



WARUM SIE IMMER ZU SPÄT DRAN SIND

Der Planungsirrtum

Sie stellen sich am Morgen Ihre Aufgabenliste zusammen. Wie oft kommt es vor, dass Sie alle Tasks am Abend abgearbeitet haben? Sie schaffen das immer? Jeden zweiten Tag? Einmal pro Woche? Wenn Sie so ticken, wie die meisten Menschen, gehen Sie gerade mal jeden zwanzigsten Tag mit einer komplett abgehakten Aufgabenliste in den Feierabend. Sie nehmen sich also viel zu viel vor. Geradezu absurd viel. Das wäre verzeihlich, wenn es Ihr erster Tag auf diesem Planeten wäre. Doch Sie machen ja schon seit Jahren Tasklisten, wenn nicht seit Jahrzehnten. Also dürfte man annehmen, Sie würden Ihre Fähigkeit, Dinge zu erledigen, nicht jeden Tag von neuem überschätzen.

Das ist keine triviale Feststellung, denn auf anderen Gebieten lernen Sie ja auch aus Ihrer Erfahrung. Warum denn nicht, wenn es um Pläne geht? Obwohl Sie wissen, dass die meisten Ihrer früheren Prognosen zu optimistisch waren, glauben Sie allen Ernstes daran, dass Sie heute ausnahmsweise realistisch seien. Der Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahneman nennt das die Planning Fallacy (Planungsirrtum).

Studenten im letzten Semester müssen üblicherweise eine Jahresarbeit schreiben. Der kanadische Psychologe Roger Buehler und sein Forschungsteam stellten ihrer Abschlussklasse zwei Fragen. Die Studenten sollten angeben, wann sie die Arbeit a) «realistischerweise» abgeben würden und wann, falls b) «alles schief-läuft». Das Ergebnis: Nur 30 Prozent der Studenten hielten den «realistischen» Termin ein. Im Schnitt brauchten sie fast doppelt so lange, ja, ganze sieben Tage länger als in ihrem «Alles läuft schief»-Szenario.

Besonders ausgeprägt ist der Planungsirrtum, wenn Menschen miteinander kooperieren – in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Der Zeitaufwand und der Nutzen von Projekten werden überschätzt – ganz im Gegensatz zu Kosten und Risiken, die systematisch unterschätzt werden. Das Opernhaus von Sydney wurde 1957 geplant: Fertigstellung im Jahr 1963 bei 7 Millionen Dollar Kosten, so das Ziel. Es öffnete seine Tore 1973 – mit Kosten von 102 Millionen Dollar. 14 Mal mehr!

Warum können wir nicht planen? Erster Grund: Wunschdenken. Wir möchten Erfolgsmenschen sein, die alles erreichen, was sie sich vornehmen. Zweitens, wir konzentrieren uns zu stark auf das Projekt und blenden die projektfremden Einflüsse aus. Nassim Taleb beschreibt in seinem Buch «Der schwarze Schwan», wie ein Casino in Las Vegas Risiken und Gewinne perfekt berechnete. Doch dann passierten drei Dinge, die beinahe zum Bankrott geführt hätten. Das Casino verlor über 100 Millionen Dollar, weil ein Star in einer Show von einem Tiger angegriffen wurde (Roy von «Siegfried & Roy»). Ein Mitarbeiter verschlammte Steuerformulare – der Entzug der Casinolizenz drohte. Schliesslich wurde die Tochter des Casinobesitzers entführt und dieser griff, um das Lösegeld aufzubringen, in den Pot des Casinos. Mit so etwas hatte natürlich niemand gerechnet, aber es sind genau die unerwarteten Dinge – selbst wenn sie nicht halb so dramatisch sind –, die unsere Pläne zunichtemachen. Auch bei unseren Tagesplänen: Die Tochter hat eine Fischgräte verschluckt. Die Autobatterie hat ihren Geist aufgegeben. Eine Offerte für das Haus landet auf dem Tisch und muss dringend besprochen werden.

Noch genauer planen – wäre das die Lösung? Nein, die Schritt-für-Schritt-Planung verstärkt sogar den Planungsirrtum, weil man damit den Fokus auf das Projekt verstärkt und damit noch weniger an Unerwartetes denkt. Was also tun? Konsultieren Sie die Vergangenheit. Richten Sie den Blick nicht nach innen – auf Ihr eigenes Projekt –, sondern knallhart nach aussen, auf vergleichbare Vorhaben. Waren ähnliche Projekte ein Jahr im Verzug und 50 Prozent über Budget, wird dies wahrscheinlich auch auf Ihr Projekt zutreffen. Und, ganz wichtig, führen Sie eine «Premortem»-Sitzung durch, knapp bevor über das Projekt entschieden wird.

Der amerikanische Psychologe Gary Klein empfiehlt, dann diese kurze Rede vor versammeltem Team zu halten: «Stellen Sie sich heute in einem Jahr vor. Wir haben den Plan, wie er jetzt auf Papier steht, umgesetzt. Das Ergebnis ist ein Desaster. Nehmen Sie sich 5 bis 10 Minuten Zeit, um eine kurze Geschichte dieses Desasters zu schreiben.» Die fiktiven Storys werden Ihnen zeigen, wie die Dinge laufen könnten.