

# Alles dauert länger, als man denkt

*Pläne sind zwangsläufig zu optimistisch*

Es gibt gewisse Themen, über die macht man keine Witze mehr. Ostfriesen zum Beispiel. Blondinen. Schotten. Oder den geplanten Berliner Flughafen. Ursprünglich sollte er 1,7 Milliarden Euro kosten und im Jahr 2011 eröffnen, Anfang 2019 hat er bereits 5,4 Milliarden Euro verschlungen und ist immer noch eine Baustelle. Doch »der BER« ist längst nicht das einzige Großprojekt in Deutschland, das zum Synonym wurde für Inkompetenz und Geldverschwendung. Die Elbphilharmonie in Hamburg sollte 186 Millionen Euro kosten, letztlich lief es auf 866 Millionen hinaus. Der Preis für den Bahnhof Stuttgart 21 wurde im Jahr 1995 auf 2,6 Milliarden Euro taxiert, 2017 waren es dann 7,6 Milliarden Euro. Ein deutsches Phänomen? Mitnichten: Die Baumeister von Sydney schätzten im Jahre 1957, dass das Opernhaus sechs Jahre später für sieben Millionen Dollar fertig würde. Tatsächlich feierte die Stadt die Eröffnung 1973, die Rechnung belief sich am Ende auf 102 Millionen Dollar.

Den dänischen Wirtschaftsgeografen Bent Flyvbjerg können solche Zahlen nicht mehr schockieren. Der Professor an der University of Oxford ist einer der weltweit renommiertesten Experten in Sachen Planungsfehler. Seine Studien zeigen es deutlich: Große Vorhaben dauern meistens länger und werden teurer als geplant. Etwa neun von zehn Projekten, hat Flyvbjerg beobachtet, entpuppen sich als Kostengrab.

Nun könnte man das als Versagen der staatlichen Bürokratie abtun oder auf die Komplexität der entsprechenden Projekte schieben. Wer selbst mal ein Haus neu gebaut, renoviert oder saniert hat, der weiß, was dabei alles schief gehen kann. Doch Psychologen wissen schon lange: Das Problem kennen nicht nur Bauherren. In Wahrheit dauert immer alles länger als geplant. Die legendären Psychologen Daniel Kahneman und Amos Tversky bezeichneten dieses Phänomen bereits im Jahr 1979

als »Planning Fallacy«, was auf Deutsch so viel heißt wie Planungsfehlschluss. »Er resultiert aus der Tendenz, gewisse Daten zu vernachlässigen«, schrieben die Forscher. Sie zogen damals ebenfalls den Vergleich zur Baubranche: Ein neues Gebäude könne nur dann pünktlich entstehen, wenn alle Materialien wie vereinbart geliefert werden, wenn alle Arbeiter immer gesund, munter und motiviert sind und obendrein das Wetter mitspielt: »Dass nichts davon klappt, ist unwahrscheinlich«, schrieben Kahneman und Tversky, »aber dass mindestens einer dieser Faktoren ausfällt, ist sehr wahrscheinlich.« Roger Buehler, Psychologieprofessor von der kanadischen Wilfrid Laurier University, befragte vor einigen Jahren eine Reihe von Studenten, wann sie ihre Abschlussarbeit abgeben wollten. Die Schätzungen wichen deutlich von den späteren tatsächlich benötigten Zeiten ab: Nur 30 Prozent wurden innerhalb der angedachten Frist fertig, im Schnitt brauchten sie 22 Tage länger als geplant.

Aber wieso unterschätzen wir ständig die benötigte Zeit, bis etwas fertig ist? Das hat mehrere Gründe: Zum einen wissen wir nicht, wie die Welt in Zukunft aussieht. Wenn wir uns etwas vornehmen, vernachlässigen wir sämtliche Faktoren, die das Projekt zumindest kurzfristig aufhalten, mitunter manipulieren und bisweilen sabotieren könnten. Wir ignorieren alle Unwägbarkeiten und Störungen, selbst wenn wir uns über sie völlig im Klaren sind. Zweitens unterstellen wir uns selbst mehr Disziplin und Organisationstalent, als wir tatsächlich haben. Immer und immer wieder. »Die Geschichte lehrt die Menschen, dass die Geschichte die Menschen nichts lehrt«, soll Mahatma Gandhi einst gesagt haben.

Daniel Kahneman und Amos Tversky empfahlen bereits in den Siebzigerjahren, sich vom individuellen Projekt zu lösen. Statt nur an die anstehenden Probleme, Herausforderungen und Schwierigkeiten zu denken, sollten wir uns bemühen, vergangene Erfahrungen zu berücksichtigen. Wie lief es bei vergleichbaren Projekten? Wo lauern Fallen und Umwege – und wie könnte man sie vermeiden? Die Antwort dürfte dabei helfen, den Weg ins Ziel genauer zu planen und sich so manchen Ärger zu ersparen.

Doch gleichzeitig muss man auch sagen: In gewisser Weise hat der Planungsfehlschluss durchaus einen Sinn. Würden wir schon vor Beginn über alle Hindernisse nachdenken, würden wir uns nie auf den Weg machen. Ein bisschen ungesunder Optimismus darf, nein: muss also sein. Aber seien Sie am Ende nicht enttäuscht, wenn es mal wieder länger dauert.

