

Einführung

Menschen sind frustriert.

Die meisten von uns sind bereit, alles zu geben, wenn sie in einen neuen Job starten. In der Regel haben wir unzählige Ideen, wie man Dinge besser machen könnte. Wir bieten eifrig neue Ideen an, nur um gesagt zu bekommen, dass das nicht unser Job sei, es schon einmal ausprobiert wurde oder, dass man nicht für Unruhe sorgen soll. Initiative wird mit Skepsis begegnet und unsere Vorschläge werden ignoriert. Uns wird gesagt, dass wir den Anweisungen folgen sollen. Unsere Arbeit wird auf das Befolgen von Vorschriften reduziert. Unsere Kreativität und Innovationen werden nicht gewürdigt. Irgendwann hören wir auf, es zu versuchen, und fügen uns in Reih und Glied ein. Resigniert schleppen wir uns über die Runden. Zu oft ist das der Punkt, an dem die Geschichte unseres Arbeitslebens endet.

Selbst die vielversprechendsten Mitarbeiter können in diese Abwärtsspirale geraten. Nehmen wir Ian als Beispiel, der von der Multi-Milliarden-Kommunikationsfirma, die ihn angestellt hat, als vorbildlicher Mitarbeiter hätte angesehen werden müssen. Stattdessen war seine erste Erfahrung als Angestellter bei einem Unternehmen so enttäuschend, dass er sich schwor, nie wieder zurückzukehren. Heute ist er ein Unternehmer. Als ich Ian fragte, was schiefgelaufen war, sagte er mir: »Ich schaffte meine Arbeit innerhalb von zwei Stunden. Ich fragte nach mehr und wurde mit einem ›zur richtigen Zeit, junger Mann‹ abgespeist. Ich hatte keine Entscheidungsbefugnisse.« Und das in einer Firma, die für gute Führung und innovative Produkte bekannt ist!

Ian kündigte und fand einen Weg, seine Zeit besser zu nutzen. »Wissen Sie, vielleicht hätten sich die Dinge mit der Zeit verbessert, aber wer will seine Karriere – nein, seine Lebensenergie – darauf setzen in der Hoffnung, dass sich eine etablierte, »erfolgreiche« Firma verändert. Ich habe stattdessen meinen Traum weiterverfolgt.«

Falls Sie den Drang verspürt haben, Ians Beispiel zu folgen, dann sind Sie nicht allein. Die Mitarbeiterzufriedenheit in Amerika ist auf einem Allzeittief [Gibbons 2010]. Das Engagement und die Loyalität der Mitarbeiter ihren Arbeitgebern gegenüber bewegen sich ebenfalls auf einem Tiefstand [Mercer 2011]. Bis November 2011 lag die Arbeitslosenquote 31 Monate lang bei neun Prozent. Man könnte denken, dass jeder, der einen Job hat, glücklich wäre. Das ist aber nicht der Fall.

Diese fehlende Loyalität und die damit einhergehende geringere Produktivität kostet Milliarden. Demotivierte, unzufriedene Mitarbeiter, die sich ihrem Unternehmen nicht verpflichtet fühlen, erodieren die Basis jeder Organisation und demoralisieren die Kollegen. Gallup schätzt die verlorengegangene Produktivität in den USA auf 300 Milliarden US-Dollar [Gallup o.J.].¹ So groß die Zahl auch sein mag, ich glaube, dass sie winzig ist im Vergleich mit den Kosten, die durch verlorene Lebenslust und Freude entstehen. Chefs sind genauso frustriert.

Als Chef sind Sie wahrscheinlich auch schon mal von mangelnder Leidenschaft und ungenügender Verantwortungsübernahme innerhalb Ihrer Belegschaft blockiert worden. Wahrscheinlich haben Sie auch schon einmal versucht, Ihre Mitarbeiter zu ermutigen, Entscheidungen zu treffen, nur um dann festzustellen, dass sich viele wohler fühlen, wenn sie gesagt bekommen, was sie tun sollen. Maßnahmen zur Mitarbeiterermächtigung laufen gut an, halten sich aber nicht von selbst am Leben. Neue Mitarbeiter kommen direkt von der Ausbildung ins Unternehmen und erwarten, dass man ihnen genaue Anweisungen gibt, wie sie ihre Arbeit zu erledigen haben.

