

VORSICHT, STATISTIK!

Viele Untersuchungen zu Change-Management, Reorganisation oder anderen Managementmethoden kommen zum selben Ergebnis: Angeblich scheitern die Vorhaben in zwei Drittel der Fälle. Das ist kein Zufall.

VON STEFAN KÜHL

Scheitern ist ein Tabu. Kaum ein Manager bekennt sich öffentlich dazu, dass das von ihm gestartete Reorganisationsprojekt ein Misserfolg war. Nur in Ausnahmefällen berichtet eine Beraterin auf einer Konferenz davon, dass die Fusion, die sie begleitet hat, ihre ursprünglichen Ziele weit verfehlt hat. Manager und Berater scheitern – wie andere Menschen auch – regelmäßig. Doch sie sprechen nicht darüber.

Allerdings gibt es eine auffällige Ausnahme. Fast alle quantitativen Untersuchungen, so jedenfalls mein Eindruck, über Erfolg und Misserfolg neuer Managementkonzepte, über Change-Projekte und Vorhaben in der Informationstechnik (IT) haben – wie von unsichtbarer Hand gesteuert – ein Ergebnis: Zwei Drittel scheitern. Ein Beispiel lieferte schon in den 90er Jahren James A. Champy. Er hat gemeinsam mit Michael Hammer das Business Process Reengineering erfunden, eine

heute weitgehend vergessene Managementmethode. Ihm zufolge waren – gemessen an den hochgesteckten Zielen – über 60 Prozent aller Reengineering-Projekte Fehlschläge. Mit ähnlichem Tenor berichtete das Fraunhofer Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung in Magdeburg, dass 70 Prozent aller Rationalisierungsmaßnahmen letztlich im Sande verlaufen. Derzeit vermehren viele Studien, dass mindestens zwei Drittel aller Change-Management-Projekte erfolglos bleiben. Manchmal liegen die Werte mit 60 Prozent etwas niedriger, gelegentlich mit 70 Prozent auch etwas höher, selten erreichen sie sogar 80 Prozent. Aber die Botschaft fast aller dieser Untersuchungen zu Erfolg oder Misserfolg von Projekten ist gleich: Die Wahrscheinlichkeit zu scheitern ist groß.

Wie kommt es zu diesen Ergebnissen? Warum laufen fast unabhängig von der jeweiligen Managementmethode immer rund zwei Drittel der Projekte schief? Die Antworten auf diese

ILLUSTRATIONEN: SIEGMAR MUNK FÜR HARVARD BUSINESS MANAGER



ZWEI DRITTEL

SCHAUMSCHLÄGER Viele Studien dienen ihren Autoren hauptsächlich dazu, Kunden zu akquirieren. Das oft zu lesende „zwei Drittel aller Vorhaben scheitern“ suggeriert, dass Unternehmen nicht ohne Hilfe von außen zurechtkommen.

Fragen sagen viel über die Autoren der Studien aus – und wenig über die echten Erfolgchancen der Managementmethoden.

EINE MODE SOLL ÜBERLEBEN

Die Studien über Reorganisations- und Change-Projekte haben eine Botschaft: Diese Vorhaben seien eine ganz schwierige Sache. Manager und Mitarbeiter in den Unternehmen seien, so die Suggestion, häufig überfordert, wenn sie etwas grundlegend verändern wollten. Den Führungskräften fehle das Know-how für einen konsequenten Umbau der Organisation, die Mitarbeiter würden nicht richtig eingebunden, und das Topmanagement unterstütze die Projekte nicht ausreichend. Dies klingt alles sicherlich erst einmal plausibel. Denn schließlich lässt sich immer über fehlendes Wissen, mangelnde Einbindung oder zu geringe Unterstützung klagen.

Aber die Studien lassen sich auch ganz anders interpretieren. Meine These lautet: Sie liefern immer ähnliche Ereignisse, weil sie ein an Glanz verlierendes Organisationsprojekt oder ein mit viel Vorschusslorbeeren eingeführtes Managementinstrument noch etwas am Laufen halten sollen. Zugegeben, eine steile Behauptung. Aber es gibt einige Indizien, die diese These plausibel erscheinen lassen.

