

# **Das Gesetz des Scheiterns von zwei Dritteln aller Projekte**

**Weswegen man sicher sein kann, dass irgendwann immer vermeldet wird, dass ein Großteil aller Managementinstrumente, Reorganisationskonzepte und IT-Tools scheitert**

**Stefan Kühl**

[stefan.kuehl@uni-bielefeld.de](mailto:stefan.kuehl@uni-bielefeld.de)

***Working Paper 10/2011***

Stichworte: Scheitern, Erfolg, Beratung, Managementmode, Zurechnung

Dieses Essay erklärt, weswegen bei Studien über den Erfolg von Projekten fast immer herauskommt, dass um die zwei Drittel aller Projekte scheitern. Die These ist, dass man durch diese Studien kaum etwas über die vermeintlich gescheiterten Veränderungsprojekte lernt, aber sehr viel darüber, wie Beratungsunternehmen, Management-Gurus und Forschungsinstitute versuchen, einer abklingenden Managementmode noch ein bisschen Energie zuzuführen.

Scheitern ist tabuisiert. Kaum ein Manager bekennt sich öffentlich dazu, dass das von ihm initiierte Reorganisationsprojekt kläglich gescheitert ist. Nur in Ausnahmefällen berichtet eine Beraterin auf einer Konferenz davon, dass die von ihr begleitete Fusion die ursprünglichen Ziele verfehlt hat. Man scheint als Manager und Berater regelmäßig zu scheitern, aber man spricht nicht darüber. Es gibt jedoch eine auffällige Ausnahme von der Tabuisierung des Scheiterns.

Bei fast allen quantitativen Untersuchungen über den Erfolg und Misserfolg neuer Managementkonzepte, Change-Projekte oder IT-Projekte kommt – wie von einer unsichtbaren Hand gesteuert – heraus, dass um die zwei Drittel alle Projekte scheitern. Schon in den 1990er Jahren verkündete beispielsweise einer der „Erfinder“ des Business Process Reengineering – einer heute weitgehend vergessenen Managementmode –, dass über zwei Drittel aller Reengineeringprojekte, gemessen an den hochgesteckten Zielen –, scheitern (vgl. Champy 1995). Im ähnlichen Tenor berichtete das Fraunhofer Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung, dass 70% aller Rationalisierungsmaßnahmen von Unternehmen im Sande verlaufen. Heutzutage findet man besonders Studien, die vermelden, dass mindestens zwei Drittel aller Change-Management-Projekte keine Erfolg vermelden (vgl. als Überblick Moldaschl 2009). Manchmal mag die Prozentzahl etwas niedriger bei 60 % liegen, manchmal auch etwas höher bei 70 % oder selten auch mal bei 80 %, aber der Tenor fast aller Studien, die den Erfolg oder Misserfolg von Projekten messen, ist klar: Die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns ist groß.

Woher kommt dieses fast gesetzmäßige Verkündigen des Scheiterns von zwei Dritteln aller Projekte? Weswegen sind es – fast unabhängig von der jeweiligen Managementmode – immer um die zwei Drittel der Projekte, die scheitern?

### **Die Identifikation des Scheiterns zur Rettung einer Managementmode**

Reorganisations- und Change-Projekte, so die Botschaft der Studien, – das ist eine ganz schwierige Sache. Die Unternehmen seien, so die Suggestion, häufig überfordert, wenn sie grundlegende Veränderungen anstoßen wollen. Es fehle den Führungskräften das Know-how, um eine Reorganisation durchzuziehen, die Mitarbeiter würden zu wenig eingebunden, und es mangle an Unterstützung des Topmanagements. Die Botschaft klingt sicherlich erstmal plausibel – schließlich kann man immer über mangelndes Wissen, mangelnde Einbindung oder mangelnde Unterstützung klagen.

Aber man kann diese Studien ganz anders interpretieren. Der Wert „zwei Drittel“ sagt sehr wenig über die Leistungsfähigkeit der untersuchten Unternehmen aus, aber sehr viel über diejenigen, die diese Studien publizieren. Meine These ist, dass die Untersuchungen, die auf magische Art und Weise immer auf das Scheitern von zwei Dritteln aller Projekte kommen, vorrangig die Funktion haben, ein an Glanz verlierendes Organisationskonzept oder ein ursprünglich mit viel Vorschusslorbeeren eingeführtes Managementinstrument noch ein bisschen am Laufen zu halten. Einer abebbenden Managementwelle kann über die Studien noch ein bisschen Energie zugeführt werden. Zugegeben: Eine steile Behauptung. Aber es gibt eine ganze Reihe von Indizien, die diese These plausibel erscheinen lassen.

Wer publiziert die Studien über das Scheitern?

