

Der Planungsfehlschluss und wie er sich vermeiden lässt

Berlin, 4. September 2018

Fachbeitrag von Alexander Kaufmann und Leon Ottmüller

Die Mehrzahl aller Projekte benötigt entweder mehr Zeit oder mehr Budget als anfänglich kalkuliert – viele sogar beides. Eine aktuelle Studie belegt, dass nur 37 Prozent aller Organisationen ihre Projekte weitgehend termingerecht abschließen und nur 42 Prozent mehrheitlich innerhalb des geplanten Budgets bleiben.¹ Die Gründe hierfür sind vielschichtig und doch wiederkehrend: unklare Projektziele, fehlende Unterstützung des Managements, häufige Anforderungsänderungen, fehlende Zuarbeit durch Endnutzende sowie Nutzeranforderungen, die nicht stabil sind.² Ein weiterer Grund für überzogen optimistische Planungen mit resultierenden Termin- und Budgetüberschreitungen wird zudem im sogenannten Planungsfehlschluss vermutet.

Der Planungsfehlschluss ist eine Inkonsistenz in der Bewertung und Planung von Vorhaben und Projekten, die zuerst von Daniel Kahneman und Amos Tversky im Jahr 1979³ beschrieben wurde. Kahneman und Tversky fanden heraus, dass die unterstellte Einzigartigkeit des Projekts und die Organisationskultur des Projektumfelds die Schätzung von Projektdauer und -kosten prägen.

Kultur und Einzigartigkeit in Projekten

Die Kultur einer Organisation verleitet ihre Mitglieder meist dazu, positive Prognosen zu unterstützen und negative im gleichen Zug abzutun. Entscheidungsträger und Führungskräfte folgen eher Prognosen, die eine schnelle und kostengünstige Durchführung von Projekten versprechen, statt solchen, die auf Herausforderungen und Hindernisse hinweisen.

Eine optimistische Einschätzung des Projektverlaufs führt häufiger zu einer tatsächlichen Projektumsetzung, als dies bei pessimistischeren respektive realistischeren Szenarien der Fall ist. Für Projektplaner und -beteiligte sowie für verantwortliche Führungskräfte, die entsprechende Planungen gegenüber ihren Kunden vertreten müssen, entsteht somit ein Anreiz für übertrieben optimistische Prognosen.⁴

¹ Wellintone Projekt Management: „The State of project Management – Annual Survey“, März 2017, abzurufen unter: <http://www.wellington.co.uk/wp-content/uploads/2017/03/The-State-of-Project-Management-Survey-2017-1.pdf>

² The Standish Group Report: „Chaos report“, 1995 / 2014, abzurufen unter: <https://www.projectsmart.co.uk/white-papers/chaos-report.pdf>

³ Kahneman, Daniel und Tversky, Amos (1979). „Intuitive prediction: biases and corrective procedures“. TIMS Studies in Management Science. 12: 313 327.

⁴ Kahneman, Daniel und Lovallo, Dan: „Delusions of success. How optimism undermines executives' decisions“, Juli 2003, abzurufen unter: <https://hbr.org/2003/07/delusions-of-success-how-optimism-undermines-executives-decisions>. Lovallo D(1), Kahneman D. http://www.academia.edu/download/30346920/Delusions_of_success_-_how_optimism_undermines_executives_decisions.pdf/

Eine weitere Besonderheit im Umfeld öffentlicher Projekte stellen politisch motivierte Ziele im Sinne von „gewünschten“ Realisierungszeitpunkten und Budgetgrenzen dar. Diese manifestieren sich über die Zeit in der Kultur einer Organisation und wirken sich negativ auf zukünftige Projektdesigns aus.

Oftmals überschätzen Organisationen zudem ihre Steuerungsmöglichkeiten des Projektverlaufs und der Projektergebnisse. Handlungen von Stakeholdern sowie von Mitbewerbern im Projektverlauf werden im Rahmen der Projektplanung falsch eingeschätzt. Die einem Projekt zugrunde liegenden Zeit- und Budgetziele sind damit bereits zu Projektbeginn de facto unrealistisch und die Misserfolgswahrscheinlichkeit in Bezug auf diese Planung steigt.

