

## **Tabu: Misserfolgsquote von Projekten von Wolfgang Hinz**

Die deutsch- und englischsprachige Literatur zum Projektmanagement und seinen Erfolgsfaktoren ist unüberschaubar mit Publikationen im sechsstelligen Bereich. Im Gegensatz dazu gibt es nur eine einstellige Anzahl von substanzhaltigen Fundstellen über die Erfolgsquote von Projekten. Die Misserfolgsquote wird jeweils nur als Sekundäreffekt abgeleitet.

Die totale Funkstille bei der Misserfolgsquote von Projekten deutet auf zwei mögliche Ursachen hin. Entweder ist sie so gering, dass sie keine Rolle spielt. Oder sie ist so erschreckend hoch, so dass die Protagonisten es vorziehen, sie zu ignorieren oder zu verdrängen. Wir werden sehen, dass es die zweite Alternative ist.

Der Klassiker zur Erfolgsquote von Projekten ist eine Untersuchung der Standish Group aus dem Jahre 1994 und bezieht sich auf Softwareprojekte in den USA. Die Erfolgsquote wird mit 16 Prozent angegeben. Als Misserfolg werden sowohl die gescheiterten Projekte wie auch die Projekte gewertet, welche den Zeit- oder Kostenrahmen gesprengt haben. Diese Festlegung ist nicht ganz präzise, weist allerdings für unsere Zwecke einen genügenden Genauigkeitsgrad auf. Die Verschwendung von Mitteln wird mit über 200 Milliarden Dollar pro Jahr geschätzt. Die folgende Tabelle stellt die Erfolgsquote bei den periodischen Aktualisierungen dar. Dazu wurden beispielsweise für das Jahr 2004 über 9200 Projekte analysiert.

<b>Jahr</b>	<b>1994</b>	<b>1996</b>	<b>1998</b>	<b>2000</b>	<b>2002</b>	<b>2004</b>
Erfolgsquote	16 %	27 %	26 %	28 %	34 %	29 %

Manfred Gröger hat über einen Zeitraum von vier Jahren 952 Projekte analysiert. Er kommt im Jahre 2004 zu einer Erfolgsquote von 13 Prozent. 87 Prozent aller untersuchten Projekte seien reine Wertvernichter. Für das Jahr 2002 kommt er zu der Hochrechnung, dass rund 150 Milliarden € wegen mangelnder Projektkompetenz in Deutschland verschwendet wurden. Sowohl die periodischen Studien der Standish Group wie auch die Gröger-Studie beziffern ein enormes Potenzial für Produktivitätssteigerung jeweils im dreistelligen Milliarden € Bereich.

Zu einer höheren Erfolgsquote bzw. niedrigeren Misserfolgsquote auf einer kleineren Grundgesamtheit kommt die Studie SUCCESS aus dem Jahre 2006, in der 378 Projektleiter bzw. Entwickler befragt wurden. Nach Eigenaussage waren 44 Prozent ihrer Projekte erfolgreich, 53 Prozent wiesen Zeit- oder Budgetüberschreitungen auf und nur 3 Prozent wurden abgebrochen.

Eine ähnliche Studie von Cleo Becker und Eberhard Huber aus dem Jahre 2008 mit dem Titel „Die Bilanz des (Miss)-Erfolges in IT-Projekten“ basiert auf 155 ausgewerteten Fragebogen. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass nur 20 Prozent bis 45 Prozent aller Projekte, je nach Untersuchung, erfolgreich sind.

Die beiden letzten Studien leiden unter der geringen Grundgesamtheit und dem methodischen Ansatz: Selbstauskunft der Verantwortlichen. Das führt unter anderem zu einem Kommentar zur SUCCESS-Studie: „Wenig hilfreich; klar beurteilt der Projektleiter sein Projekt positiv. Warum sollte er auch einem Werkstudenten die Wahrheit sagen und am Telefon noch dazu?“

Gerade bei Selbstauskünften kann man davon ausgehen, dass eine systematische Verzerrung in Richtung einer positiven Selbstdarstellung stattfindet. Dies bedeutet, dass die Untersuchungsergebnisse systematisch geschönt sind. Noch krasser: Je inkompetenter jemand ist, desto mehr überschätzt er sich. Die Psychologen sprechen hier vom Dunning-Kruger-Effekt.

***Zusammenfassend müssen wir von der Tatsache ausgehen, dass Versagen in Projekten und damit Wertvernichtung der Regelfall ist und Projekterfolg die Ausnahme.*** Nach dem vorliegenden Zahlenmaterial müssen wir weiter davon ausgehen, dass mehr als 70 Prozent aller Projekte ein Misserfolg und weniger als 30 Prozent erfolgreich sind. Eher sind die 30 Prozent noch positiv verzerrt.

Welche Ursachen gibt es für diese erschreckend hohe Misserfolgsquote? In einer Organisation konkurriert ein Projekt immer mit der etablierten Aufbauorganisation. Natürlich entstehen dabei jede Menge Interessenkonflikte. Die Fähigkeit, mit diesen angemessen umzugehen, ist die Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Projekten. Fehlt diese Fähigkeit bei den Protagonisten, dann scheitert die Realisierung der Projekte mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit. Diesem Umstand wird bisher in der Literatur und in der Praxis zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

Interessant ist, dass immer wieder Persönlichkeiten und auch Organisationen eine signifikant höhere Erfolgsquote als die hier durchschnittlich dargestellte aufweisen. Nennen wir den Durchschnitt E30 – Erfolgsquote unter 30 Prozent. Dann erzielen die Ausnahmen Erfolgsquoten über 80 Prozent – also E80 in unserer Notation. Als Faustformel können wir davon ausgehen, dass rund 70 Prozent E30 und die restlichen 30 Prozent E80 erreichen. Weiter ist auch interessant, dass Persönlichkeiten mit E30 sich gern als E100 ausgeben. Da schlägt der Dunning-Kruger-Effekt wieder voll zu.

Wie dieses E80 bewusst in die Projektarbeit einbezogen werden kann, wird in Band 3 ‚Das Interessendiagramm‘ ausführlich und mit Fallstudien vorgestellt. Offensichtlich bezieht sich das hier Vorgestellte sinngemäß auch auf die Verwirklichung von Ideen, Vorhaben und Vorstellungen.

### **Fazit**

Zwischen einer Idee und ihrer Verwirklichung liegt eine mächtige Barriere, welche die Verwirklichung der meisten Ideen – auch die Umsetzung der meisten Projekte – verhindert. Wir nennen sie die E30-Barriere. Es ist die Unfähigkeit von Linien- und Projektmanagern, angemessen mit Interessenkonflikten umzugehen. Diese E30-Barriere ist verantwortlich für erheblichen betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Schaden.