Interessanterweise werden die Studien über das Scheitern in der Regel von denjenigen Beratungsunternehmen oder beratungsnahen Forschungsinstituten erstellt, die das betreffende Managementkonzept selbst anbieten und nicht selten auch selbst „erfunden haben“. In der

Regel verschicken diese Institute einen kurzen Fragebogen an die Unternehmen, setzen eine studentische Hilfskraft ans Telefon, um Unternehmen abzutelefonieren, oder sie schicken ihre Berater selbst mit einer kurzen Liste von Fragen direkt zu den Unternehmen. Die Ergebnisse dieser Untersuchung fassen sie dann in einer kleinen Studie zusammen, die sie an die befragten Unternehmen schicken und die sie zusätzlich in den Wirtschaftsmedien zu positionieren versuchen.

Mit dieser Vorgehensweise schlagen sie zwei Fliegen mit einer Klappe: Auf der einen Seite können sie mit potentiellen Kunden ins Gespräch kommen. Die Budgetverantwortlichen für Change-Management-Projekte in Unternehmen werden so mit Werbebroschüren von Beratungsunternehmen überschüttet, dass diese häufig direkt in den Papierkorb wandern. Mit einer Umfrage werden die Budgetverantwortlichen jedoch als Experten angesprochen, und die Berater erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass sie über die Umfrage mit ihnen ins Gespräch kommen können. Auf der anderen Seite können sich die Beratungsunternehmen und Forschungsinstitute in der Fachöffentlichkeit mit der Studie als Experten für die jeweilige Managementmode positionieren. Fachmedien greifen diese Studien gerne auf, weil diese Studien mit genauen Zahlen wie 68,5 % mit einer pseudowissenschaftlichen Genauigkeit daherkommen.

Aber auf den ersten Blick kann man trotzdem überrascht sein. Wie kommt es, dass ausgerechnet die Beratungsunternehmen und Forschungsinstitute, die prominent mit der Entwicklung oder der Verbreitung eines Managementinstruments assoziiert werden, diese Studien durchführen? Schneiden sie sich nicht ins eigene Fleisch, wenn sie das häufige Scheitern „ihres“ Managementinstruments verkünden? Aber diese Überraschung legt sich schnell, wenn man anschaut, wie ihre Untersuchungen angelegt sind.

Welches sind die scheiternden Unternehmen?

Während mit großer Selbstverständlichkeit von der Wahrscheinlichkeit des Scheiterns von zwei Dritteln oder gar drei Vierteln der Projekte gesprochen wird, ist es interessanterweise in der Regel kaum möglich, auch nur ein konkretes Projekt zu identifizieren, das zu diesen zwei Dritteln oder gar drei Vierteln der gescheiterten Projekte gehört. Journalisten, die versuchen, die Publikation einer Studie über das Scheitern mit entsprechenden konkreten Fällen aufzupeppen, verzweifeln nicht selten, weil sie kaum eines der scheiternden Unternehmen identifizieren können.

Auch die Beratungsfirmen, die die Studien durchgeführt haben, helfen nicht weiter. Schließlich besagen ihre Studien nie, dass zwei Drittel *ihrer* eigenen Projekte gescheitert sind, sondern es wird immer signalisiert, dass es sich um ein breites Sample von Unternehmen handelt, die ganz unabhängig von der eigenen Kundendatei ausgewählt wurden. Schließlich wäre es ja auch etwas peinlich, wenn eine Beratungsfirma selbst eingestehen würde, dass ein Großteil ihrer Projekte nicht den erhofften Erfolg hat.

Die Unternehmen, die die Studien durchgeführt haben, implizieren also immer, dass das Scheitern immer ein Scheitern der anderen gewesen ist. Weil in den Untersuchungen jedoch fast immer eine Liste von Regeln mitgegeben wird, mit denen das Scheitern vermieden werden kann, signalisieren die Beratungsfirmen, dass die Unternehmen, die die Leistung bei ihnen kaufen, zu dem einen Drittel der Projekte gehören werden, die gegen den allgemeinen Trend erfolgreich sein werden.

## Wann erscheinen die Studien über das Scheitern?

Auffällig ist, dass die Studien fast immer zwei, drei, maximal fünf Jahre erscheinen, nachdem ein neues Management-Konzept, eine neue Change-Management-Strategie oder ein neues IT-Tool mit großem Tamtam eingeführt wurde. Bei ihrem Erscheinen wirken diese auf Hochglanz gedruckten, in teuren Managementbüchern verschachtelten und in animierte PowerPoint-Präsentationen gegossenen Konzepte erstmal viel attraktiver als das von den Mitarbeitern wahrgenommene Chaos des Status quo. Schließlich steht der „Härtetest“ der Vorhaben ja auch noch aus (vgl. Luhmann 2000: 338).

