



## Politischer Druck

### PROJEKTMANAGEMENT:

Warum zu viel Optimismus schadet  
(HBm Oktober 2003)

Den Artikel von Dan Lovallo und Daniel Kahneman kann man aufgrund seiner klaren Analyse von Planungsfehlern jedem empfehlen. Die Ausführungen zum übertriebenen Optimismus, Verankerungseffekt, Ignorieren von Konkurrenten und zur Methode, eigene Projekte mit erfolgreichen ähnlichen Projekten zu vergleichen, helfen Führungskräften in hohem Maße. Die Autoren unterschätzen allerdings eine Ursache von Prognosefehlern: das bewusste Schönen, um Projekte zu fördern. Meine Kollegen und ich nennen das den Machiavelli-Faktor.

Die Autoren erwähnen, dass Personen dem Druck ausgesetzt sind, Ergebnisse aufzubauschen. Prognosen infolge solchen Drucks zu schönen kann jedoch kaum als Optimismus oder Trugschluss bezeichnet werden, eher als bewusste Täuschung. Lovallos und Kahnemans Analyse scheint also vor allem zu gelten, wenn politischer Druck bedeutungslos ist. Ist dies nicht

der Fall, weichen sowohl die Ursachen geschöner Prognosen als auch die Vermeidungsstrategien von denen ab, die die Autoren beschreiben.

In unserer Studie über falsch prognostizierte Kosten und Umsätze bei Investitionsprojekten im Transportwesen fanden meine Kollegen und ich schlagende Beweise für starken politischen Druck auf das Management, geschönte Prognosen zu liefern. Tatsächlich machten Manager in den 70 Jahren, die wir betrachteten, durchweg dieselben Fehler. Resultat waren zu niedrig geschätzte Kosten und falsche Umsätze. Investitionen in städtische Bahnprojekte waren durchschnittlich um 45 Prozent höher als vorhergesagt. Die Zahl der Kunden lag meist 50 Prozent niedriger als prognostiziert. Als wir unsere Daten mit denen für andere Investitionen verglichen, fanden wir dasselbe Muster. Prognosen für öffentliche Projekte unterscheiden sich in dieser Hinsicht nicht grundsätzlich von denen bei Dotcom-Börsengängen.

Übertriebener Optimismus würde das Phänomen erklären, wenn die Prognosen von unerfahrenen Mitarbeitern erstellt würden. Aber wenn wir davon ausgehen, dass Menschen aus Erfahrung lernen, ist es unwahrscheinlich, dass bei Vorhersagen immer wieder derselbe Fehler gemacht wird – und das über Jahrzehnte. Noch unwahrscheinlicher ist es, dass eine ganze Berufsgruppe – nämlich externe Berater, die sich auf Prognosen spezialisiert haben – Opfer solcher Irrtümer ist – und daraus nichts lernt. Ein Lerneffekt würde den Überoptimismus zumindest reduzieren, wenn nicht sogar beseitigen. Kosten und Umsätze würden mit der Zeit immer korrekter vorhergesagt. Unsere Daten zeigen allerdings: Das ist nicht der Fall.

Wir glichen unsere Daten mit vier unterschiedlichen Erklärungsmodellen für Prognosefehler ab: technischen, wirtschaftlichen, psychologischen

und politischen. Das politische Modell passt am besten zu unseren Daten.

Wenn Manager ihre Kostenschätzungen tatsächlich bewusst schönen, werden sie nicht sehr motiviert sein, die Außensicht einzunehmen.

BENT FLYVBJERG, *Forschungsleiter des Fachbereichs Entwicklung und Planung an der Universität Aalborg, Dänemark*

## Bauernweisheit

WIRTSCHAFTSPOLITIK: Die neue Weltordnung (HBm November 2003)

Als politische und historische Expertin für Globalisierung hat mich der Leitartikel „Die neue Weltordnung“ keinesfalls beeindruckt. Resultat des Textes war eine Bauernweisheit: „Kräht der Hahn auf dem Mist, ändert sich das Wetter oder bleibt, wie es ist.“ Von Investitionen in Pakistan kann man abraten. Darüber braucht man nicht – wie in Ihrem Artikel – nachzudenken. Was Medley Global Advisors zusammengeschrieben hat, bekommt man in Deutschland an der Universität, Abteilung Politikwissenschaft, drittes Semester, geboten. Solche Inhalte als Managementrichtlinie umzuformulieren entbehrt nicht der Ironie. Europa kann hier sicher eigene Wege der Konzernstrategie beschreiten und braucht sich (zum Beispiel im Hinblick auf China) nicht amerikanischen Befindlichkeiten (diplomatische Konflikte in China) zu beugen. Deutsche beziehungsweise europäische Konzerne haben mit China keine Kontroversen! Also sind amerikanische Spielregeln für Asien keine europäischen Regeln und strategisch wie taktisch ungeeignet. Die nächste amerikanische Administration, falls ein Demokrat die Election 2004 gewinnen sollte, wird die „roadmap of security policies“ wieder umschreiben und neu formulieren.

DR. BRITTA A. MÖSER, *Darmstadt*