidarität stärker gewichtet als die objektive Betrachtung der Tatsachen. So entsteht das Risiko, dass es Einzelpersonen aus Angst vor Kritik ihrer Mitstreiter nicht wagen, relevante Gegenmeinungen zu äussern, und sich dadurch eine Selbstzensur auferlegen. Hinzu kommt, dass die Gruppe auf diese Weise nach und nach einen Unfehlbarkeitsglauben entwickelt und somit gar keine Notwendigkeit mehr sieht, die eigenen Entscheide kritisch zu hinterfragen. Gleichzeitig werden andere Gruppen stereotypisiert und deren Kritik und/oder gegenteiligen Meinungen bagatellisiert. Als Folge der geschilderten Mechanismen berücksichtigt die Gruppe nicht alle bedeutenden Alternativen, analysiert die bevorzugte Entscheidung nur einseitig und ignoriert allfällige Risiken, wodurch Fehlentscheidungen wahrscheinlicher werden. Gruppendenken tritt insbesondere dort auf, wo die Gruppe direkt einer Führungsperson unterstellt ist und ein starker Gruppenzusammenhalt sowie eine grosse Identifikation der Einzelnen mit der Gruppe herrscht.¹

Gruppenzugehörigkeit überstrahlt die Fakten

Die allzu starke Gewichtung der Zugehörigkeit zu einer Gruppe, die Identifikation mit deren Werten und die daraus resultierende Fehlinterpretation von Fakten kann auch ohne physische Nähe unter den Gruppenmitgliedern auftreten. Dies wird generell im gegenwärtigen Phänomen der Fake-News offenbar und zeigt sich explizit anhand einer aktuellen Studie der Universität Yale. Hier wurden Republi-

kaner und Demokraten aufgefordert, diverse Statistiken zum Thema des Waffenbesitzes in den USA zu interpretieren. Dabei interpretierten Republikaner die Ergebnisse so, dass ein frei zugänglicher Waffenbesitz die Anzahl Straftaten senken würde. Die Demokraten interpretierten dieselben Statistiken genau umgekehrt. Das Paradoxe liegt darin, dass hinsichtlich Statistik versiertere Personen eher dazu neigten, die Statistiken falsch respektive zu ihren eigenen Gunsten zu interpretieren. Die Zugehörigkeit zu ihrer politischen Partei und die Vertretung derer Überzeugungen war den teilnehmenden Personen dieser Studie offenbar wichtiger als die realen Fakten.⁴

Gruppenpolarisierung

Haben die Gruppenmitglieder eine ähnliche oder dieselbe Einstellung, besteht ein erhebliches Risiko, dass extreme, das heisst, nicht sorgfältig abgewogene Entscheidungen getroffen werden. Diesen Mechanismus nennt man Gruppenpolarisierung.⁵ Sie entsteht deshalb, weil sich die Individuen in Gruppendiskussionen, in denen alle Gruppenmitglieder über dieselbe Einstellung verfügen, ständig in ihrer Meinung bestätigt sehen. Hinzu kommt, dass im Verlaufe der Diskussion weitere einseitige Aspekte und Argumente genannt werden, was fortlaufend zusätzliche Nahrung für die eigene Meinung liefert. Dieses Muster der ständigen gegenseitigen Bestärkung führt zu extremeren Entscheidungen als sie die einzelnen Mitglieder ursprünglich, das heisst vor der Gruppendiskussion getroffen hätten.⁶ Wenn beispielsweise Investoren glauben, dass Immobilien die beste Geldanlage seien und sich darüber mit Gleichgesinnten unterhalten, verfestigt sich diese Ansicht merklich. Und im militärischen Kontext ist es im Verlauf eines Kampfeinsatzes durchaus wahrscheinlich, dass negative Einstellungen gegenüber dem Gegner durch den truppeninternen Austausch verstärkt werden und es daraufhin vermehrt zu unverhältnismässiger Gewaltanwendung kommt. Neuere Forschungsergebnisse zeigen zudem, dass sich die einzelnen Gruppenmitglieder dieses Polarisierungseffektes nicht bewusst sind. Das heisst, sie gehen fälschlicherweise davon aus, dass sie alleine genau gleich entschieden hätten.⁷ Das verringert einerseits die Wahrscheinlichkeit einer nachträglichen kritischen Reflexion der eigenen Entscheidungen und Handlungen und verdeut-