Je konkreter eines dieser neuen Konzepte jedoch in die Praxis umgesetzt wird, desto klarer wird, dass dieses Konzept ähnliche Widersprüchlichkeiten birgt wie alle anderen vorher bekannten Organisationskonzepte auch. Je intensiver Leitvorstellungen von Lean Management und Business Process Reengineering umgesetzt wurden, desto stärker wurden deren blinde Flecken deutlich. Je häufiger sich der Kaiser in der Öffentlichkeit zeigt, so schon die Einsicht der Jugendliteratur, desto deutlicher wird, dass er nackt ist (siehe Kühl 2009).

Mit den Studien über das Phänomen des Scheiterns lassen sich jetzt die kaum noch zu bestreitenden Beobachtungen vieler Mitarbeiter aufgreifen, dass ein Managementkonzept nicht das hält, was es verspricht. Niemand würde es zwei oder drei Jahre nach dem Start einer Managementmode mehr glauben, wenn man ein Scheitern von nur 8% oder 10% vermelden würde.

Aber man darf auch nicht zu hohe Prozentzahlen des Scheiterns vermelden. Während man mit einer Quote von 92 %, 97 % oder gar 100 % suggeriert, dass es sowieso keinen Sinn hat, ein Konzept weiterzuverfolgen, kann mit einer Prozentzahl von 60 %, 66 % oder 70 % signalisieren, dass es Hoffnungen gibt. Und eine Beauftragung des Beratungsunternehmens erhöht – so die Suggestion – die Wahrscheinlichkeit, dass man nicht zu der großen Zahl der scheiternden Unternehmen gehört wird.

## **Das Blockieren des Lernens durch die Studien über das Scheitern**

Die Berichte vom Scheitern eines Großteils der Projekte werden mit einem großen Versprechen des Lernens präsentiert. Bei den Studien wird schließlich nicht nur die Anzahl der scheiternden Projekte präsentiert, sondern auch die Gründe, die maßgeblich zum Scheitern beigetragen haben. Es wird von handwerklichen Fehlern berichtet, von einer mangelnden Einbindung der Mitarbeiter oder von fehlendem Engagement des Topmanagements. Die Suggestion ist, dass man aus den gescheiterten Projekten lernen kann – natürlich am besten mit der Hilfe des Unternehmens, das die Studie durchgeführt hat.

Aber letztlich wird das Lernen verhindert, weil Informationen über die Projekte lediglich in der Form von oberflächlichen, anonymisierten Zahlen vorliegen und als Gründe für das Scheitern meistens nur Allgemeinplätze genannt werden. Lernen könnte man aus dem Scheitern nur, wenn die Daimlers, Bertelsmänner und McDonalds bereit wären, nicht nur regelmäßig Erfolge ihrer Projekte zu vermelden, sondern auch ihre – aus ihrer Sicht – gescheiterten Projekte zur Diskussion stellen würden. Aber da greift das nur schwer zu verletzende Gesetz der Tabuisierung von konkretem Scheitern.

Deswegen sind die Studien des Scheiterns letztlich nicht anderes als ein „Erkenntnisverhütungsmittel“ (Moldaschl 2010: 90). Man lernt sehr wenig über die

vermeintlich gescheiterten Veränderungsprojekte, aber sehr viel darüber, wie Beratungsunternehmen, Management-Gurus und Forschungsinstitute versuchen, einer abklingenden Managementmode noch ein bisschen Energie zuzuführen. Aber was soll man mit dieser Information anfangen können?

## **Literatur**

Champy, James (1995): Reengineering Management. The Mandate for New Leadership. New York.

Kühl, Stefan (2009): Rationalitätslücken als Ansatzpunkt einer sozialwissenschaftlich informierten Organisationsberatung. In: Kühl, Stefan; Manfred Moldaschl (Hg.): Organisation und Intervention. München; Mering: Hampp-Verlag,

Luhmann, Niklas (2000a): Organisation und Entscheidung. Opladen: WDV.

Moldaschl, Manfred (2009): Erkenntnisbarrieren und Erkenntnisverhütungsmittel. Warum siebzig Prozent der Changeprojekte scheitern. In: Kramer, Josef; Heike Stark; Falko von Ameln (2009): Organisationsberatung - blinde Flecken in organisationalen Veränderungsprozessen. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 301-312.

Moldaschl, Manfred (2010): Depistomologie des Organisationslernens. Beiträge zur Wissenschaft des Scheiterns. In: Heidsieck, Charlotte; J. Petersen (Hg.): Organisationslernen im 21. Jahrhundert. Frankfurt a.M.: Peter Lang, S. 89-100.