

EINLEITUNG

I

An einem Herbsttag des Jahres 1906 brach der britische Gelehrte Francis Galton von seiner Wohnung in der Stadt Plymouth zum Besuch eines Marktes auf dem Lande auf. Den fünfundachtzigjährigen Galton plagten zwar die üblichen Altersbeschwerden, doch wurde er nach wie vor von jener unbezähmbaren Neugier getrieben, die ihm bei seinen Forschungen zur Statistik und über Erbanlagen Ruhm – und einen berühmten Ruf – eingebracht hatte. An diesem Tage galt Galtons Wissbegier dem Nutzvieh.

Galtons Ziel war die alljährliche *West of England Fat Stock and Poultry Exhibition*, eine regionale Messe, zu der sich Bauern und Stadtbewohner aus der Umgebung einfanden, um Rinder, Schafe, Hühner, Pferde und Schweine zu taxieren. Nun mag es seltsam erscheinen, dass ein Wissenschaftler – noch dazu ein so hoch betagter – einen ganzen Nachmittag darauf verwendete, Reihe um Reihe von Ständen abzulaufen und Arbeitspferde und prämierte Hausschweine zu begutachten; es entsprach jedoch einer gewissen Folgerichtigkeit seines Denkens. Galton war nämlich geradezu besessen von zweierlei: dem Messen körperlicher wie geistiger menschlicher Eigenschaften und der Fortpflanzung. Und was wäre schließlich ein Viehmarkt, wenn nicht ein grandioses Schaufenster für die Auswirkungen guter und schlechter Aufzucht von Tieren?

Erziehung und Bildung waren für Galton deshalb von generell hoher Bedeutung, weil er der Überzeugung war, dass nur

sehr wenige Menschen über jene Eigenschaften verfügten, die zum Erhalt einer gesunden, funktionierenden Gesellschaft erforderlich sind. Er hatte solch spezielle Eigenschaften in seinem langen Leben als Wissenschaftler unentwegt durch Messungen zu erfassen versucht – genauer gesagt: Er war immer wieder bemüht gewesen nachzuweisen, dass derartige Eigenschaften der überwiegenden Mehrheit der Menschheit abgingen. So hatte er beispielsweise 1884 auf der Weltausstellung in London ein »anthropometrisches Labor« aufgebaut, wo er mit eigens dazu von ihm entwickelten Geräten und Methoden »die Seh- und Hörschärfe, den Farbsinn, die Urteilsfähigkeit des Auges [und] die Reaktionsschnelligkeit« von Messebesuchern testete. Die Experimente hatten ihm wenig Vertrauen in die Intelligenz des durchschnittlichen Menschen vermittelt, »da die Dummheit und Verbohrtheit vieler Männer und Frauen von schier unglaublichen Ausmaßen« sei. Eine Gesellschaft könnte – so Galtons Überzeugung – nur dann gesund und tüchtig bleiben, wenn ihre Lenkung und die Macht in der Hand weniger Auserwählter verblieben.

Beim Gang über die Messe jenes Herbsttages kam Galton zu einem Wettbewerb, bei dem es um eine Gewichtsbeurteilung ging. Man hatte einen massigen Ochsen zur Schau gestellt, und aus der sich rasch ansammelnden Zuschauermenge trat einer nach dem andern vor, um das Gewicht des Ochsen zu schätzen. (Beziehungsweise es wurden Wetten darauf abgegeben, wie hoch das Gewicht des Ochsen sein würde, nachdem er »geschlachtet und ausgeweidet« wäre.) Für ein Sixpencestück gab es eine gestempelte nummerierte Karte zu kaufen, auf der Name, Adresse und das Schätzwert einzutragen waren. Auf die genauesten Schätzungen waren Preisgelder ausgesetzt.

