



Zeitschätzungen bei Projekten optimieren

Zeitschätzungen sind von zentraler Bedeutung in der Projektplanung und können entscheidend für Ge- oder Misslingen des gesamten Projektes sein. Wir geben vier wissenschaftlich fundierte, umsetzbare Tipps, um häufig auftretende Fehler zu vermeiden.

Stuttgart 21, Elbphilharmonie, Stadien für Fußball-Weltmeisterschaften oder als Extremfall der Flughafen Berlin-Brandenburg – Beispiele für Projekte, bei denen Zeitschätzungen und Realität weit auseinanderliegen sind zahlreich. Teils wurde hier gezielt (zu) optimistisch kalkuliert, um Genehmigungen oder überhaupt einen Zuschlag zu erhalten, teils aber auch besten Wissens und Gewissens geplant. Trotz vorhandener Kompetenzen und sorgfältiger Planung fallen Zeitschätzungen bei Projekten oftmals zu niedrig aus und Zeitpläne werden nicht eingehalten. Wir gehen in diesem Beitrag der Frage nach, woran dies liegen kann und welche wissenschaftlichen Erkenntnisse Ihnen hier sowohl bei der Abschätzung der Gesamtdauer als auch bei der Detailplanung Ihres nächsten Projektes helfen können.

Die Tendenz zum Unterschätzen

In der Psychologie wird das Phänomen, bei Zeitschätzungen für Aufgaben und Projekte optimistischer zu sein, als es die Vergangenheit nahelegt und als es auch schlussendlich richtig wäre, als *Planning Fallacy* bezeichnet [1]. Es handelt sich hierbei um ein alltägliches Phänomen, eine klassische Urteilsverzerrung [2], die nahezu allen Menschen widerfährt. Diskussionen in Gruppen verschärfen dieses sogar noch, wes-

halb ein reines „Planen Sie mal gemeinsam mit Ihren Kollegen!“ keine Abhilfe schafft [3]. Belohnungen für schnelleres Arbeiten verbessern die Zeitschätzung übrigens auch nicht. Diese fördern je nach Situation zwar die Leistung bei der Umsetzung – noch stärker beeinflussen sie allerdings die Zeitschätzung. Im Endeffekt führt dies zu noch optimistischeren und damit fehlerhafteren Zeitschätzungen [4], da in der Planung natürlich davon ausgegangen wird, diese Belohnung zu erreichen, egal ob realistisch oder nicht.

Details sind manchmal gut, Erfahrung ist besser!

„Gründlich“ zu planen ist zudem nicht per se gut, sondern kann auch Teil des Problems selbst sein. In der Forschung wird zwischen den Extrempolen der *internen* und *externen* Perspektive unterschieden. *Intern* bedeutet hierbei, möglichst gründlich und spezifisch Aufgaben und Abläufe zu planen. *Extern* heißt hingegen, seine Zeitschätzung hauptsächlich auf allgemeinere Erfahrungen mit ähnlichen Aufgaben und Projekten – sowohl eigenen als auch denen anderer – aufzubauen [5]. Der Ansatz der externen Perspektive birgt dabei zwei Herausforderungen, die oft dazu führen, dass diese Erfahrungen nicht oder nur

wenig Berücksichtigung finden. Einerseits muss man sich an die Vergangenheit erinnern, um für die Zukunft zu planen und andererseits stellt sich die Frage, was eigentlich „vergleichbare“ Aufgaben und Projekte sind [16]. Oder wie George Bernard Shaw es ausdrückt:

“We learn from history that we learn nothing from history.”

Als Quelle sind Erfahrungswerte jedoch meist verlässlicher und sollten deshalb verstärkt berücksichtigt werden, da Menschen bei der detaillierten Planung oftmals einen entscheidenden Fehler begehen: Sie orientieren sich an Soll-Abläufen und gehen dabei zu oft – gewollt oder ungewollt – von Best-Case-Szenarien aus, bei denen mögliche Hindernisse und Herausforderungen zu wenig Berücksichtigung finden [17].

Je weiter vorausgeplant, desto eher verplant!

Dies ist auch von zentraler Bedeutung für den Zeitpunkt der Planung. Je weiter ein zu planendes Projekt in der Zukunft liegt, desto abstrakter ist dies für uns und desto optimistischer – und fehlerhafter – werden Zeitschätzungen. Planen wir hingegen für die nahe Zukunft, denken wir konkreter und sowohl einzelne Umsetzungsschritte für den Erfolg als auch mögliche Hindernisse und Herausforderungen werden uns verstärkt bewusst. So fällt uns beispielsweise eher ein, welcher Kollege bald in den Urlaub fährt oder wann der nächste Ausschuss des Betriebsrats tagt. Berücksichtigen wir solche Hürden dann auch in der Planung, so wird diese hierdurch optimiert [18]. Insgesamt ist allerdings Vorsicht geboten: Auch bei Planungen für die nahe Zukunft kann in Einzelfällen ein zu starkes Denken im Best-Case-Szenario den genau umgekehrten, unerwünschten Effekt haben. Daher hilft es, Zeitschätzungen nicht zu früh zu machen und sich dabei mögliche Hindernisse bewusst zu machen und zu berücksichtigen.

Ich sehe nicht, was Du schon siehst!