## Alter bringt Zufriedenheit

*Der mürrische Senior ist ein Mythos*

Wo Menschen aufeinandertreffen, sind Vorurteile nicht weit – und solche Denkmuster haben mitunter fatale Folgen. Dann etwa, wenn ältere Mitarbeiter automatisch als Minderleister abgestempelt werden und sie infolgedessen auf Distanz zur Firma gehen. Dabei ist der grummelige Alte, der sich auf den Ruhestand freut wie ein Kleinkind auf die Bescherung an Heiligabend, ein Mythos: Mit steigendem Alter sind Menschen in der Regel tatsächlich zufriedener mit ihrem Beruf – und daher auch motivierter, engagierter und zufriedener.

So lautete vor einigen Jahren das Fazit von Thomas Ng und Daniel Feldman (beide University of Hong Kong). Die Forscher suchten dafür in wissenschaftlichen Datenbanken nach Arbeiten, die sich dem Zusammenhang zwischen dem Lebensalter und der Jobzufriedenheit gewidmet hatten. Um möglichst lebensnahe Ergebnisse zu erhalten, ignorierten sie allerdings alle Laborexperimente und berücksichtigten nur Feldstudien. Immerhin blieben dabei noch 802 Untersuchungen übrig. Und siehe da: Egal ob es um die Einstellung gegenüber den Aufgaben, den Kollegen oder den Arbeitgebern ging – alle wiesen einen positiven Zusammenhang zum Lebensalter auf. Ältere waren glücklicher.

Dafür könnte es eine Reihe von Gründen geben. Vielleicht liegt es ja am Job selbst. Tendenziell haben ältere Arbeitnehmer mehr Macht, Status und Ansehen, außerdem verdienen sie meist mehr Geld als ihre jüngeren Kollegen – einfach deshalb, weil sie schon länger dabei sind. Ng und Feldman zufolge lässt sich das Resultat aber womöglich auch mit der sozioemotionalen Selektivitätstheorie erklären. Klingt schrecklich kompliziert, ist aber eigentlich ganz simpel.

Die Theorie geht zurück auf die Psychologin Laura Carstensen von der Stanford University. Die renommierte Altersforscherin nimmt an,

dass Menschen ihr Handeln bewusst danach ausrichten, wie viel Zeit ihnen noch auf der Erde bleibt. In Kindheit und Jugend wollen sie demnach vor allem neue Eindrücke gewinnen und neue Menschen kennenlernen. Doch je älter sie werden, desto wichtiger werden Aspekte wie Sicherheit und Geborgenheit, da die sprichwörtliche Uhr langsam abläuft – und umso mehr Wert legen sie auf stabile Freundschaften mit ausgewählten Menschen.

Und Thomas Ng und Daniel Feldman glauben: Diese Theorie erklärt auch, warum Ältere mit ihrem Beruf tendenziell zufriedener sind als Jüngere. Mit steigendem Lebensalter verschieben sich die Prioritäten. Die Erwartungen sinken, die Gelassenheit nimmt zu. Die einen ziehen ihr Glück lieber aus Freizeitaktivitäten, die anderen haben ab der zweiten Lebenshälfte ohnehin andere Wünsche und Ziele, manchen wiederum sind Beförderungen und Gehaltserhöhungen nicht mehr so wichtig. Und wer das Spiel im Büro gar nicht erst mitmacht, der kann auch nicht verlieren.

## Nur Anfänger reagieren auf Kritik allergisch

*Der Umgang mit Feedback ist ein Indiz für Expertise*

Jim Haskel war genervt. Wochenlang hatte der Investmentmanager das Treffen mit einem wichtigen Kunden vorbereitet, doch ausgerechnet sein Chef hatte es verbockt. Seinen Ärger ließ er ihn noch am selben Tag wissen.

»Ray«, begann er die E-Mail an seinen Vorgesetzten, »für deinen Auftritt in der heutigen Besprechung verdienst du eine Vier minus. Alle Kollegen sehen das genauso, und das war vor allem aus zwei Gründen enttäuschend: In der Vergangenheit warst du bei solchen Meetings immer herausragend. Außerdem hatten wir vorher genau besprochen, dass du dich bitte kurzfasst, weil insgesamt nur zwei Stunden Zeit mit dem Kunden angesetzt waren. Stattdessen hast du alleine 62 Minuten geredet. Offensichtlich hast du dich überhaupt nicht vorbereitet, sonst wärest du niemals so planlos gewesen. Das darf uns nicht mehr passieren.«

Ob Haskels Chef ihn daraufhin zur Rede stellte oder sogar abmahnte? Nichts dergleichen. Stattdessen leitete er die E-Mail an alle Mitarbeiter weiter, bedankte sich für das kritische Feedback – und versprach, an sich zu arbeiten.

In einem normalen Unternehmen wären solche digitalen Pamphlete beruflicher Selbstmord. Aber der Arbeitgeber von Jim Haskel will gar nicht normal sein. Denn sonst hätte Ray Dalio seine Firma Bridgewater Associates nicht zu einem der erfolgreichsten Hedgefonds der Welt gemacht, mit einem verwalteten Vermögen in Höhe von 160 Milliarden Dollar. Nicht trotz, sondern gerade wegen der besonderen Unternehmenskultur. Dalio hat radikale Transparenz zum obersten Prinzip erklärt – und dazu gehört es auch, dass sich einer der reichsten Männer der Welt regelmäßig von Berufseinsteigern öffentlich kritisieren lässt: »Manche Menschen haben regelrecht Panik davor, mit ihren Schwächen