Diese Situation existiert selbst in den besten Firmen. Nehmen wir Dr. Scott Mesh, CEO von Los Niños, einer Firma, die sich zum Ziel gesetzt hat, behinderten Kindern in ihrer schulischen Entwicklung zu helfen. Los Niños

1. Anm. d. Übers.: Eine neuere Gallup-Studie aus 2013 beziffert die Kosten auf 450-550 Mrd. US-Dollar pro Jahr: <https://news.gallup.com/businessjournal/162953/tackle-employees-stagnating-engagement.aspx> (zuletzt aufgerufen am 09.01.2020).

wurde in den vergangenen Jahren mehrere Male zum besten Arbeitgeber in New York gewählt. Ich habe einige von Scotts Mitarbeitern getroffen und festgestellt, dass er ein ziemlich gutes Team zusammengestellt hat.

Dennoch war Scott frustriert. »Ich babysitte zu viel. Manche Mitarbeiter kümmern sich um Dinge – sie nehmen sich ihrer an, lassen sie sich entwickeln und erzielen großartige Ergebnisse. Andere brauchen Ermahnungen – vielleicht fällt es ihnen schwer, an Dingen dranzubleiben, oder sie haben andere Bedürfnisse.«

Mit dieser Auffassung steht er nicht allein da. Einer jüngst veröffentlichten Umfrage zufolge gaben 44 Prozent der Geschäftsführer an, dass sie von der Leistung ihrer Mitarbeiter enttäuscht seien [Weisman 2011].

Der Ärger innerhalb beider Gruppen am Arbeitsplatz hat eine Hauptursache: unser derzeitiges Führungsmodell, das spürbar veraltet ist.

Das Problem: Leader-Follower

Während meiner Zeit bei der US Navy erlebte ich selbst ein überholtes Führungsmodell. Folgende Definition stand in meinem Buch zum Thema Führung auf der Marineakademie:

Führung ist das Geschenk, die Kunst oder Wissenschaft, die es einer Person ermöglicht und sie dazu privilegiert, die Gedanken, Pläne und Handlungen anderer in einer Art zu lenken, dass sie deren Gehorsam, Vertrauen, Respekt und Loyalität gewinnt und darüber befehligt [Monto & Ciotti 1984].

Mit anderen Worten geht es in der Navy und den meisten anderen Organisationen bei Führung um die Kontrolle von Menschen. Es teilt die Welt in zwei Gruppen von Menschen: Führungskräfte und Mitarbeiter. Das meiste, was wir heutzutage in Bezug auf Führung lesen, lernen und machen, folgt dieser Leader-Follower-Struktur. Dieses Modell begleitet uns schon sehr lang. Es ist allgegenwärtig. Es findet sich in der *Ilias*, bei *Beowulf* und anderen westlichen Epen wieder.

Das Thema zieht sich durch manche der populärsten Geschichten und Filme über Führung, wie beispielsweise »Kurs auf Spaniens Küste«² von Patrick O'Brian.

Menschen können mit dem Leader-Follower-Modell enorm viel erreichen, insbesondere mit einem fähigen Vorgesetzten. Die weltweite Entwicklung der Landwirtschaft, die Pyramiden in Ägypten und die Fabriken der industriellen Revolution wurden alle mit dieser Struktur geschaffen. Das Modell hat gewaltigen Wohlstand generiert. Viele Chefs und Eigentümer wurden reich und auch ihren Mitarbeitern ging es besser. Gerade, weil es so erfolgreich gewesen ist, ist es so anziehend und gleichzeitig schwer loszuwerden. Doch dieses Modell wurde während einer Zeit entwickelt, als unsere Arbeit physischer Natur war. Folgerichtig ist es auf die physische Arbeit von Menschen optimiert.