Menschen neigen dazu, Erfolge sich selbst zuzuschreiben, für Misserfolge oder Schwierigkeiten aber eher Gründe außerhalb der eigenen Person zu suchen. Dies gilt auch für Zeitschätzungen – eigene Fehler bei früheren Projekten werden eher durch externe, vorübergehende Ursachen begründet als Fehler, die andere Personen begehen [19]. Planen wir daher für jemand anderen, so werden Zeitschätzungen im Regelfall länger – und realistischer. Zudem rücken

hier mögliche Schwierigkeiten und Hindernisse stärker in den Vordergrund als ideale Aufgaben und Soll-Abläufe. Auch spielt hier die Motivation für die Aufgabe oder das Projekt eine geringere Rolle. Planen wir für eine Aufgabe, die wir im Anschluss selbst erledigen, so sind wir meist motiviert, diese schnell zu erledigen – was sich auch in unserer Zeitschätzung widerspiegelt. Planung und Durchführung zwischen verschiedenen Personen aufzuteilen ist daher für die Zeitschätzung empfehlenswert – aber auch sich nur vorzustellen, für jemand anderen zu planen, wirkt schon positiv und ist daher ein nützliches Hilfsmittel [10].

Übung macht den Meister – Übungen aber keine Meisterstücke!

Zu guter Letzt ein Hinweis für Übungen zur Zeitschätzung. Wie in vielen Bereichen gilt, dass Übung hilft, da wir so einen Erfahrungsschatz aufbauen können. Beim Üben von Szenarien gibt es allerdings einen zentralen Unterschied zur „Realität“ – die Szenarien sind und bleiben Übungen, bei denen Projekte lediglich *geplant* werden, ohne sie danach in die Tat umzusetzen. Das Ergebnis: Es fällt schwerer, sich mögliche Hindernisse und Herausforderungen bei den Aufgaben vorzustellen. Wie sich nämlich in Untersuchungen zeigte, führt zeitliche Nähe lediglich bei *realen* Projekten dazu, dass mögliche Hürden und Hindernisse eher bedacht werden, wohingegen dieser Effekt bei *fiktiven* Übungsszenarien nicht auftritt. Dadurch werden gerade hier die Zeitschätzungen optimistischer und unrealistischer [18]. Die Konsequenz: Wer übt, wird zwar besser, sollte jedoch dennoch im Alltag verstärkt auf Hindernisse achten, um auch in der Realität zu ähnlich guten Zeitschätzungen wie in der Übung zu gelangen.

Fazit

Zusammenfassend daher folgende vier Tipps, um die Zeitschätzung Ihres nächsten Projektes treffsicher und realistisch zu gestalten:

1. Nutzen Sie so oft wie möglich Erfahrungswerte vergleichbarer oder ähnlicher Projekte.
2. Seien Sie bei weiten Vorausplanungen besonders konservativ für Zeitschätzungen und vergegenwärtigen Sie sich immer mögliche Hürden bei der Umsetzung.
3. Teilen Sie die Zeitschätzung und die Umsetzung zwischen mehreren Personen auf.
4. Üben Sie, aber bleiben Sie bei der Umsetzung sehr aufmerksam, auch wenn bei den „Trockenübungen“ alles glatt lief.

Erläuterungen

Literatur

Zur *Planning Fallacy im Speziellen (Überblick zum Stand der Forschung)*:

- [1] Buehler, R., Griffin, D., & Peetz, J. (2010). The planning fallacy: Cognitive, motivational, and social origins. *Advances in Experimental Social Psychology*, 43, 1-62.

Zu *Urteilsverzerrungen im Allgemeinen*:

- [2] Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Bei noch tiefergehendem Interesse: *Ergänzende empirische Studien*.

- [3] Buehler, R., Messervey, D., & Griffin, D. (2005). Collaborative planning and prediction: Does group discussion affect optimistic biases in time estimation? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(1), 47-63.
- [4] Byram, S. J. (1997). Cognitive and motivational factors influencing time prediction. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 3(3), 216-239.
- [5] Buehler, R., Griffin, D., & Ross, M. (1994). Exploring the "planning fallacy": Why people underestimate their task completion times. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(3), 366-381.
- [6] Kahneman, D., & Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. *Management Science*, 39(1), 17-31.
- [7] Griffin, D. W., Dunning, D., & Ross, L. (1990). The role of construal processes in overconfident predictions about the self and others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1128-1139.
- [8] Peetz, J., Buehler, R., & Wilson, A. (2010). Planning for the near and distant future: How does temporal distance affect task completion predictions? *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(5), 709-720.
- [9] Buehler, R., & Griffin, D. (2003). Planning, personality, and prediction: The role of future focus in optimistic time predictions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92(1), 80-90.
- [10] Buehler, R., Griffin, D., Lam, K. C. H., & Deslauriers, J. (2012). Perspectives on prediction: Does third-person imagery improve task completion estimates? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 138-149.

AutorIn:

Martin Walczack, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
München, Deutschland

ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München
Titelgrafik: Ryan McGuire / Gratisography.com.

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Walczack, M.(2015). Zeitschätzungen bei Projekten optimieren. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (2). Ludwig-Maximilians-Universität München. <http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.

Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.

Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.

Kontakt:

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Leopoldstraße 13
80802 München

brodbeck@psy.lmu.de
www.evidenzbasiertesmanagement.de

