



Tunnelblick bringt Bauprojekte in Schiefelage

Studie erforscht kognitive Verzerrungen bei Entscheidungsträgern

Darmstadt, 8. April 2015. Wissenschaftler der TU Darmstadt haben in einer Studie kognitive Verzerrungen bei Entscheidungen der Verantwortlichen als Ursache für Kosten- und Zeitplanüberschreitungen bei großen Immobilienprojekten ausgemacht. Besonders kritisch: Auch langjährige Erfahrung schützt nicht vor Selbstüberschätzung oder Überoptimismus – im Gegenteil.

Für ihre Studie „Kognitiv verzerrte Entscheidungen als Ursache für Ineffizienzen in der Immobilienprojektentwicklung“ befragten Professor Andreas Pfnür und Diplomwirtschaftsingenieur Kevin Meyer vom Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre des Fachbereichs Rechts- und Wirtschaftswissenschaften 240 Manager der Immobilienbranche. Unter den Probanden waren Vertreter des Finanzsektors, Dienstleister aus der Immobilienwirtschaft, Bauunternehmen und Akteure der öffentlichen Hand und von Unternehmen, die ihre Bauprojekte in Eigenregie realisieren. Die Studie entstand in Zusammenarbeit mit dem Institut der Deutschen Immobilienwirtschaft e. V. und dem Bundesverband Public Private Partnership.

Mit den Testfragen erfassten die Wissenschaftler erstmals für die Immobilienbranche unbewusste kognitive Verzerrungen in der Realitätswahrnehmung und beim Entscheidungsverhalten der Akteure. Sie untersuchten keine aktuellen Bauprojekte in Schiefelage, sondern im Verhalten vorhandene Tendenzen, die als wichtige Ursache für das Scheitern von Projekten in Frage kommen – neben ungeeigneten Verträgen, mangelnder Qualifikation der Beteiligten oder schlechter Prozessorganisation. „Bislang gab es keine wissenschaftlich fundierte Untersuchung der kognitiven Verzerrungen in der Immobilienbranche“, sagt Andreas Pfnür. „Selektive Wahrnehmungen, die in Projekten zum Tragen kommen, wurden bislang in der Immobilienwirtschaft nicht diskutiert.“

In der Studie gewannen die Wissenschaftler Erkenntnisse zum Fachwissen, aber auch darüber, für wie fähig sich die Probanden im Vergleich zu ihren Kolleginnen und Kollegen hielten und für wie wahrscheinlich sie den zukünftigen positiven Verlauf und die Risiken von Projekten hielten. Damit einher ging auch die Bereitschaft zum „eskalierenden Commitment“: 98 Prozent der Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer gaben an, ein von ihnen verantwortetes und Schiefelage geratenes Projekt finanziell zu

Kommunikation und Medien
Corporate Communications

Karolinenplatz 5
64289 Darmstadt

Ihre Ansprechpartnerin:
Silke Paradowski
Tel. 06151 16 - 32 29
Fax 06151 16 - 41 28
paradowski.si@pvw.tu-darmstadt.de

www.tu-darmstadt.de/presse
presse@tu-darmstadt.de



stützen. Sie würden zusätzliches Kapital einschießen, obwohl fast die Hälfte davon ausging, dass ein solches Projekt sich nicht positiv entwickeln würde.

Volles Risiko fürs Prestigeprojekt

Die Studie zeigte: Projektmanagerinnen und -manager aus der öffentlichen Hand zeigen mit Abstand die größten kognitiven Verzerrungen. Die Entscheidungsträgerinnen und -träger in Bauunternehmen urteilen und entscheiden dementsprechend deutlich rationaler. Pfnür erklärt, warum: „In Verwaltung und Politik werden Entscheider massiv daran gemessen, ob ein Prestigeprojekt verwirklicht werden kann. Daher sind die Manager bereit, deutlich höhere Risiken einzugehen – oder sie verdrängen sie.“ In Bauunternehmen, bei denen Immobilienprojekte zum Tagesgeschäft gehörten, seien die Entscheider emotional nicht so stark involviert und die Anreize etwas anders gelagert: „Die Unternehmen wollen Geld verdienen, und wenn das Projekt gegen die Wand fährt, zahlt der Auftraggeber nicht.“

Dabei spielt es keine Rolle, wie erfahren die Projektführenden sind. Erfahrung entpuppte sich in der Studie als Fluch und Segen. Sie erhöhte die Genauigkeit bei der Entscheidungsfindung, führte aber auch dazu, dass die Probanden Risiken unterschätzten. Habe jemand bereits viele Entscheidungen im Verlauf seines Berufslebens getroffen und Erfahrungen gesammelt, sei sein Bild der Abläufe in der Branche geprägt und die Offenheit für neue Informationen oder das Unerwartete nehme ab, erläutert Pfnür. Es entwickle sich ein „Tunnelblick“. „Je mehr Berufserfahrung, je mehr Fachwissen, je höher in der Hierarchie, desto größer die Neigung, sich zu überschätzen.“

Das Thema Projektentwicklung ist ein Schwerpunkt am Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre. Hier werden die Interaktionen zwischen Beteiligten untersucht. In diese Richtung geht auch die Studie zur kognitiven Verzerrung. Die Wissenschaftler leiten aus ihren Ergebnissen verschiedene Empfehlungen ab: Akteure des Baugeschäfts sollten sich bewusst werden, dass sie ihre Entscheidungen nicht immer rational treffen und sie dahingehend hinterfragen. Hilfreich sei es auch, Entscheidungen prinzipiell nicht alleine zu treffen, sondern auch der Sichtweise von jüngeren und weniger berufserfahrenen Projektbeteiligten



systematisch Raum zu geben. Handlungsbedarf sei durchaus gegeben, so Pfnür: „Die Verzerrungen in der Wahrnehmung der Entscheidungssituation und deren Auswirkungen auf das Verhalten sind deutlicher als wir dachten.“

Kontakt:

Fachbereichs Rechts- und Wirtschaftswissenschaften,
Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre
Prof. Dr. Andreas Pfnür
Tel.: +49 6151/16- 6522
Email: pfnuer@bwl.tu-darmstadt.de

MI-Nr. 22/2015, sip