WORKBOOK · METHODEN & WERKZEUGE

Prämortem

Begleitmaterial zum Buch **„Zeitlos Handeln“**

KAVANARA
CONSULTING · TECHNICALS · SOLUTIONS

Version 1.0 · 2026
© Matthias Leo Wegner · kavanara.de

Prämortem

Überblick

Die Prämortem-Methode kehrt die Perspektive um: Statt zu fragen, was schiefgehen könnte, wird das Scheitern als bereits eingetretene Tatsache angenommen. Von dort aus rekonstruiert das Team die Ursachen. Diese Umkehrung überwindet den Planungsoptimismus, der bei Vorhaben systematisch auftritt, und macht Risiken besprechbar, die im normalen Projektstart sozial unterdrückt werden.

Aspekt	Details
Ziel	Verborgene Risiken und blinde Flecken sichtbar machen, bevor ein Vorhaben startet
Weg	Prospektive Rückschau: Gedanklich in die Zukunft springen, Scheitern als Fakt annehmen, Ursachen rekonstruieren
Alternative Methoden	Scenario-Technik, Backcasting, Kraftfeldanalyse
Dauer	30–60 Minuten
Teilnehmer	3–12 Personen (alle Projektbeteiligten)

Grundprinzip

Die Methode wurde von Gary Klein entwickelt und basiert auf einer psychologischen Beobachtung: Menschen sind deutlich besser darin, vergangene Ereignisse zu erklären als zukünftige vorherzusagen. Wenn wir gefragt werden „Was könnte schiefgehen?“, bleiben wir im Optimismus des Anfangs gefangen. Wenn wir stattdessen hören „Es ist gescheitert – warum?“, aktivieren wir andere kognitive Pfade. Das Gehirn wechselt vom Modus der Bestätigung in den Modus der Erklärung.

Die Methode wirkt gegen drei kognitive Verzerrungen gleichzeitig: den Planungsoptimismus (systematische Unterschätzung von Risiken und Aufwänden), das Gruppendenken (soziale Hemmung, in einer begeisterten Gruppe Bedenken zu äußern) und den Bestätigungsfehler (selektive Wahrnehmung von Informationen, die den eigenen Plan stützen). Indem das Scheitern als Prämisse gesetzt wird, entfällt die soziale Hürde, Risiken zu benennen.

Grenzen

Stärken	Grenzen
Überwindet Planungsoptimismus durch Perspektivwechsel	Kann Ängste verstärken bei schlechter Moderation
Gibt leisen Stimmen Raum durch Einzelarbeit	Ergebnisse brauchen konsequente Nachverfolgung
Schnell durchführbar, wenig Vorbereitung	Risiko der Übergewichtung unwahrscheinlicher Szenarien
Legitimiert das Äußern von Bedenken	Wirksamkeit sinkt bei wiederholtem Einsatz ohne Variation

Vorgehensweise

Rahmen setzen (3 Min.)

Der Moderator erklärt: „Stellt euch vor, es ist [Zeitpunkt X]. Das Vorhaben ist spektakulär gescheitert. Nicht ein bisschen daneben, sondern richtig, gründlich gescheitert." Die Prämisse „es IST gescheitert" ist entscheidend – nicht abschwächen zu „es könnte scheitern".

Einzelarbeit (7–10 Min.)

Jeder schreibt still für sich auf: Was sind die Gründe für das Scheitern? Ein Grund pro Karte. Keine Diskussion, kein Austausch. Diese Phase schützt vor Gruppendenken.

Reihum teilen (10–15 Min.)

Jeder liest eine Karte vor, reihum, bis alle Karten vorgelesen sind. Keine Kommentare, keine Bewertung. Nur sammeln. Auch absurd klingende Gründe zulassen – sie enthalten oft den wahren Kern.

Clustern (5–10 Min.)

Gemeinsam die Gründe thematisch gruppieren. Typische Cluster: Menschen, Prozesse, Technik, externe Faktoren, Kommunikation.

Priorisieren (5–10 Min.)

Welche Cluster haben die höchste Eintrittswahrscheinlichkeit und die größte Wirkung? Dot-Voting oder offene Einschätzung.

Gegenmaßnahmen (10–15 Min.)

Für die Top-3-Risiken konkrete Gegenmaßnahmen definieren: Was tun wir jetzt, um dieses Scheitern zu verhindern? Wer ist verantwortlich? Die Ergebnisse in den Projektplan übernehmen, nicht nur protokollieren.

Varianten

Nachfolger-Variante: Statt „Es ist gescheitert" die Frage: „Dein Nachfolger übernimmt in zwei Jahren. Was findet er vor – und was würde er anders gemacht haben?" Entwickelt Langfristorientierung über die eigene Amtszeit hinaus.

Enkelin-Perspektive: „Wie würdest du deiner Enkelin in dreißig Jahren erklären, warum du diese Entscheidung getroffen hast?" Fügt eine moralische und generationenübergreifende Dimension hinzu.

Solo-Variante: Auch allein durchführbar. Schreibe zehn Gründe für das Scheitern auf, warte einen Tag, priorisiere dann mit frischem Blick.

Übungen

Karriere-Prämortem

Wende die Methode auf deine eigene berufliche Entwicklung an: „Es ist in drei Jahren. Dein Karriereschritt ist gescheitert. Warum?" Die Antworten offenbaren oft Risiken, die du im alltäglichen Optimismus übersiehst – fehlende Netzwerke, ungelernte Fähigkeiten, verdrängte Konflikte.

Meeting-Prämortem (5 Min.)

Zu Beginn eines wichtigen Meetings: „Stellt euch vor, dieses Meeting ist in einer Stunde vorbei und war völlige Zeitverschwendung. Warum?" Die Antworten (z.B. „keine klare Agenda", „die richtigen Leute fehlen", „wir entscheiden nichts") werden sofort adressiert.

Quellen

- Klein, Gary: Performing a Project Premortem, Harvard Business Review, September 2007
- Kahneman, Daniel: Thinking, Fast and Slow, Farrar, Straus and Giroux 2011

Anwendung im H.E.A.R.-Kontext

- → III.3.5 Long-term Orientation nutzt das Prämortem als Denkwerkzeug für Langfristorientierung

Menschen sind zum Geliebtwerden geschaffen, nicht zum Funktionieren.
Und wenn wir Organisationen als Gewächshäuser gestalten
– Räume, die schützen, nähren, ermöglichen –
dann kann etwas wachsen, das größer ist als wir selbst.

KAVANARA
CONSULTING · TECHNICALS · SOLUTIONS

Mehr erfahren: **kavanara.de**