Rund 800 Leute versuchten ihr Glück. Es war eine bunt zusammengewürfelte Mischung – darunter viele Metzger und Landwirte, die wahrscheinlich etwas von Viehwerten verstanden, jedoch auf der anderen Seite nicht wenige, die, in heutigem Sprachgebrauch, kein »Insiderwissen« über Hornvieh besaßen. »An dem Wettspiel nahmen zahlreiche Laien teil«, be-

richtete Galton später in der Wissenschaftszeitschrift *Nature*, »wie all jene Büroangestellten usw., die über keinerlei Fachwissen verfügen und doch, Zeitungsberichten, Meinungen von Freunden oder eigenem Gutdünken folgend, bei Pferderennen wetten.« Es war Galton sofort klar, dass hier eine Analogie zu demokratischen Gesellschaften bestand, in denen Menschen mit völlig unterschiedlichen Fähigkeiten und Interessen ihr freies Wahlrecht ausüben. »Der durchschnittliche Wettteilnehmer«, schrieb er, »war in aller Wahrscheinlichkeit in gleicher Weise imstande, das Schlachtgewicht des Ochsen zu schätzen, wie der durchschnittliche Wähler den Sachgehalt der meisten politischen Fragen zu beurteilen imstande ist, über die er abstimmt.«

Nun kam es Galton aber darauf an herauszufinden, wozu der »Durchschnittswähler« befähigt ist, weil er nachweisen wollte, dass dieser Typus eben zu sehr wenig imstande wäre. Um dieses Zieles willen nutzte er diese Ochsen-Wette zu einem Spontanexperiment. Nach der Auszählung und Preisverleihung borgte sich Galton von den Veranstaltern die Wettkarten und unterwarf sie mehreren statistischen Tests. Er ordnete die Schätzungen – es waren 787, nachdem er 13 wegen Unlesbarkeit hatte eliminieren müssen – in einer Rangfolge vom höchsten bis zum niedrigsten Wert. Weil er neugierig war, ob sie dem Verlauf der von ihm entdeckten statistischen Glockenkurve entsprachen, stellte er die Ergebnisse graphisch dar. Danach addierte er, unter anderem, die Schätzwerte aller Wettteilnehmer, um den mittleren Wert zu errechnen – es war die Zahl, die gewissermaßen die kollektive Weisheit der Menge auf jener Messe nahe Plymouth darstellte. Wäre die Menge der dortigen Wettteilnehmer eine Einzelperson gewesen – auf *genau das* Gewicht hätte ein solches Individuum das Gewicht dieses Ochsen geschätzt.

Nun hatte Galton zweifellos erwartet, dass der mittlere Schätzwert weit daneben liegen würde. Und es scheint ja zunächst durchaus plausibel: Die Mischung aus ein paar extrem kundigen Personen, etlichen mittelmäßigen und einem Haufen dumpfer Individuen müsste doch ein entsprechend unsinniges

Ergebnis zeitigen. Aber Galton hatte sich geirrt. Denn die Ausstellungsbesucher hatten das Gewicht des geschlachteten, ausgeweideten Ochsen auf 1197 [englische] Pfund geschätzt. Und nach Schlachtung und Ausweidung wog das Tier dann genau 1198 Pfund. Mit anderen Worten: Das Gruppenurteil traf fast haargenau ins Schwarze. Also konnten Bildung und Fachwissen vielleicht doch keine so immense Rolle spielen. »Das Resultat«, schrieb Galton später, »scheint ein wenig mehr für die Vertrauenswürdigkeit eines demokratischen Urteils zu sprechen, als man hätte erwarten mögen.« Das aber ist nun wirklich – milde ausgedrückt – ein typisch englisches Understatement.

2

An jenem Herbsttag ist Francis Galton über die schlichte, dafür aber umso nachhaltigere Wahrheit gestolpert, die den Kern dieses Buches ausmacht: Unter den richtigen Umständen sind Gruppen bemerkenswert intelligent – und oft klüger als die Gescheitesten in ihrer Mitte. Für das kluge Verhalten solcher Gruppen bedarf es eben nicht dominanter, außergewöhnlich gescheiter Mitglieder. Mit anderen Worten: Auch wenn die allermeisten Angehörigen einer Gruppe weder sonderlich informiert noch zu rationalem Denken imstande sind, vermögen sie als Kollektiv gleichwohl vernünftige Entscheide zu treffen. Und das ist gut so, da der Mensch für Entscheidungsfindungen keineswegs ideal ausgerüstet und vollkommen ist. Jeder für sich allein genommen, sind wir vielmehr, um den Ökonomen Herbert Simon zu zitieren, bloß »beschränkt rational«. Jeder von uns verfügt über weniger Informationen, als ihm lieb sein könnte. Wir haben lediglich einen begrenzten Blick in die Zukunft. Den meisten von uns fehlt es an der Gabe – und am nötigen Willen –, hochkomplizierte Kosten-Nutzen-Rechnungen zu erstellen. Statt darauf aus zu sein, die jeweils beste aller möglichen Lösungen zu finden, geben wir uns häufig mit einer passablen Variante zufrieden. Und wir lassen uns in unserem Urteil