licht andererseits die Relevanz bzw. Gefahr dieses Phänomens. Dass im Rahmen der US-Wahlen von 2016 die Meinungen der Wähler durch die Diskussionen auf Twitter innerhalb der politischen Gruppierungen extremer geworden sind, hat unter anderem mit dem hier beschriebenen Phänomen zu tun.⁸

Reihenfolgeeffekt

Wie erwähnt, achten wir beim Treffen von Entscheidungen oft zu stark auf die Meinungen der anderen Teammitglieder. Als Konsequenz daraus einigen sich Gruppen oftmals auf die Meinung, welche die Mehrheit der Mitglieder ursprünglich hatte. Einen besonders grossen Einfluss auf die kollektive Einstellung der Gruppe kann die erste geäusserte Sichtweise haben. Die nachfolgend geäusserten Meinungen werden daraufhin unbewusst in Richtung der erstgeäusserten Meinung verzerrt, insbesondere dann, wenn diese von einer hierarchisch höher gestellten Führungsperson geäussert wurde. Die Gruppenmitglieder, die anschliessend ihre Sichtweise darlegen, schliessen sich somit tendenziell ihrem Vorgesetzten an. Dies kann einerseits unbewusst geschehen, in-

«Haben die Gruppenmitglieder dieselbe Einstellung, besteht die Gefahr, dass extremere oder riskantere Entscheidungen getroffen werden.»

dem der Diskussion neue relevante Informationen entnommen werden, welche die Meinung des Vorgesetzten unterstützen. Andererseits kann besagte Meinungsanpassung auch durch sozialen Druck verursacht sein. Wenn also ein Team zusammen mit dem Vorgesetzten über die Neubesetzung einer Stelle entscheidet und der Vorgesetzte bereits zu Beginn seinen Favoriten durchblicken lässt, wird sich der Gruppenentscheid höchstwahrscheinlich am Vorschlag des Vorgesetzten orientieren. Auch hier sind die Gruppenkohäsion und die Meinung der Führungsperson wichtiger als relevante Fakten wie beispielsweise die ausgewiesenen Fähigkeiten des Bewerbers.

Herbsttagung 2019 der MILAK

Das Thema der Herbsttagung 2019 der Militärakademie (MILAK) an der ETH Zürich ist Social Media. Die Tagung findet am 7. September 2019 unter dem Titel «#transparenz – Chance oder Risiko?» an der ETH Zürich statt und wird von der Dozentur Militärsoziologie der MILAK durchgeführt. Die Thematik Social Media wird aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet, wobei der Fokus auf der kommunikativen Herstellung von Transparenz liegt. Die Chancen und Herausforderungen, die sich in Bezug auf Transparenz durch Social Media bieten, werden aus Sicht der Wirtschaft, der Politik, der Armee und des Rechts erläutert und diskutiert.

Konsequenzen für die Praxis

Sobald Menschen zusammenarbeiten und gemeinsam Entscheidungen treffen, lassen sich bestimmte Mechanismen beobachten, die den Entscheidungsprozess erschweren oder gar zu Fehlentscheidungen führen. Wollen Gruppen und Führungspersonen solch ungünstigen Dynamiken entgegentreten, müssen sie sich als erstes der betreffenden Prozesse und Einflussfaktoren bewusst sein. Oder anders gesagt, sie müssen sich eingestehen, dass sie selber Teil des Problems sind.

