

Sinn oder Unsinn von Leuchtturm-Projekten

Sie fragen sich, warum ich Ihnen einen Leuchtturm für 2011 wünsche?

In jüngster Zeit hat sich wieder einmal eine Stilblüte aus Unternehmensberatungskreisen im Wirtschaftsleben breit gemacht. Sie haben sicher schon von den sogenannten „Leuchtturm-Projekten“ gehört. Ausgehend vom Finanzdienstleistungssektor haben diese besonders herausgehobenen „Leuchtturm-Projekte“ inzwischen weite Bereiche des Top-Managements in der Wirtschaft infiziert. Es liegt ja geradezu in der Natur der Sache, dass solche so bezeichneten Projekte ganz besonders herausgehoben sind und natürlich eine enorme Leuchtweite besitzen. Und welcher Top-Manager hätte schon etwas dagegen, dass die mit seinem Namen verbundenen Projekte nicht alles andere überstrahlen. Man kann also jeder Führungskraft nur wünschen, dass sie ebenfalls ein mit ihrem Namen verbundenes Leuchtturm-Projekt im Unternehmen oder wenigstens in seiner erweiterten Umgebung etablieren kann.

Was haben Leuchttürme eigentlich in Unternehmen verloren?



Wenn Sie sich nun fragen, wie man denn aus einem ganz normalen Projekt ein Leuchtturm-Projekt machen kann, dann muss man sich zuerst darüber klar werden, worin die normale Funktion eines Leuchtturms besteht. Jeder Leuchtturm steht an einem festen, absoluten Punkt meist an Land in unmittelbarer Küstennähe. Er muss möglichst hoch gebaut sein, damit das an der Spitze angebrachte Licht weit leuchten kann. Zudem muss das Licht auch noch sehr lichtstark sein. Schon lange wird durch eine entsprechende Linsentechnik ‚normales‘ Licht so geschickt gebündelt, dass sich damit ein enorm heller Leuchtstrahl erzeugen lässt. Nun lässt man die Linsenoptik noch um das Licht rotieren, womit das Licht des Leuchtturms von jedem Punkt im Umkreis der Leuchtweite des Leuchtturms als blinkendes Licht wahrgenommen werden kann.

Allerdings sollte man sich bewusst machen, dass Leuchttürme natürlich nur für die Schifffahrt bei Nacht Bedeutung haben, denn sie sollen die Schifffahrt vor gefährlichen Stellen oder Landvorsprüngen warnen. Der eigentliche Zweck

eines Leuchtturms besteht darin, dem Navigationsoffizier oder dem Kapitän eines vorbeifahrenden Schiffes eine feste Orientierung zu geben, wie er eine potenzielle Gefahr für sein Schiff vermeiden kann. Menschen an Land wissen hingegen in der Regel wo Sie sich befinden oder haben jedenfalls auch andere Landmarken oder gar Schilder als Orientierungshilfen zur Verfügung.

Eins wird damit schon sehr klar: Für die allermeisten Menschen, die das Licht sehen könnten – nämlich die an Land – ist es nutzlos, ja sogar störend. Wer will schon in der Nacht alle 15, 20 oder 30 Sekunden ein helles Licht an seinem Schlafzimmerfenster vorbeihuschen sehen? Und nur ganz wenige Menschen profitieren tatsächlich davon – weil das Licht auch nur für sie erzeugt wird. Es betrifft nur die Handvoll Kapitäne oder Navigationsoffiziere der Handvoll Schiffe, die nachts vorbeifahren. Was die Sache noch ‚unspezifischer‘ macht, ist die Tatsache, das man diejenigen, für die das Licht gemacht wird in der Regel nicht einmal kennt. Ja, man weiß nicht einmal, ob in einer Nacht überhaupt jemand davon profitiert, weil möglicherweise gar kein Schiff vorbeifährt. Diejenigen, die aber an Land im Umkreis des Leuchtturm wohnen oder sich dort regelmäßig aufhalten sind hingegen bekannt oder jedenfalls überwiegend dieselben Personen – die sich allerdings von dem Licht eher gestört fühlen würden.

Leuchttürme werden über Projekte in Unternehmen eingeschleust

Der Begriff „Leuchtturm-Projekt“ hat sogar schon eine Erläuterung in Wikipedia erfahren. Danach handelt es sich um ein Vorhaben, das neben seinem direkten Zweck auch noch übergreifende Wirkungen oder auch in besonderer Weise Vorbildcharakter entfalten soll. Meist wird dies bei umfangreicheren Richtungsänderungen oder Change-Projekten genutzt. In jedem Fall sollen solche Leuchtturm-Projekte einen hohen Bekanntheitsgrad in ihrem Umfeld erreichen.