In unserer modernen Welt erledigen wir die wichtigste Arbeit geistig. Es ist also nicht überraschend, dass eine Struktur, die für physische Arbeit entwickelt wurde, nicht gut für intellektuelle Arbeit funktioniert. Menschen, die wie Mitarbeiter behandelt werden, haben entsprechende Erwartungen und verhalten sich wie Mitarbeiter. Als Mitarbeiter haben sie begrenzte Entscheidungsbefugnisse und nur wenig Anreiz, ihr volles Potenzial in Bezug auf Intellekt, Energie und Leidenschaft einzubringen. Wer Befehlen folgt, läuft mit halber Kraft und nutzt seine oder ihre Vorstellungskraft nicht aus. Während das beim Rudern auf einem Dreiruderer nicht viel ausmacht, ist es auf einem Atom-U-Boot das A und O.

Das ist die Beschränkung des Leader-Follower-Modells.

Uns wird beigebracht, dass Mitarbeiterermächtigung die Lösung sei.

Das Problem mit Ermächtigungsmaßnahmen ist, dass sie einen inhärenten Widerspruch zwischen Nachricht und Methode in sich tragen. Während die Nachricht »Ermächtigung« lautet, *ent*mächtigt die Methode gleichzeitig, denn es braucht mich, um dich zu ermächtigen. Darin geht die Nachricht unter.

Zusätzlich hängt die Leistung einer Organisation mit einer Leader-Follower-Struktur stark von den Fähigkeiten der Führung ab. Daraus folgt eine natürliche Tendenz, Führung auf Basis von Persönlichkeit zu entwickeln.

2. Anm. d. Übers.: Die Romane von Patrick O'Brian wurden unter dem Originaltitel des ersten Romans verfilmt: »Master and Commander«.

Mitarbeiter fühlen sich zu Persönlichkeiten hingezogen. Kurzfristige Leistung wird belohnt. Wenn Führungskräfte weggehen, die dazu neigen, alles selbst zu machen, und auf ihre Persönlichkeit setzen, werden sie vermisst und die Leistung kann sich erheblich ändern. Für die Führungskraft selbst ist dies psychologisch enorm belohnend. Es ist verführerisch. Für die meisten Mitarbeiter ist es aber psychologisch hemmend. Der Mitarbeiter lernt, sich auf die Führungskraft zu verlassen, dass diese alle Entscheidungen trifft, und engagiert sich nicht mehr in vollem Umfang, um mitzuhelfen, dass die Organisation so effizient wie möglich funktioniert.

Die Lösung: Leader-Leader

Die Leader-Leader-Struktur unterscheidet sich grundlegend von der Leader-Follower-Struktur. Ihr liegt der Glaube zugrunde, dass wir alle Führungskräfte sein können. Tatsächlich ist es sogar am besten, wenn wir alle Führungskräfte sind. Führung ist keine mystische Qualität, die manche besitzen und manche nicht. Als Menschen haben wir alles, was es braucht, und wir alle sind gefordert, in jedem Aspekt unserer Arbeit unsere Führungsfähigkeiten zu nutzen.

Das Leader-Leader-Modell erzielt nicht nur großartige Verbesserungen in Bezug auf Effektivität und Engagement, sondern stärkt außerdem die Organisation. Entscheidend hierbei ist, dass diese Verbesserungen dauerhaft und losgelöst von der Persönlichkeit und Anwesenheit der Führungskraft sind. Leader-Leader-Strukturen sind deutlich widerstandsfähiger und sie bauen nicht darauf, dass die ernannte Führungskraft immer recht hat. Darüber hinaus bringen Leader-Leader-Strukturen überall in der Organisation zusätzliche Führungskräfte hervor.

Aus einem Fehler geboren

Als ich auf der USS *Sunfish* (SSN-649), einem Jagd-U-Boot der *Sturgeon*-Klasse, meinen ersten Job als Nachwuchsoffizier antrat, war ich technisch gesehen ein Experte für alle Systeme an Bord inklusive der vertraulichen Details der Reaktoranlage. Ich lernte schon immer eifrig und schloss die Nuclear Power School und den Basiskurs für U-Boot-Offiziere als bester

meines Jahrgangs ab. Ich wusste definitiv eine Menge über U-Boote und über Führung.

Technische Expertise ist die Grundlage für Führung in der nuklearen Navy und mein erster Kapitän war die Personifizierung dieser Philosophie.

