TELEPOLIS

Wenn Gremien entscheiden…

Wolfgang J. Koschnick *03.02.2014*

Eine Demokratie haben wir schon lange nicht mehr - Teil 10

Warum gehen aus den Aktivitäten großer Gremien wie Parlamenten, Fraktionen, Kommissionen oder Parteitagen so viel kollektiver Blödsinn hervor, obwohl da lauter gescheite Leute versammelt sind. Die Sozialpsychologie kennt seit langem das rätselhafte Phänomen, dass Gruppenentscheidungen oft eklatant leichtsinniger, verantwortungsloser und verbohrter als individuelle Entscheidungen sind. Die Mitglieder unterwerfen sich der Gruppe. Groupthink ist die Tendenz zu kognitiver Gleichschaltung und zur Preisgabe der sachlichen Distanz zur eigenen Gruppe. Der Einzelne verschwindet im Nichts. Die Dissipation der Verantwortung in demokratischen Gremien führt dazu, dass keiner individuelle Verantwortung trägt.

Teil 9: Das große Wuseln: Hektische Betriebsamkeit als Politikersatz[1]



Wer unbefangen darüber nachdenkt, wie politische Entscheidungen zu Stande kommen, könnte sich ja sagen: Eigentlich kann da nur etwas Sinnvolles herauskommen, wenn in Parteigremien, Fraktionen, Parlamenten und Ausschüssen lauter qualifizierte, akademisch gebildete und womöglich noch einigermaßen lebenserfahrene Männer und Frauen sich zusammensetzen und über politisches Handeln beraten.

Das leuchtet auf den ersten Blick unmittelbar ein. Selbst sehr kritische Menschen entdecken bei dem einen oder anderen Politiker, wenn sie ihn in einer Talkshow sprechen hören, dass eigentlich ganz vernünftig ist, was er so sagt.

…kommt selten etwas Vernünftiges 'raus

Doch dann betrachtet derselbe unbefangene Beobachter die Resultate dieser Politik in Regierungen, Parlamenten, Fraktionen und Parteitagen, und schon bricht wieder das nackte Entsetzen ob des politischen Alltags über ihn herein.

Trotzdem bleibt die Frage: Wie kann es kommen, dass aus den Beratungen vieler vernünftig erscheinender Individuen über Jahre, ja Jahrzehnte hinweg, solch kollektiver Blödsinn hervorgeht, den kaum eines der beteiligten Individuen im Alleingang unterstützen oder auch nur befürworten würde?

Die Sozialpsychologie hat sich spätestens in den 1970er Jahren ausführlich mit dieser Frage beschäftigt und kann heute Antworten geben. Sie werfen allerdings kein gutes Licht auf den parlamentarischen Betrieb und stellen seine Leistungsfähigkeit in Frage.

Die Sozialpsychologen haben für das Phänomen einen Begriff geprägt: "Groupthink" oder auf Deutsch "Gruppendenken". Ausnahmsweise einmal ist der englische Ausdruck sehr viel plastischer und aussagekräftiger als der deutsche.

Sozialpsychologen hatten immer wieder dieses rätselhafte Phänomen beobachtet, dass Gruppenentscheidungen oft markant schlechter als individuelle Entscheidungen sind, weil die einzelnen Mitglieder einer Gruppe die Tendenz haben, sich - entgegen ihrer persönlichen Meinung - dem Urteil der Gesamtgruppe zu unterwerfen, um die Einheit der Gruppe zu fördern.

Groupthink ist also die Tendenz von Gruppen zu kognitiver Gleichschaltung und zur Preisgabe der sachlichen Distanz gegenüber der Gruppe und ihren Handlungsplänen.

Die Gefahr des Gruppendenkens besteht in seiner ausgeprägten Starrheit, Verbohrtheit und Irrationalität. Im Extremfall werden die gemeinsamen Denkvorstellungen der Gruppe zum Dogma erhoben, das gegen jede Vernunft dennoch eine hohe Anziehungskraft entfalten kann.

Die Orientierung an einem wirklichkeitsfernen Dogma kann im ungünstigsten Fall bis zum Untergang der Gruppe führen - ganz so wie die Vielzahl der Groupthink-Verirrungen die demokratischen Systeme an den Rand des Abgrunds geführt hat und womöglich auch in den Untergang führen wird.

Sahra Wagenknecht hat das sehr viel plastischer zum Ausdruck gebracht: Wenn man mehrere Monate lang als Berufspolitiker mit nichts anderem als dem Politikbetrieb beschäftigt sei, dann sei es nahezu unausweichlich, dass man nach und nach verblödet. Die politische Tretmühle macht es jedermann schwer, seine geistige Gesundheit zu verteidigen.