oft von Gefühlen leiten. Trotz all solcher Beschränkungen ist es aber so, dass unsere kollektive Intelligenz oft exzellent funktioniert, wenn unsere individuell unvollkommenen Urteile auf die richtige Art und Weise vereinigt werden.

Diese kollektive Intelligenz beziehungsweise das, was ich als »*Die Weisheit der Vielen*« bezeichne, tritt in mannigfachen Formen zutage. Sie ist der Grund dafür, dass die Internet-Suchmaschine Google eine Milliarde Websites scannen und genau die eine Seite finden kann, die die gesuchte Information enthält. Sie ist der Grund, warum es so schwer ist, einen Lottosechser zu erzielen, und sie hilft zu verstehen, warum in den vergangenen anderthalb Jahrzehnten ein paar hundert Amateurchändler einer Börse im abgelegenen US-Bundesstaat Iowa bei Wahlvorschlägen besser abschnitten als Gallup-Prognosen. Die Weisheit vieler vermag uns einiges darüber zu sagen, warum die Börse funktioniert (und warum sie gelegentlich nicht funktioniert). Das Konzept von kollektiver Vernunft trägt zur Erklärung des Phänomens bei, warum man im Tankstellenshop um zwei Uhr morgens noch eine Packung Milch vorfindet, und sie erzählt uns sogar etwas Wichtiges darüber, warum Menschen Steuern zahlen und unbedeutende lokale Fußballvereine unterstützen. Es entspricht solider Wissenschaft. Es birgt auch das Potenzial zur positiven Veränderung des Geschäftsverhaltens von Unternehmen.

Auf den folgenden Seiten soll zum einen der Versuch unternommen werden, die Welt so darzustellen, wie sie ist, indem das Augenmerk auf Dinge gelenkt wird, die auf den ersten Blick grundverschieden scheinen mögen, einander letzten Endes jedoch sehr ähnlich sind. Zum anderen handelt das vorliegende Buch aber auch davon, wie die Welt sein könnte. Ein besonders auffälliger Aspekt der »*Weisheit der Vielen*« besteht nämlich darin, dass man sie, obwohl sich ihre Wirkungen allenthalben bemerkbar machen, leicht übersieht und dass es selbst dann, wenn sie erkannt werden, oft sehr schwer fallen kann sie zu akzeptieren. Die meisten von uns – ob als Wähler, Investoren, Konsumenten oder Manager – sind der Auffassung, dass wert-

volles Wissen in nur sehr wenigen Händen (oder besser gesagt: in nur sehr wenigen Köpfen) konzentriert ist. Wir gehen davon aus, der Schlüssel zur Lösung von Problemen oder zur richtigen Entscheidungsfindung liege darin, die eine richtige Person zu finden, die im Besitz der Antwort wäre. Auch angesichts einer großen Menge, die – ohne dass ihre meisten Mitglieder individuell besonders gut informiert sind – etwas Erstaunliches leistet, wie beispielsweise den Ausgang von Pferderennen vorherzusagen, neigen wir höchstwahrscheinlich dazu, solche Erfolge eher einigen klugen Köpfen innerhalb einer solchen Gruppe als der Gruppe selbst zuzuschreiben. Wir scheinen fast zwanghaft immer »nach dem Experten zu suchen«, so die Soziologen Jack B. Soll und Richard Larrick. In den folgenden Kapiteln soll die These vertreten werden, dass eine solche Hatz auf Experten ein Fehler ist, und ein kostspieliger Fehler obendrein. Wir sollten aufhören, hinter Experten herzuhecheln, und stattdessen die Menge befragen (der selbstverständlich wie alle anderen auch die Genies angehören). Die Chancen stehen einigermaßen gut, dass sie über das nötige Wissen verfügt.