Schroff, distanziert, aber technisch ein Experte, führte er die *Sunfish* während unseres ersten Einsatzes äußerst erfolgreich. Ich hinterfragte nie, wie er das Schiff führte – so war es eben. Zwischen meinem ersten und zweiten Einsatz auf der *Sunfish* bekamen wir einen neuen Kapitän, Commander (später Rear Admiral) Marc Pelaez. Eines Tages, als wir durch den atlantischen Ozean fuhren und nicht viel los war, sah ich ein großes Handelsschiff durch das Sehrohr. Die Männer am Sonar hatten es gehört, waren sich aber nicht sicher, wie weit entfernt es war, weil sie lediglich eine Freigabe für passives Lauschen hatten, was der normale Modus für U-Boote war. Ich sinnierte scherzhaft mit dem leitenden Sonartechniker, wie hilfreich es wäre, wenn sie das Handelsschiff mit aktivem Sonar anpingen könnten. Das war etwas, das wir nur sehr selten taten. Plötzlich tauchte Kapitän Pelaez neben mir auf. »Naja, warum machen Sie es nicht?« Natürlich kannte er den Grund dafür – ich benötigte die Erlaubnis des Kapitäns, um aktives Sonar zu autorisieren. Er merkte mir mein Unbehagen an und sagte: »Warum sagen Sie nicht einfach, ›Captain, ich beabsichtige, für Übungszwecke das Sonar auf aktiv zu stellen?«

Ich probierte es.

»Captain, ich beabsichtige, für Übungszwecke das Sonar auf aktiv zu stellen.«

Er erwiderte: »Sehr gut«, verschwand und ließ mich alleine stehen. Das erste Mal wirklich als Verantwortlicher.

In der nächsten halben Stunde pingten wir alle möglichen Impulskombinationen, die mit unserem Sonar möglich waren, und ließen jeden Sonartechniker an das Sonar, sodass sie sehen konnten, wie ein aktiver Oberflächenkontakt aussah. Die Männer am Sonar liebten es, ihre Gerätschaften auf ganz neue Art zu nutzen. Ich liebte es auch. Der Geschmack von Autorität und die Möglichkeit, die Ausbildung meines Teams zu gestalten, fühlten sich gut an. Ich freute mich auf meine Zeit auf Wache. Wenn ich keine Wache hatte, verbrachte ich Stunden mit Lernen und ersann neue Wege, mit meinem Team zu trainieren.

Nach meiner Zeit auf der *Sunfish* diente ich im Pentagon als Adjutant und ging danach zur Naval Postgraduate School, um ein Jahr lang Russisch zu lernen und meinen Master in Nationaler Sicherheit zu machen. Nach dieser Pause diente ich von 1989 bis 1991 als leitender Ingenieur an Bord der USS *Will Rogers* (SSBN-659).

Ich dachte, ich wüsste etwas über Führung. Es stellte sich das Gegenteil heraus.

Meine Zeit auf der *Will Rogers* war ein Desaster. Es war eine desillusionierende Top-down-Führungsumgebung. Niemand wollte dort sein. Um das zu ändern, beabsichtigte ich, die Besatzung mehr einzubeziehen und Entscheidungen zu dezentralisieren. Ich probierte jeden Trick aus, den ich gelernt hatte, um mein Team »zu inspirieren und zu ermächtigen«. Doch keiner dieser Tricks schien die Leistung oder die Arbeitsmoral zu verbessern. Tatsächlich hatten wir jetzt sogar mehr Probleme. Ich verstand einfach nicht, was schiefging. Ich fühlte mich wie Ian und wollte aufgeben. Nach einer Weile begann ich, die Verantwortung wieder zurückzunehmen, die ich versucht hatte zu teilen. Ich fing wieder mit Mikromanagement an und überprüfte jede Entscheidung.

Acht Jahre nachdem ich die *Will Rogers* verlassen hatte und das Kommando über eines der modernsten Atom-U-Boote, die *Santa Fe* (SSN-763), übernahm, beeinflusste mich diese Erfahrung stark. Die Probleme auf der *Santa Fe* erinnerten mich an die auf der *Will Rogers*. Es waren grundsätzliche Probleme in Bezug auf Menschen und Führung. Ich war entschlossen, einen neuen Führungsansatz zu probieren.