Oft tritt das "Groupthink"-Phänomen zusammen mit der Tendenz zum "risky shift" (Risikoschub) auf. Risky Shift bedeutet, dass Gruppen riskantere Entscheidungen als Einzelpersonen treffen, weil die Konsequenzen einer Fehlentscheidung sich auf alle Gruppenmitglieder verteilen. Kein Einzelner ist individuell verantwortlich. Je größer also ein Parlament ist, desto mehr verschwindet die Verantwortung des Einzelnen in der Masse. Etwaige Bedenken fallen der Gruppenstimmung zum Opfer und werden nicht mehr geäußert.

Das ist bei der schlecht durchdachten Einführung des Euros sehr deutlich geworden. Heute gehen alle Politiker, die für diese Entscheidung verantwortlich waren und damit den Völkern Europas schwersten Schaden zugefügt haben, auf seltsame Art und Weise davon aus, dass die Eurokrise so ähnlich wie eine Naturgewalt, wie ein Tsunami, über Europa hereingebrochen ist und nicht etwa durch das verantwortungslose und irrationale Handeln von Politikern.

Noch keiner von denen hat bisher eingeräumt: "Wir haben große Schuld auf uns geladen und gnadenlos geschlampt." Im Gegenteil, sie alle versuchen, sich nun als großartige Manager der Krise zu bewähren, zu der es ohne ihr Fehlverhalten überhaupt nie gekommen wäre.

Und dabei lügen sie sicherlich noch nicht einmal bewusst, sondern glauben offenbar redlich, dass alle möglichen anderen für die Krise verantwortlich sind, nur nicht sie selbst. *Die Dissipation der Verantwortung in demokratischen Gremienentscheidungen führt dazu, dass keiner glaubt, er trage individuelle Verantwortung.*

Die Verantwortung lastet auf vielen, vielen Schultern. Und die eigene Schulter ist wie durch ein Wunder gerade nicht dabei. Die meisten verlassen sich darauf, dass all die anderen schon wissen werden, was sie tun und schließen sich der Mehrheit an. So entstehen Mehrheiten ohne innere Überzeugung und aus reiner Ignoranz.

Dabei spielt offenbar auch die stets wachsende Größe der Entscheidungsgremien eine wichtige Rolle. Je größer die Gremien, desto besser können sich die einzelnen Mitglieder in der Menge verstecken.

Das haben Peter Egger von der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) Zürich und Marko Köthenbürger von der Universität Kopenhagen festgestellt, als sie die Finanzen von rund 2.000 bayerischen Kommunen untersuchten: Je mehr Abgeordnete in einem Stadtrat sitzen, desto höher sind die Ausgaben - unabhängig von der Einwohnerzahl.

Je mehr Abgeordnete es gibt, desto stärker ist der Wunsch bei ihnen ausgeprägt, ihren Wählern Wohltaten zukommen zu lassen und damit die Ausgaben und die Schulden in die Höhe zu treiben.[1]

In Problemlösungssituationen zeigen sich "hot cognitions". "Heiße Kognitionen" sind hoch emotionale, motivationale Aspekte des Denkens - im Gegensatz zu den rationalen "kalten Kognitionen". Eine "heiße Kognition" führt zu einer schnellen und quasi-automatischen Reaktion auf eine Situation und lädt daher geradezu zu Fehlentscheidungen ein. Heiße Kognitionen werden durch Stress ausgelöst, der durch den Zwang entsteht, eine rasche Problemlösung herbeiführen zu müssen.

TINA herrscht alternativlos

Warnungen werden ignoriert oder mit schwachen Argumenten in den Wind geschlagen. Die Gruppe behauptet, diese Lösung sei "alternativlos" - "There is no alternative". Spötter verkürzten dies rasch auf TINA.

Eine Suche nach besseren Alternativen findet daher erst gar nicht statt. Die Aufmerksamkeit der Gruppe konzentriert sich ausschließlich auf die positiven Aspekte einer Handlung, und die Lösungsvorschläge werden nur bruchstückhaft diskutiert und durchdacht.

Die Gruppe hält hartnäckig an ihren Fehlentscheidungen fest und meint, dass sich das Blatt nach einigen anfänglichen Fehlschlägen rasch zum Besseren wenden werde. Die Auswirkungen können dramatisch sein. Nachdem eine Aktion erst einmal in Gang gesetzt wurde, wird sie bis zum bitteren Ende und ohne Rücksicht auf Verluste durchgefochten.

Die Missgeschicke und negativen Reaktionen werden auf eine schlechte Ausführung der Entscheidung zurückgeführt. Die Entscheidung an und für sich wird aber als weiterhin richtig empfunden und gegenüber Kritikern geradezu mit Zähnen und Klauen verteidigt.

