

Mythos und Realität

Scheitern 70 Prozent aller Change-Vorhaben?

Wissenschaftler sprechen etwas resigniert davon, dass nur ein Prozent der Praktiker wissenschaftliche Artikel liest. Diese handeln somit überwiegend intuitiv. Die Kolumne „Evidenz to Go“ setzt dem etwas entgegen und geht den Überzeugungen des (Personal-)Managements auf den Grund: Sind die vielfach unterstellten Zusammenhänge und Annahmen mit einer empirischen Evidenz belegbar?

DAS PROBLEM

Jeder Manager hat in seiner Karriere schon von den Weissagungen der alten Hasen gehört: Change-Projekte seien aufwendig, nicht ungefährlich für die Karriere und erreichten selten wirklich ihr Ziel. Um das zu belegen, wird diese Behauptung gerne mit der magischen 70-Prozent-Regel unterlegt: So sollen rund sieben von zehn Initiativen nicht die gewünschten Ergebnisse erreichen. Woher kommt dieser Erfahrungswert? Wie verlässlich ist diese Quote?

DIE WISSENSCHAFT

Mark Hughes ist diesen Fragen nachgegangen. Dafür hat er fünf häufig zitierte und einflussreiche Studien analysiert. Sie reichen von Beiträgen aus der Feder von Unternehmensberatungen (Bain and Company, McKinsey and Company) bis zu Klassikern der Change-Literatur (wie zum Beispiel Kotter, Beer, Noharia und Hammer). Alle von Hughes zitierten Beispiele postulieren eine Misserfolgsrate von 70 Prozent bei Veränderungsprozessen. Bitter ist, dass die Autoren an keiner Stelle eine empirische Evidenz belegen können und unabhängig voneinander mit Erfahrungswerten argumentieren. Ist damit die magische Zahl nur ein Mythos, der auf Vermutungen und Schätzungen basiert? Fünf Argumente sprechen dafür:

1. Die Zweideutigkeit des organisationalen Wandels

Gedanklich ist zwischen den direkten und indirekten Auswirkungen des Wandels zu unterscheiden. Direkte Auswirkungen sind unmittelbar sichtbar, indirekte zu einem späteren Zeitpunkt. Eine Messung der Erfolgsrate von Veränderungsvorhaben überbetont die direkten Auswirkungen und vernachlässigt die indirekten, da sie nicht sofort erkennbar sind.

2. Organisationaler Wandel als kontextabhängiges Konstrukt

Typischerweise werden organisationale Veränderungen als langfristiger, fortschreitender Prozess auf Basis von strategischen Setzungen verstanden. Mit anderen Worten: Der strategische Rahmen ist äußerst wichtig. Eine vergleichende Evaluation in verschiedenen Unternehmen scheitert an den Kontextbezügen und -unterschieden.

3. Unterschiedliche Ansichten der Ergebnisse von Change-Prozessen

Obwohl die Wissenschaft versucht, bei Evaluationen stets die Objektivität zu bewahren, gelingt dieses in der Praxis nicht immer. Bewerter lassen unbewusst ihre individuellen und subjektiven Interpretationen von Wandel einfließen und verfälschen somit das Ergebnis der Messung.

4. Zeit und Ergebnisse der Veränderung

Wann die Ergebnisse der Initiative bewertet werden, hat große Auswirkung auf die wahrgenommenen Erfolge. Ein Beispiel: Tom Peters stellte in seinem Werk „In Search of Excellence“ Unternehmen vor, die exzellent performen. Zwei Jahre nach der Publikation hatte ein Drittel der „exzellenten“ Organisationen finanzielle Probleme.

DER AUTOR



DR. MATTHIAS MEIFERT ► Wirtschaftswissenschaftler und geschäftsführender Gesellschafter der HRpepper GmbH & Co. KGaA. Er arbeitet als Managementberater, -publizist und -forscher. Auf das

Studium der Wirtschaftspädagogik und Psychologie an der Freien Universität Berlin und die Promotion an der Technischen Universität Berlin folgten Lehr- und Forschungsaufenthalte an der European Business School, der Universität Magdeburg und der Technischen Universität Berlin.



5. Die Messbarkeit von Ergebnissen

In der Praxis von Evaluationen findet sich ein typisches Muster: Zunächst wird erhoben, was am einfachsten messbar ist. Dann werden die schwerer messbaren Werte bestimmt, und im dritten Schritt wird entschieden, was man nicht seriös messen kann. Ist etwas nicht messbar, ist es scheinbar auch nicht wichtig, so eine weitverbreitete Logik. Kurzum: Qualitative Aspekte werden tendenziell eher vernachlässigt.

DIE PRAXIS

Alle fünf Argumente mehreren die Zweifel an einer pauschalen 70-Prozent-Formel und ihrer empirischen Erfassbarkeit. Getrost darf die Quote als Mythos bezeichnet werden, denn ihre Evidenz konnte noch nie gezeigt werden. Über die Jahre hat sie sich lediglich als Erfahrungswert in Artikeln und Büchern „fortgepflanzt“. Dass Change herausfordernd ist, steht außer Frage. Ob er aber tatsächlich in 70 Prozent der Fälle scheitern muss, ist mehr als fraglich. ●

Literatur

Mark Hughes (2011): Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail?, in: Journal of Change Management, 11 (4), 451–464