Erfolg, sofort und für immer

Ein Atom-U-Boot ist ein ungewöhnlicher Ort für eine Revolution in Sachen Führung. Es operiert in einer Umgebung, die nicht verzeiht. Termine sind straff organisiert und der Platz beengt. In einer Umgebung, in der niemand von der Steuerzentrale jemals weiter entfernt ist als 45 Meter, ist es sehr einfach, eine streng hierarchische Führungsstruktur anzuwenden. Die Navy-Tradition und die Vorgehensweise im »Naval Nuclear Power«-Programm, das Verantwortung und technische Kompetenz großschreibt, verstärken den natürlichen Zuwachs an Macht, Autorität und Kontrolle an der Spitze.

U-Boote, die für sehr lange Zeit ohne Funkverkehr operieren können, ähneln stark den alten Langstreckenfregatten von damals. Kurz gesagt, bieten sie die perfekte Umgebung, um das Leader-Follower-Modell zu stärken. Als ich das Kommando auf der *Santa Fe* übernahm, war ihre Besatzung der Bodensatz der Flotte – technisch, operativ und emotional.

Innerhalb eines Jahres hatte sich die Situation ins absolute Gegenteil umgekehrt. Wir wechselten in den meisten Leistungsindikatoren vom letzten auf den ersten Platz, inklusive der Fähigkeit, die ich am meisten schätzte – Mannschaft und Offiziere zu motivieren. Die Schritte waren evolutionär. Das Ergebnis war revolutionär.

Die *Santa Fe* verrichtete ihren Dienst hervorragend, während ich ihr Kapitän war. Wäre es nur das gewesen, wäre dies eine der vielen persönlichkeitsgetriebenen Geschichten über Führung gewesen, die so viel Platz in Buchregalen einnehmen. Erst zehn Jahre später können wir diese Arbeit beurteilen und ihren Erfolg erkennen: die kontinuierliche Exzellenz im Einsatz und eine nicht plausibel zu erklärende hohe Beförderungsrate der Offiziere und Mannschaft auf der *Santa Fe*. Das ist das Vermächtnis von Leader-Leader.

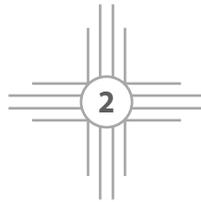
»Reiß das Ruder rum!« ist die Geschichte dieser Reise und von den Männern an Bord der *Santa Fe*, die sie mit mir erlebt haben. Im Wesentlichen erklärt sie die vier Phasen meiner Bemühungen, die Art unserer Interaktion zum Besseren zu verändern. In Teil I zeige ich, wie viele alte Ideen ich loslassen musste, um Platz für neue zu schaffen. In den Teilen II, III und IV beschreibe ich die Brücke zu Leader-Leader und ihre Stützpfiler. Die Brücke ist die Kontrolle bzw. das Übergeben von Kontrolle an andere in Ihrer Organisation, während man weiterhin verantwortlich ist. Wir haben herausgefunden, dass Kontrolle nur mit kompetentem Personal funktioniert, das den Zweck der Organisation versteht. Schlussfolgernd muss bei der Abgabe von Kontrolle die technische Kompetenz und organisatorische Klarheit beidermaßen gestärkt werden. Die Teile des Buches sind in diesen Kategorien gruppiert. Die Realität sieht jedoch so aus, dass diese Zyklen sich ständig in immer größer werdenden Kreisen wiederholen.

Ich stelle mir eine Welt vor, in der wir alle Erfüllung in unserer Arbeit finden. Es ist eine Welt, in der jeder Mensch intellektuell gefordert wird, motiviert ist und sich selbst inspiriert. Unsere kognitive Kapazität als Rasse ist darauf eingestellt, die monumentalen Probleme zu lösen, die vor uns liegen.

Schlussendlich ist dieses Buch ein Aufruf zum Handeln, ein Manifest für alle Mitarbeiter und Vorgesetzte, für die das aktuelle Führungsmodell nicht funktioniert und frustrierend ist. Wir müssen das Leader-Follower-Modell ablehnen und die Welt als einen Ort für Führungskräfte sehen, die diese Vision erreichen. Egal, ob Sie Vorgesetzter, Mitarbeiter, Lehrer oder Elternteil sind, Sie werden Wege finden, in Richtung dieses Ziels zu arbeiten.