Das ist nicht etwa die Beschreibung der öffentlichen Diskussion über den "Euro-Rettungsschirm". Dies sind sozialpsychologische Erkenntnisse aus den 1970er Jahren. Sie klingen aber wie ein brandaktueller Kommentar zur Bewältigung zur Euro-Schuldenkrise von 2011/2012. Genauso verhalten sich demokratische Gremien, wenn sie sich in Fehlentscheidungen verrannt haben.

Erstmals wissenschaftlich analysiert hat 1972 der amerikanische Psychologe Irving L. Janis (1918-1990) das Groupthink-Phänomen. Er untersuchte Ereignisse in der jüngeren US-Geschichte, die im Rückblick nach der allgemeinen Überzeugung aller verantwortungsbewussten Beobachter auf eindeutigen Fehlentscheidungen beruhten: Pearl Harbor, Koreakrieg, McCarthy-Ära, Invasion in der Schweinebucht und Vietnamkrieg. Er versuchte zu klären, warum Gruppen von höchst kompetenten Beratern diese offensichtlichen Fehlentscheidungen auch noch sehenden Auges vorantrieben.

Den Begriff Groupthink entwickelte Janis, um zu erklären, wie es kommt, dass hoch qualifizierte Gruppen, die zudem Zugang zu den geheimsten Informationen hatten, häufig völlig dumme und verfehlte Entscheidungen treffen.

Zentrale Erkenntnis der Untersuchung war, dass die Beraterstäbe einer starken Gleichschaltung im Denken unterworfen waren. Dieses Phänomen nannte Janis "Groupthink".

Nach Irving L. Janis hat das *Groupthink Syndrome*[2] acht Symptome, die sich in drei Gruppen einteilen lassen:

1. Überschätzung der Macht und Moral der Gruppe:

   1. Illusion der Unverwundbarkeit bei allen oder den meisten Gruppenmitgliedern. Sie führt zu maßlosem Optimismus und verleitet dazu, extreme Risiken einzugehen.

   2. Glaube an die der Gruppe eigene Moral. Er führt dazu, dass man die ethischen oder moralischen Folgen seiner Entscheidungen nicht beachtet.

2. Scheuklappendenken:

   3. Gemeinsame Anstrengung, die eigenen Entscheidungen zu rationalisieren, um Warnungen oder andere Informationen zu entwerten, die dazu führen könnten, dass man seine Entscheidungen nochmals überdenkt und gegebenenfalls revidiert.

   4. Eine stereotype Sicht der Gegner als zu böse, um mit ihnen echte Verhandlungen zu versuchen, oder als zu schwach oder zu dumm, um den riskanten eigenen Vorgehensweisen zu begegnen.

3. Uniformitätsdruck:

5. Selbstzensur gegen Abweichungen vom anscheinenden Gruppenkonsens. Die einzelnen Gruppenmitglieder halten deshalb Bedenken oder Einwände zurück.

6. Illusion der Einmütigkeit.

7. Druck auf Gruppenmitglieder, die Einwände vorbringen gegen Stereotype, Illusionen und Engagements der Gruppe. Widerspruch wird als Illoyalität gebrandmarkt.

8. Auftreten von selbsternannten Zensoren, die die Gruppe abschirmen gegen Informationen und Meinungen, die die Gruppe in ihrer Selbstgefälligkeit und Selbstgerechtigkeit erschüttern könnten.

Groupthink führt dazu[3], dass man

- Alternativen nur höchst unzureichend erarbeitet;
- mögliche Zielsetzungen nur unzureichend erarbeitet;
- die Risiken der gefällten Entscheidung mangelhaft überlegt;
- einmal verworfene Alternativen nicht mehr in Betracht zieht;
- sehr mangelhaft Informationen sammelt;
- Informationen tendenziös auswertet;
- keine Vorkehrungen für etwaige Hindernisse, Rückschläge oder Versagen trifft.

Die Verantwortlichen verstecken sich in der Masse

Zu den gefährlichsten Einzelphänomenen von Gruppenentscheidungen gehört die *Entindividualisierung*. Die Mitgliedschaft in einer Gruppe bringt es mit sich, dass sich der Einzelne weniger unmittelbar für sein Handeln verantwortlich fühlt. Die Wahrscheinlichkeit, in der Gruppe entdeckt zu werden und zur Rechenschaft gezogen werden zu können, ist sehr gering, daher sinkt das Verantwortungsbewusstsein des Einzelnen für die eigenen Handlungen.