Die unterstellte Einzigartigkeit eines Projekts macht Projektverantwortliche und ihre Mitarbeitenden unempfindlich für an sich bekannte „lessons learned“ aus vergleichbaren Projekten. Diese werden somit nicht als Grundlage für die eigene Schätzung herangezogen. Verschiedene Spezifikationen des Projekts wie Umfeld und Personal werden als derart einzigartig wahrgenommen, dass ähnliche Projekte nicht als Referenzgruppe zugelassen werden. Dementsprechend bleiben bewährte Planungsgrößen für Zeit, Budget und Personal unberücksichtigt, mit denen viele Fehleinschätzungen bei der Projektplanung vermeidbar wären.

Die Einnahme der Außenperspektive in Projekten – Vermeidung des Planungsfehlschlusses

Kahneman und Tversky empfehlen Organisationen daher, vor Projektbeginn eine Außenperspektive einzunehmen und das Projekt unvoreingenommen zu prüfen. Dies bedeutet, das Projekt wie ein zu analysierendes externes Projekt einer anderen Organisation zu betrachten und mit einer Gruppe von Referenzprojekten zu vergleichen. Für diese Gruppe sollten relevante Eckdaten, aufbauend auf allgemeinen Kriterien und Parametern, erfasst werden, beispielsweise benötigte Personentage, verbrauchtes Budget, Anzahl der Stakeholder und Dauer des Projekts. Diese Werte sollten mit der vorherigen Schätzung der Kosten und Dauer des eigenen Projekts abgeglichen werden.

Dieser Abgleich erlaubt es, die ursprüngliche Schätzung anzupassen und eine stochastisch wahrscheinliche Schätzung von Kosten und Dauer abzugeben. Die Einnahme der Außenperspektive ist für Beraterinnen und Berater die Grundlage eines erfolgreichen Projektmanagements. Kunden profitieren von dem unvoreingenommenen Blick von außen, der potenzielle Fehleinschätzungen in der Projektplanung erkennen hilft.

Implikationen für Projektverantwortliche und Berater in öffentlichen Projekten

Das Risiko des Planungsfehlschlusses lässt sich deutlich verringern, indem noch vor Projektstart einige kritische Fragen beantwortet werden:

- Werden relevanten Daten sowie „lessons learned“ aus internen und ggf. auch externen Projekten in einer Projektdatenbank gesammelt und ausgewertet?
- Existieren relevante Kriterien und Parameter der externen Projektbewertung unter Berücksichtigung der besonderen Bedingungen öffentlicher Auftraggeber?
- Gibt es bereits Projektreferenzgruppen, an denen sich die Eignung der Parameter überprüfen lässt?
- Wird die Außenperspektive eingenommen, um die eigenen Schätzungen zu Budget- und Zeiteinsatz zu überprüfen?
- Findet eine Rekalibrierung der Parameter statt, wenn die Außenperspektive die bisherigen Schätzungen infrage stellt?
- Wird die Notwendigkeit, Projekte noch vor ihrem Start auf etwaige Planungsfehlschlüsse zu überprüfen, an die Auftraggeber und Stakeholder des Projekts vermittelt?

Bei Projekten der öffentlichen Hand sollte mindestens ein Parameter zur externen Projektbewertung entwickelt werden, der politische Interessen und Spezifika komplexer Verwaltungen berücksichtigt. So könnten die Erwartungen übergeordneter Instanzen oder politisch herausfordernder Stakeholder höher gewichtet

werden. Auch sollte geprüft werden, inwiefern eine große Anzahl von Stakeholdern mit unterschiedlichen Interessenslagen den Projektverlauf beeinflussen kann.

Im Bereich der öffentlichen Verwaltung wurde mit der SOS-Methode⁵ eine Standardmethodik für das Projektmanagement von (IT-)Großprojekten entwickelt, die darauf abzielt, die Anfälligkeit für den Planungsfehlschluss und einen Großteil der anderen Misserfolgskriterien für Projekte zu reduzieren.

Zu den Erfolgsfaktoren bei der SOS-Methode gehören unter anderem klare Projektziele, Übereinstimmung unter den wichtigsten Beteiligten, die Unterstützung durch die höchste Leitungsebene, kompetente Projektleiter und -mitarbeiter, die Einbeziehung der Nutzrinnen und Nutzer, der Einsatz von bereits bewährten Technologien und, zur Vermeidung des Planungsfehlschlusses, verlässliche Schätzungen und realistische Pläne in Bezug auf Zeit und Budget.

Alexander Kaufmann ist Senior Consultant, Leon Ottmüller ist Consultant bei der PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH.

⁵ abzurufen unter: https://www.cio.bund.de/Web/DE/Architekturen-und-Standards/S-O-S-Methode-fuer-Grossprojekte/sos_methode_node.html