Auf dieser Grundlage können weitere konkrete Massnahmen getroffen werden. So ist es beispielsweise sinnvoll, Fremd- und Expertenmeinungen von Personen einzuholen, die keinen Bezug zur Gruppe haben. Diese Personen haben kein Bedürfnis nach Zusammenhalt und Solidarität in der Gruppe und äussern sich somit eher zu kritischen und unangenehmen Aspekten der vorliegenden Problematik.¹ Die Berücksichtigung oder zumindest Beachtung diverser, auch abweichender Ansichten ist in den Stabsarbeitsprozessen grundsätzlich vorgesehen. Damit diese Prinzipien nicht nur auf dem Papier existieren, kann die Führungskraft oder noch besser eine eigens dafür bestimmte Person diese während des Entscheidungsprozesses im Auge behalten und intervenieren, wenn relevante Fakten den Normvorstellungen der Gruppe zum Opfer fallen.

Solche Massnahmen greifen jedoch nur dann, wenn die Führungsperson offen und konstruktiv auf alternative Sichtweisen und Kritik reagiert und es am Ende

Thales Suisse SA

TRC 4100-Richtstrahl der neuen Generation

Seit über 30 Jahren beliefert Thales Suisse SA die Schweizer Armee zuverlässig mit Richtstrahltechnologie. Richtfunk hat sich seither als kostengünstiges, robustes und hochflexibel einsetzbares Übertragungsmittel bewährt und wird auch in Zukunft ein unentbehrliches Kommunikationsmittel sein.

Schneller, einfacher, leichter, flexibler

Die Entwicklung des TRC 4100 wurde konsequent auf die heute wichtigen Bedürfnisse wie höheren Datendurchsatz, einfacher, leichter und flexibler ausgerichtet: So unterstützt das implementierte Modem eine um Faktoren höhere Datenrate bei gleichbleibender Distanz. Da der Einsatz von Kommunikationsmitteln in nicht oder nur wenig geschulten Truppenkörpern stetig zunimmt, wurde die Bedienoberfläche so gestaltet, dass sie benutzerspezifisch angepasst werden kann. Das geringe Gewicht und die Ein-Box-Lösung vereinfachen Logistik und Handhabung bei der Truppe wesentlich. Zudem lassen sich Geräteleistung und Funktionen des als Software-Defined-Radio implementierten Richtstrahlgeräts flexibel durch SW-Updates an neue Bedürfnisse anpassen und somit der Nutzwert auch in späteren Produktlebensphasen kosteneffizient steigern.

Spannende Innovationen

Das TRC 4100 steckt voller Innovationen:

- Die neuartige Antenne in Kombination mit der Punkt-zu-Multipunkt Betriebsart ergänzt bestehende und erschliesst neue Einsatzfälle.
- Aufwendige und fehleranfällige Konfigurationen entfallen dank dem Einlesen von elektronischen Richtstrahlbefehlen aus dem Planungswerkzeug.
- Durch einen stark verbesserten Frequenznutzungsgrad und einen modernen dynamischen Frequenzuteilungsmechanismus werden die unter Druck geratenen Frequenzspektren entlastet.

Standardisierung vs. Individualisierung

Die Gerätearchitektur ist modular gestaltet. Insbesondere kundenspezifische Schnittstellen lassen sich mittels konfigurierbarer Hardware- und Softwaremodule anpassen. Das TRC 4100 kann in verschiedenen Optionen, z.B. ohne integrierte Antenne,

und zu einem hohen Kosten-Nutzen-Verhältnis angeboten werden. Ungeachtet individualisierter Lösungen profitieren unsere Kunden von der weitergehenden Produkt-Roadmap.

Wartungsoptimiert

Die Geräteeigenschaften wurden so implementiert, damit die Logistik vereinfacht und Lebenswegkosten minimiert werden können. Das TRC 4100 wird in der Schweiz entwickelt, produziert und gewartet. Kurze Kommunikations- und Materialwege vereinfachen und beschleunigen die Instandhaltung in hohem Masse.

TRC 4100: Die Antwort auf R-905

Die R-905-Gerätefamilie ist seit 18 Jahren erfolgreich im Dienst der Schweizer Armee. Dank ihrer robusten und flexiblen Art ist sie bis heute eine wichtige und beliebte Stütze in der Kommunikation. Im Hinblick auf das stets gewachsene Datenaufkommen und die Gesamterneuerung der Telekommunikation der Armee (TK A) wird mit dem Vorhaben «Ristl NG» die R-905 und R-905 P Flotte ersetzt. TRC 4100 empfiehlt sich als valables Nachfolgeprodukt.