Interessanterweise verfassen diejenigen Beratungsunternehmen und beratungsnahen Forschungsinstitute die Studien, die das betreffende Managementkonzept selbst anbieten und oft auch erfunden haben. In der Regel senden sie einen kurzen Fragebogen an die Unternehmen, setzen eine studentische Hilfskraft ans Telefon, um die Firmen abzutelefonieren, oder schicken ihre Berater selbst mit Fragen los. Die Ergebnisse fassen sie in einem kurzen Bericht zusammen. Den senden sie an die befragten Unternehmen und versuchen zusätzlich, die Studie in Wirtschaftsmedien zu veröffentlichen.

Damit erreichen die Beratungen und Institute zwei Dinge: Auf der einen

Seite können sie mit potenziellen Kunden ins Gespräch kommen. Viele Anbieter überschütten zum Beispiel die Verantwortlichen für Change-Management-Projekte so mit Werbung, dass diese häufig direkt in den Papierkorb wandert. Bei einer Umfrage sprechen sie die Manager in den Unternehmen als Experten an. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit, zu ihnen später noch einmal Kontakt aufnehmen und ihnen die eigene Leistung anbieten zu können. Auf der anderen Seite können sich die Beratungen und Forschungsinstitute in der Öffentlichkeit mit der Studie als Experten für die jeweilige Methode profilieren. Die Medien greifen diese Untersuchungen gern auf, weil sie mit Zahlen wie „66,6 Prozent“ eine pseudo-wissenschaftliche Genauigkeit vermitteln.

NEGATIVE BEISPIELE FEHLEN

Trotzdem wirkt es auf den ersten Blick überraschend: Wieso veröffentlichen ausgerechnet die Beratungen und Institute, die ein Managementinstrument entwickelt und verbreitet haben, derartige Studien? Beschädigen Sie nicht ihren eigenen Ruf? Doch wer genau hinschaut, wie diese Untersuchungen angelegt sind, bei dem legt sich die Verwunderung schnell.

Denn die Autoren der Studien sprechen zwar mit großer Selbstverständlichkeit davon, dass zwei Drittel oder gar drei Viertel der untersuchten Projekte ein Misserfolg waren. Interessanterweise ist es aber fast nie möglich, auch nur eines der gescheiterten Vorhaben tatsächlich zu identifizieren. Journalisten, die versuchen, einen Artikel über diese Studien mit einem konkreten Fall aufzupeppen, verzweifeln nicht selten, weil sie kaum einen finden können.

Die Beratungen, die die Studien verfasst haben, können oder wollen diese Fälle nicht liefern. Schließlich besagen ihre Untersuchungen nie, dass zwei Drittel ihrer eigenen Projekte gescheitert seien. Stattdessen signalisieren sie meist, sie hätten eine große Stichprobe

von Unternehmen betrachtet, die sie ganz unabhängig von der eigenen Kundendatei ausgewählt hätten. Schließlich wäre es für die Berater ja auch etwas peinlich einzugestehen, dass ein Großteil ihrer Projekte nicht den erhofften Erfolg hatte.

Die Autoren der Studien implizieren, dass das Scheitern immer ein Fehler anderer gewesen sei. In den meisten Fällen enthalten die Untersuchungen eine Liste mit Regeln, wie es besser geht. Damit signalisieren die Beratungen, dass ihre Kunden zu dem Drittel der Projekte gehören, die gegen den Trend erfolgreich sind.

GESCHICKTES TIMING

Auch der Zeitpunkt der Veröffentlichung der Studien ist bemerkenswert. Bei Dauerbrennern wie Change-Management oder Fusionen und Übernahmen versorgen die Berater ihre Kunden kontinuierlich mit Studien, die die Schwierigkeiten der Unternehmen mit diesen Managementmethoden belegen sollen. Aber bei großen, mit viel Tamtam eingeführten neuen Managementkonzepten wie Lean Management, Business Process Reengineering oder virtuellen Teams erscheinen die Untersuchungen über das Scheitern – so mein Eindruck – zwei, drei, manchmal auch fünf Jahre nach der ersten Vorstellung der Methode. Meist gerät das Managementinstrument dann in Vergessenheit.