Wer nun den Vergleich mit einem realen Leuchtturm zieht merkt schnell, dass hier etwas hinkt. Der reale Leuchtturm ist nur für wenige Menschen nützlich und weist sie auf Gefahren hin, von denen sie Abstand halten sollten. Ein Leuchtturm-Projekt ist dagegen eher ein Licht das möglichst viele Menschen sehen und sich davon anziehen lassen sollen. Ein Leuchtturm-Projekt hat somit eher den Charakter des „Sterns von Bethlehem“! Ich frage mich allerdings, ob das denjenigen, die diesen Begriff ‚erfunden‘ haben, selbst klar war. Und noch mehr mag man sich fragen, ob diejenigen Manager, die diese Metapher so schnell und bereitwillig übernommen und zum eigenen Vokabular gemacht haben, sich diesem Bedeutungsgehalt bewusst sind.

Noch eins kommt pointierend hinzu: Der „Stern von Bethlehem“ war kein Selbstzweck. Er war nur das weithin sichtbare Zeichen für die Ankunft des allerhöchsten Königs, der schon von Vielen erwartet worden war. Nehmen wir nur einmal an, ein Leuchtturm-Projekt hätte tatsächlich den Charakter des „Sterns von Bethlehem“. Dann müsste es eine unmissverständliche und klare Antwort auf die Frage haben, warum alle Menschen in seinem Umfeld – angefangen von einfachen ‚Hirten‘ bis zu den ‚3 Königen‘ – darin ein großes

Geschenk und Glück sehen sollten. Dieses Leuchtturm-Projekt müsste dann wenigstens mehrheitlich als ersehnte große Erlösung angesehen werden.

Nun, ich weiß nicht, wie Sie das einschätzen mit der Wirkung heutiger „Leuchtturm-Projekte“. Was jeder allerdings bei genauerer Betrachtung erkennen kann, ist die Oberflächlichkeit und Gedankenlosigkeit, mit der Metaphern für ernstgemeinte und ernstzunehmende Vorhaben ausgesucht und kommuniziert werden. Wie soll denn ein wichtiges Projekt, das auch noch eine breite Vorbildfunktion auslösen soll, die Betroffenen authentisch überzeugen, wenn schon die Bezeichnung als „Leuchtturm-Projekt“ bei nüchterner Betrachtung als vorschnell, unüberlegt und unpassend auffällt. Auch wenn sich nicht jeder Mitarbeiter im Umfeld eines solchen Projektes diese Gedanken bewusst macht, so haben die Meisten doch hinreichende Erfahrungen mit besonderen Titeln von besonderen Projekten gemacht. Viele dürften dabei gelernt haben, dass etliche Projekte einen bestimmten Anspruch oder ein bestimmtes Ziel leider eher über ihren Titel als über ihren Inhalt und ihre Durchführung ‚realisieren‘.

Je inflationärer Projekte mit hochtrabenden und anspruchsvollen Titeln versehen werden, desto vorsichtiger werden in der Regel die Betroffenen, das für bare Münze zu nehmen, was der Titel ihnen suggeriert. Es würde mich nicht wundern, wenn dieses sozialisierte Misstrauen mittlerweile sogar erst durch die Vergabe eines bemüht anspruchsvollen Titels bei den Mitarbeitern ausgelöst wird. Vermutlich würde das gleiche Projekt ohne einen besonderen Titel von den Betroffenen nüchterner und sachlicher bewertet und weniger zweifelnd angenommen.

Gruppendenken

Was ist nun der Grund, warum bestimmte Moden relativ unreflektiert von Vielen übernommen werden – insbesondere wenn sie aus dem Top-Management ins Unternehmen getragen werden. Es ist schon erstaunlich, wie intensiv und offenkundig ein lange bekannter und sozialwissenschaftlich gut untersuchter Faktor das Denken und Handeln im Management beeinflusst, der die kollektive Leistung von Teams nachhaltig ungünstig beeinträchtigt: Gruppendenken (Groupthink).



Ein typisches Kennzeichen von Gruppendenken ist es, wenn Meinungen oder Aussagen nicht mehr in Frage gestellt werden (dürfen). Oder bei Entscheidungsfindungen vorschnell eine Handlungsoption favorisiert wird und Alternativen ausgeblendet oder gar unterdrückt werden. Wo Kritik – besonders wenn sie konstruktiv ist – als Nörgelei, Besserwisserie oder Bedenkenträgerie gebrandmarkt wird, befindet man sich meist schon auf gutem Weg zum Gruppendenken.

Wenn Mehrheitsmeinungen ‚verabsolutiert‘ werden, weil die mehrheitlichen Protagonisten aus innerer Überzeugung, Machtanspruch, vergangener Erfolge oder schlicht sozialer Konformität sich nicht mehr in Frage stellen lassen, dann

sinkt potenziell die Qualität der getroffenen Entscheidungen, weil die Einbindung von relevanten Aspekten oder Informationen der Minderheiten unterbleibt. Je vorseilender der Gehorsam oder der soziale Druck zur Anpassung an das Gruppendenken ist, desto stärker werden Details ausgeblendet, die höchstwahrscheinlich für die komplexe Beurteilung der aktuellen Situation und der Bestimmung einer optimalen Handlungsstrategie vonnöten wären. Bezeichnenderweise lässt sich beim Ausmaß von vorseilemdem Gehorsam und sozialer Konformität kaum ein Unterschied zwischen Führungskräften und ganz normalen Mitarbeitern feststellen. Prinzipiell darf man wohl annehmen, dass es keinen wesentlichen Unterschied macht, ob Gruppendenken nun durch große Mehrheiten oder ‚Vorgaben‘ aus der (obersten) Hierarchie verursacht wird.