THALES

THALES

Thales Schweiz

Ein wesentlicher Vertreter der

“Sicherheitsrelevanten

Technologie- und Industrie-Basis” (STIB)



nicht darauf hinausläuft, dass so oder so einzig ihre Meinung zählt. Hilfreich ist in diesem Kontext, wenn die Führungsperson die Rolle des *self-silencing leader* einnimmt. Das tut sie, indem sie sich selber zurücknimmt und sich nicht als erste Person zur Situation oder Problematik äussert. Ein solcher Vorgesetzter nimmt keine direkte Rolle ein und bleibt zunächst unparteiisch. Ein *self-silencing leader* sammelt in einem ersten Schritt alle Informationen und Argumente der anderen Gruppenmitglieder, bevor er seine eigene Meinung kundtut. Auf diese Weise haben die Beteiligten den notwendigen Freiraum, auch kritische Aspekte zu thematisieren. Dies wiederum ermöglicht es der Gruppe, die tatsächlich vorliegenden Informationen und Alternativen zu sammeln und zu diskutieren, wodurch eine bessere Voraussetzung für die Entscheidungsfindung geschaffen wird.

Abschliessend lässt sich festhalten, dass Gruppen nicht per se bessere Entscheidungen treffen als Einzelpersonen. Es gilt, die Irrationalitäten und die daraus resultierenden Mechanismen, welche sowohl Einzelpersonen als auch Gruppen in die Irre

führen können, zu kennen und zu akzeptieren. Die kritische Selbstreflexion sowie das Einhalten bestimmter Regeln, mit denen man solchen Dynamiken entgegenwirkt, ermöglichen, dass das Potenzial der beteiligten Personen zu Gunsten einer soliden Entscheidung genutzt wird. ■

Ausgewählte Literatur:

- 1 Siehe z.B. Janis, I. (1991). Groupthink. In: E. Griffin (Hrsg.) A first look at Communication Theory (S. 235–246). New York: McGrawHill.
- 2 Aronson, E., Wilson, T.D. & Akert, R.M. (2008). Sozialpsychologie (6. aktualisierte Auflage). München: Pearson.
- 3 Ringelmann, M. (1913). Recherches sur les moteurs animés. Travail de l'homme. In: Annales de l'Institut National Agronomique, 2e série, tome XII, S. 1–40.
- 4 Janis, I. L. (1982). Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascos (Vol. 349). Boston: Houghton Mifflin.
- 5 Kahan, D. M., Peters, E., Dawson, E. C., & Slovic, P. (2017). Motivated numeracy and enlightened self-government. Behavioural Public Policy, 1(1), 54–86.
- 6 Brown, R. (1965). Social psychology. New York: Free Press of Glencoe.
- 7 Moscovici, S. & Zavalloni, M. (1969). The Group as a Polarizer of Attitudes. Journal of Personality and Social Psychology, 12(2), 125–135.

- 7 Keating, J., Van Boven, L., & Judd, C. M. (2016). Partisan underestimation of the polarizing influence of group discussion. Journal of Experimental Social Psychology, 65, 52–58.
- 8 Groer, P., Kumar Kar, A., Dwivedi, Y. K., & Janssen, M. (in press). Polarization and acculturation in US Election 2016 outcomes – Can twitter analytics predict changes in voting preferences. Technological Forecasting & Social Change.



Chantal Utzinger
M.Sc. in Psychology
Projektmitarbeiterin
MILAK / ETH Zürich
8048 Zürich



Peter Stöckli
Dr. phil.
Wissenschaftlicher
Mitarbeiter
MILAK / ETH Zürich
4410 Liestal



Oberst
Hubert Annen
Dr. phil., Dozent Militärpsychologie und Militärpädagogik, MILAK/ETHZ
6300 Zug

We focus on outperforming technology

DND
Dynamit Nobel Defence



RGW 90

- Long Range Multi-Purpose High Explosive
- Anti-Tank (HEAT/HESH)
- Anti-Structure
- Smoke
- Illumination