Die Erfinder der Methoden preisen ihre Konzepte, solange sie neu sind, in aufwendig produzierten Broschüren, in teuren Managementbüchern und in multimedial aufgepeppten Powerpoint-Präsentationen an. Auf Manager und Mitarbeiter wirkt das attraktiver als das Chaos des Alltags in ihren Unternehmen. Aber, so warnte der bekannte Bielefelder Soziologe Niklas Luhmann (1927 bis 1998), der „Härtestest“ steht für die Konzepte noch aus. Je länger eine dieser Methoden in der Praxis genutzt wird, desto klarer wird, dass sie ganz ähnliche Widersprüche und Schwächen birgt wie alle anderen

vorher bekannten Organisationskonzepte auch. Je häufiger sich der Kaiser in der Öffentlichkeit zeigt, so wusste bereits das Märchen, desto deutlicher wird, dass er nackt ist.

Die Studien über das häufige Scheitern der Methoden greifen die kaum noch zu bestreitende Beobachtung der Praktiker aus den Unternehmen auf, dass auch das neue Konzept nicht das hält, was es verspricht. Niemand würde zwei oder drei Jahre nach dem Aufkommen einer Managementmode glauben, dass nur 8 oder 10 Prozent der Projekte scheitern. Umgekehrt dürfen die Autoren der Untersuchungen auch nicht zu hohe Prozentsätze vermelden. Denn Werte von 92, 97 oder gar 100 Prozent würden Interessierten signalisieren, dass es keinen Sinn hat, das Konzept weiter zu verfolgen. 60, 66 oder 70 Prozent zeigen dagegen, dass es Hoffnung gibt. Wer eine Beratung beauftragt, bei der Umsetzung der Methode zu helfen – so jedenfalls die Suggestion –, erhöht die Wahrscheinlichkeit, nicht wie so viele andere Unternehmen zu scheitern.

LERNEN WIRD UNMÖGLICH

Die Studien kommen immer auch mit dem Anspruch daher, Lernen zu ermöglichen. Denn sie beinhalten meist Empfehlungen, wie Unternehmen die Methode besser einsetzen können – am besten natürlich mithilfe der Autoren. Die Verfasser berichten von handwerklichen Fehlern bei der Umsetzung der Konzepte, von mangelnder Einbindung der Mitarbeiter oder geringem Engagement der Topmanager. Doch das sind Allgemeinplätze, diese Phänomene lassen sich bei fast jedem Projekt, das ins Stocken gerät, beobachten. Auch die Prozentzahlen, mit denen die Studien arbeiten, helfen nicht weiter, weil sie nur oberflächlich Symptome beschreiben und immer anonym bleiben. Solche Untersuchungen sind damit – einen Begriff des Chemnitzer Betriebswirtschaftsprofessors Manfred Moldaschl verwendend – letztlich ein effektives „Erkenntnisverhütungsmittel“.

SERVICE

LITERATUR

JAMES CHAMPY: Reengineering im Management: Die Radikalkur für die Unternehmensführung, Campus 1995.

MANFRED MOLDASCHL: Erkenntnisbarrieren und Erkenntnisverhütungsmittel. Warum siebzig Prozent der Changeprojekte scheitern, in: Falko von Ameln et al: Organisationsberatung beobachtet, VS Verlag 2009, Seite 301.

HBM ONLINE

ALFRED KIESER: Mit dem Trend – oder gegen ihn?, in: Harvard Business Manager, Oktober 2004, Seite 188, Nachdrucknummer 200410188.

STEFAN KÜHL ET AL.: Raus aus der Routine, in: Harvard Business Manager, Mai 2005, Seite 22, Nachdrucknummer 200505022.

STEFAN KÜHL ET AL.: Führen ohne Führung, in: Harvard Business Manager, Januar 2004, Seite 70, Nachdrucknummer 200401070.

STEFAN KÜHL: Die Grenzen des Vertrauens, in: Harvard Business Manager, April 2003, Seite 112, Nachdrucknummer 200304112.

KONTAKT

stefan.kuehl@uni-bielefeld.de

NACHDRUCK

Nummer 201106096, siehe Seite 104 oder www.harvardbusinessmanager.de
© 2011 Harvard Business Manager

STEFAN KÜHL

ist Professor für Soziologie mit dem Schwerpunkt Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld. Er berät Firmen, öffentliche Verwaltungen und internationale Entwicklungshilfeorganisationen in Zusammenarbeit mit der Beratung Metaplan, Quickborn,