Führungskräfte haben daher allen Grund sich zu fragen, wie denn eigentlich vor diesem Hintergrund Alleinstellungsmerkmale eines Unternehmens oder eines Unternehmensbereichs zustande kommen sollen. Interessanterweise suchen gerade Unternehmensberatungen bei ihren Klienten nach den grundsätzlich für äußerst wertvoll und geschäftsfördernd gehaltenen Alleinstellungsmerkmalen. Pikanterweise bewerten sie ihre Klienten dann allerdings an für diese nicht überprüfbareren Benchmarks, die nichts weiter als statistische Durchschnittsgrößen sind und legen ihnen auch noch nahe, das zu kopieren, was die Mehrheit der sogenannten (weil vom Berater ausgewählten) Vergleichsgruppe macht. Dieser Doppelstrategie der Berater zu folgen, stellt sicher den zuverlässigsten Weg dar, die eigenen Alleinstellungsmerkmale aufzugeben und zu verlieren.

Damit wird sicher (erneut) deutlich, dass das Paradigma des Homo Oeconomicus oft keineswegs handlungsleitend im Management ist. Nicht rein rationale Überlegungen, die auf den ökonomischen Vorteil gerichtet sind, prägen Entscheidungen und Handlungen, sondern psychologische und soziale Aspekte, die die Stellung des Einzelnen in der Gruppe beeinflussen. Ob es nun der Konformitätsdruck ist, die Sicherung der Karrierechancen, das Ausspielen von Macht oder das Erreichen von Privilegien innerhalb der Gruppe – viele Motive heutigen wirtschaftlichen Handelns sind eher von archaischer Natur als durch intellektuelle Erkenntnismaximierung geprägt.

Kommen wir zurück zu den Leuchttürmen. Die Bezeichnung „Leuchtturm-Projekt“ kann also als nicht gerade wohlüberlegt eingestuft werden. Zumal Leuchttürme in der heutigen Schifffahrt ohnehin nur noch als zuverlässiges Backup-System fungieren. Die Navigation erfolgt heute vollautomatisch und satellitengestützt. Kapitäne und Lotsen sind nur noch an Stellen mit viel Verkehr und bei Hafeneinfahrten selbst aktiv. Um es mit einem Satz zu sagen: Leuchttürme sind überholte Orientierungssysteme aus vergangenen Zeiten – auch wenn die meisten immer noch schön anzusehen sind und nach wie vor zuverlässig leuchten.

Welche Leuchttürme Unternehmen wirklich brauchen (können)

Warum wünsche ich Ihnen nun einen solchen Leuchtturm? Nein, damit meine ich ganz sicher keines solcher Leuchtturm-Projekte. Nein, ich meine Sie selbst. Seien Sie selbst der Leuchtturm und geben Sie anderen durch Ihre feste Positionierung eine Orientierung, die Sicherheit vermittelt. Zeigen Sie Ihrem Umfeld damit, wo genau sich alle befinden. Sie als Führungskraft besitzen genügend Leuchtkraft, so dass Ihr Licht weit genug strahlen wird, um von allen in Ihrem Umfeld und Verantwortungsbereich für wahr genommen zu werden.

Als erfahrene Führungskraft wissen Sie, was in Ihrem Umfeld mittel- und langfristig maßgeblich und sinnvoll ist. Sie wissen, was Sie selbst antreibt und was Sie persönlich überzeugt hat. Und das werden Sie auch Anderen plausibel und überzeugend vermitteln können. Viele eher stille und zurückhaltende Mitarbeiter sind in ihren Meinungen und Haltungen zu neuen aktuellen beruflichen Fragen keineswegs unverrückbar festgelegt. Die große Mehrheit wartet bei neuen Themen und Herausforderungen darauf, von den Führungskräften tatsächlich und authentisch überzeugt zu werden, welcher Weg eingeschlagen werden soll. Die Mehrheit der Mitarbeiter möchte bei markanten Veränderungen und Neuerungen geführt werden. Führen ist allerdings mehr als anordnen oder managen.

Mit Ihrem eigenen Licht, mit dem, was Sie innerlich antreibt und Ihnen Kraft verleiht, werden Sie Andere führen und steuern. Denn wer Licht ins Dunkel bringt, dem wird schon von je her leichter gefolgt. Wenn Sie als Führungskraft von Vielen als Vorbild wahrgenommen werden, hat es etwas damit zu tun, dass Sie Ihr ‚Licht nicht unter den Scheffel‘ stellen.



Und wenn der Ausdruck „Leuchtturm-Projekt“ je Sinn machen sollte, dann nur, wenn Sie sich selbst zu einem Leuchtturm-Projekt machen.

Und genau das wünsche ich Ihnen für dieses Neue Jahr 2011.

Wolfgang Täger