Er versteckt sich in der Gruppe. Folglich tut er als Gruppenmitglied Dinge, zu denen er sich allein nie bereitgefunden hätte. *Der Einzelne verschmilzt jenseits aller Vernunft mit der Emotionalität der Gruppe.* Und tatsächlich kann die Zugehörigkeit zu einer Gruppe dem Einzelnen ein Gefühl nie gekannten Selbstbewusstseins und persönlicher Stärke vermitteln.

Untersuchungen zeigen, dass bei Gruppenentscheidungen häufig die Position der Mehrheit oder der Person mit dem höchsten Status angenommen wird. Groupthink kann zur Folge haben: eine Konformität im Denken, einen Konsens um jeden Preis, ein übersteigertes Wir-Gefühl, kaum einen Blick nach außen, eine Unterdrückung gegenteiliger Meinungen.

Einmal gefällte Entscheidungen werden verteidigt, unabhängig davon, ob sie tatsächlich die erhoffte Wirkung haben oder noch schlimmere Entscheidungen bedingen. Eine Wissensentwicklung und ein Wissenserwerb werden in einem solchen Umfeld kaum erfolgen.

Gruppendenken ist eine Form des kollektiven Irrsinns

Gruppen wie Parteien, Parlamente, Fraktionen haben die Tendenz zum Groupthink. Groupthink prägt immer wieder die Politik demokratischer Systeme. Es ist eine Form des kollektiven Irrsinns, in den sich Gruppen bis hin zu ganzen Nationen immer wieder hineinsteigern. Und sie wird stets dadurch gefördert, dass die Parlamente immer größer werden: Riesenapparate, in denen der Einzelne sich verliert. Der 1. Bundestag hatte noch 402 Abgeordnete und ist seither ständig gewachsen. Der 18. Bundestag bringt ist mit seinen 631 Abgeordneten ein Organisationszyklop.

Auch in der deutschen Politik gab und gibt es solche Phasen des kollektiven Wahnsinns, in denen alle rationalen Kontrollen außer Kraft sind.

Klassisches Beispiel ist die Phase grenzenloser Euphorie nach der Wiedervereinigung, als niemand hören wollte, dass es ökonomischer Unfug war, die Mark der DDR eins zu eins gegen die DM umzutauschen, und die langanhaltende Phase der Einführung des Euro, als niemand sich für die Gegenargumente der Kritiker interessierte, die da lauteten, die Einführung einer gemeinsamen Währung ohne jede koordinierte Wirtschaftspolitik müsse in die Katastrophe führen.

Und das Groupthink-Phänomen setzt sich fort: Eine auf sich gestellte (abgeschottete) Gruppe (die europäischen Politiker und besonders die europäischen Finanzminister) neigt plötzlich zur Kohäsion, weil unter externem Stress und Zeitdruck eine gemeinsame Entscheidung gefragt ist. Ohne große Diskussion, Hauptsache man kommt irgendwie durch und übersteht den Entscheidungsdruck. Dann gibt es keinen mehr, der kritische Fragen stellt, Alternativen werden nicht mehr ausreichend berücksichtigt; denn alle Entscheidungen sind ja absolut alternativlos…

Teil 11 [2]: Parlamentarier im Würgegriff des Fraktionszwangs.

Nach Artikel 38 GG sind Abgeordnete Vertreter des ganzen Volkes, an Aufträge und Weisungen nicht gebunden und nur ihrem Gewissen unterworfen. Blasse Theorie. In der politischen Praxis ist das eine große Lüge: Die Fraktionen stimmen in der Wirklichkeit so gut wie immer geschlossen ab. Abweichler werden nicht geduldet. Tatsächlich sind die Abgeordneten aller Parteien nicht viel mehr als die willfährigen Sklaven ihrer Fraktionsführungen: Abstimmvieh. Sie können es sich nicht leisten, einmal aufzumucken, wenn sie ihren Parlamentssitz behalten wollen.

kosch.htm

Anhang

Fußnoten

1) Egger, Peter/Koethenbuerger, Marko (2010): Government Spending and Legislative Organization: Quasi-experimental evidence from Germany. Economic Policy Research Unit (EPRU) Working Paper Series 2010-09, University of Copenhagen. Department of Economics. In: American Economic Journal: Applied Economics, American Economic Association, vol. 2(4), pages 200-212, October

2)

Janis, Irving L. (1982): Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes. 2. Auflage. Boston, S. 174. Titel der 1. Auflage: Victims of groupthink. A psychological study of foreign-policy decisions and fiascos (1972)

3) Ebda., S. 175

Links

[1] http://www.heise.de/tp/artikel/40/40793/

Artikel URL: http://www.heise.de/tp/artikel/40/40877/
Copyright © Telepolis, Heise Zeitschriften Verlag