3

Schon die Vorstellung, dass eine Menschenmenge überhaupt etwas wissen könnte, hätte Charles Mackay hohnlachend zurückgewiesen. Dieser schottische Journalist veröffentlichte 1841 das Werk *Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds* [»Ungewöhnliche populäre Irrtümer und Massenwahn«], dem, wenn auch in Umkehrung, der Titel dieses Buches Tribut zollt. Es ist eine unerschöpflich unterhaltsame Chronik von Vorkommnissen des Massenwahns und kollektiver Dummheit: Mackay zufolge sind Massen nie weise, ja nicht einmal vernünftig, fallen kollektive Urteile stets unausgewogen und extrem aus. »Menschen, so ist einmal schön formuliert worden, denken in Herden«, schrieb er. »Wie zu zeigen sein wird, werden sie im Herdenverbund verrückt; zu Verstand kommen sie nur langsam

und nur jeder für sich allein.« Mackays These von einem kollektiven Wahn ist keine Einzelercheinung. In der Volksmeinung macht die Menge Menschen entweder blöd oder verrückt, wenn nicht gar beides zugleich. Dem Börsenspekulanten Bernard Baruch wird folgendes Urteil zugeschrieben: »Jeder Mensch ist, für sich genommen, einigermaßen vernünftig und rational – als Mitglied einer Menge aber wird er prompt zum Dummkopf.« Henry David Thoreau klagte: »Die Masse erreicht niemals das geistige Niveau ihres herausragendsten Mitglieds, sondern sinkt vielmehr auf das unterste individuelle Niveau in ihren Reihen.« Friedrich Nietzsche behauptete: »Der Irrsinn ist bei Einzelnen etwas Seltenes – aber bei Gruppen die Regel.« Und der englische Historiker Thomas Carlyle fasste kurz und bündig zusammen: »Ich glaube nicht an die kollektive Weisheit individueller Ignoranz.«

Der schärfste Verfechter der These der Dummheit von Gruppen dürfte der französische Schriftsteller Gustave Le Bon gewesen sein, der 1895 mit seiner Polemik *Psychologie der Massen* Berühmtheit erlangte. Le Bon war über das Aufkommen der Demokratie in der westlichen Welt während des 19. Jahrhunderts entsetzt; er weigerte sich zu akzeptieren, dass gewöhnliche Menschen in der Politik und im kulturellen Leben Macht und Einfluss gewonnen hatten. Seine Verachtung der Menge ging jedoch tiefer. Eine Masse, so argumentierte Le Bon, sei nicht bloß die Summe ihrer Mitglieder; sie sei so etwas wie ein selbstständiger Organismus, habe eine eigene Identität, einen eigenen Willen und verhalte sich oft auf eine Weise, die kein Einzelner in ihr beabsichtigt habe. Wenn eine Masse handle, so Le Bon, agiere sie unweigerlich dumm. Eine Masse möge tapfer, feige oder brutal sein, doch nie und nimmer gescheit. Denn »in dem Haufen, der eine Masse bildet«, ergebe sich »keineswegs eine Summe und ein Durchschnitt der Bestandteile«, sondern bloß Dummheit, »weil die Massen niemals Handlungen ausführen können, die eine besondere Intelligenz beanspruchen« und »dem allein stehenden Menschen intellektuell stets untergeordnet« seien. Le Bons Begriff von der »Masse« umfasst

nicht nur den augenscheinlich kollektiv rabiaten Pöbel oder aufrührerischen Mob, sondern praktisch alle Arten von Gruppen, die Entscheidungen fällen.

Darum wettete Le Bon auch gegen Schwurgerichte: Sie »sprechen Urteile aus, die jeder Geschworene als Einzelner missbilligen würde«. Parlamente, so erklärte er, beschlossenen Gesetze und Verordnungen, die der einzelne Abgeordnete für sich allein ablehnen würde. Ja, »die Entscheidungen von allgemeinem Interesse, die von einer Versammlung hervorragender, aber verschiedenartiger Leute getroffen werden, sind jenen, welche eine Versammlung von Dummköpfen treffen würde, nicht merklich überlegen«.

Ich folge im Verlauf dieses Buches dem Beispiel Le Bons, indem ich die Begriffe »Gruppe«, »Menge« und »Masse« breit definiere und darunter alles – vom Quiz-Show-Publikum über Konzerne mit Milliardenumsätzen bis hin zu einer Menge, die Sportwetten tätigt – umfasse. Manche solcher Gruppen, wie beispielsweise Managementteams, von denen im 9. Kapitel die Rede sein soll, sind streng organisiert und sich ihrer Gruppenidentität stark bewusst. Andere große Gruppen, wie etwa die Autofahrerhorden in Verkehrsstaus, mit denen ich mich im 7. Kapitel befaße, sind ohne jede förmliche Organisation. Wieder andere, so die Börsenmärkte, bestehen hauptsächlich im Sinne einer sich unentwegt verändernden Ansammlung von Zahlen und Geldwerten. All diese Gruppen sind verschiedenartig und doch durch die Fähigkeit geeint, kollektiv Entscheidungen zu treffen und Probleme zu lösen – selbst wenn es den Personen, die diesen Gruppen angehören, nicht immer bewusst ist, dass sie eben das leisten. Und was für manche jener Gruppen nachweislich gilt – nämlich dass sie klug handeln und ausgesprochen geschickt im Lösen von Problemen sind –, trifft, wenn nicht auf alle, so doch auf die meisten potenziell zu. Von dieser Warte aus betrachtet hat Gustave Le Bon die Sache in genau umgekehrter Weise gesehen. Wenn man eine hinreichend große und mannigfaltige Gruppe von Menschen zusammenbringt und sie auffordert, »Entscheidungen zu treffen, die das

Allgemeininteresse berühren«, so werden die Entscheide dieser Gruppe mit der Zeit »denen eines isolierten Individuums geistig [überlegen] sein«, ganz gleich, wie intelligent oder gut informiert die Einzelperson ist.

4

Das Gewicht eines Ochsen zu schätzen ist wohl kaum eine komplizierte Aufgabe. Wie schon erwähnt, kann kollektive Intelligenz aber auf alle Probleme angesetzt werden, mögen sie auch noch so komplex sein. Ich konzentriere mich in diesem Buch auf drei Arten von Problemen. Die erste Kategorie möchte ich als *Kognitions*probleme bezeichnen – dabei geht es um Fälle, für die es definitive Lösungen gibt oder geben wird. Um solche Kognitions- oder Erkenntnisprobleme handelt es sich beispielsweise bei Fragen wie: »Wer gewinnt in diesem Jahr das Endspiel der Champions League?« oder: »Wie viele Exemplare des vorliegenden Buches werden wir im laufenden Jahr verkaufen?« Das trifft auch auf die Frage zu: »Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass dieses Medikament von der Arzneimittelbehörde zugelassen wird?« Es handelt sich da um Fragen, auf die es vielleicht nicht eine einzige richtige Antwort geben wird, für die manche Antworten jedoch gewiss besser sind als andere. Fragen wie: »Was wäre der beste Standort für das neue öffentliche Schwimmbad?« stellen ebenfalls Kognitionsprobleme dar.

Die zweite Problemart wird gewöhnlich als *Koordinierungs*problem bezeichnet. Bei Koordinierungsproblemen haben Mitglieder einer Gruppe (des Marktes, U-Bahn-Benutzer, Studenten auf der Suche nach einer preisgünstigen Bude) eine Möglichkeit zu finden, ihr Verhalten untereinander zu koordinieren, wohl wissend, dass jeder von ihnen Gleiches zu tun versucht. Wie kommen Käufer und Verkäufer zusammen, und wie handeln sie einen fairen Preis aus? Wie organisieren Unternehmen ihre geschäftlichen Aktionen? Wie kommt man als Fahrer sicher durch starken Verkehr? All das sind Koordinationsaufgaben.