Viel Spaß dabei und lassen Sie mich wissen, wie Leader-Leader für Sie funktioniert. Schicken Sie mir Ihre Geschichten und Gedanken an

david@turntheshiparound.com.



Business as Usual

Arbeiten Sie und Ihre Mitarbeiter daran, die Organisation für die Zeit Ihrer Anstellung zu verbessern oder für die Ewigkeit? Um langfristigen Erfolg zu fördern, musste ich das kurzfristige Belohnungssystem ignorieren.

Dezember 1998: Pearl Harbor, Hawaii

Auf der Hauptfahrrinne von Pearl Harbor fuhr die USS *Olympia* (SSN-717) hinaus, *ohne mich*. Das hatte ich nicht erwartet.

Ich hatte seit zwölf Monaten trainiert, um das Kommando über genau dieses U-Boot zu übernehmen, und mein Kommandowechsel war in weniger als vier Wochen. Es war ein Traumauftrag. Die *Olympia* war ein nuklearbetriebenes Jagd-U-Boot für den Fronteinsatz – genau das, worauf ich gehofft hatte. Die Mission der *Will Rogers* dagegen war es, sich in den Weiten des Ozeans zu verstecken. Jagd-U-Boote waren Schiffe, die den Feindkontakt suchten. Ich hatte die Konfiguration der Ausstattung studiert, die Rohrleitungsdiagramme, die Details der Reaktoranlage, Zeitpläne, die Waffen und jedes Problem, das das Schiff in den letzten drei Jahren gemeldet hatte. Ich las die Biografie jedes einzelnen Offiziers und informierte mich über ihren Karrierestatus. Ich überprüfte jeden einzelnen Inspektionsbericht: taktische Inspektionen, Reaktor- und Sicherheitsinspektionen sowie Inspektionen der Nahrungsversorgung. Ein ganzes Jahr lang dachte ich an nichts anderes als an die Mannschaft der *Olympia* und meine Verantwortung, sie für die nächsten drei Jahre zu führen. Daher hatte ich ein tiefes technisches Verständnis des Schiffes erworben. Ich hatte den Lehrgang für angehende Kom-

mandanten, den ich gerade abgeschlossen hatte, geliebt. Ein ganzes Jahr lang war ich nur für mich selbst verantwortlich! Zusätzlich zu den Spezifika der *Olympia* erlernten wir Taktik und Führung. Ich nahm an einem einwöchigen Führungskurs in Newport, Rhode Island, teil und Jane, meine Ehefrau, hatte die Möglichkeit, mich zu begleiten. Der gesamte Lehrgang fand seinen Höhepunkt in einem intensiven zweiwöchigen Aufenthalt auf See mit U-Boot-Tauch- und Torpedomanövern.

Die leitenden Offiziere des Lehrgangs wurden handverlesen aus einer Reihe bewährter Kapitäne ausgewählt. Meine Gruppe führte Captain Mark Kenny, der das Kommando über die USS *Birmingham* (SSN-698) gehabt hatte, ein U-Boot der *Los-Angeles*-Klasse. Mark inspirierte uns, hart an uns zu arbeiten und über das Gelernte zu reflektieren. Jeden Tag lernten wir etwas über unsere U-Boote und uns selbst.

Während einer Torpedofahrt dachte ich mir eine fein ausgearbeitete Finte aus, die das gegnerische U-Boot aufdecken würde und es zu einem leichten Ziel für unseren Angriff machen würde. Ich sagte den anderen Offizieren in der Steuerzentrale – in diesem Fall andere angehende Kommandanten – voraus, was passieren würde. Die Situation entwickelte sich genauso, wie ich sie vorausgesehen hatte, und wir schafften es, einem leisen und hartnäckigen Feind einen Treffer zu verpassen. Inmitten des Angriffs musste ich jedoch eingreifen und den Job eines der Anwärter erledigen, da er irritiert gewesen war. Ich hielt mich für brilliant, doch Captain Kenny nahm mich zur Seite und machte mir Vorwürfe. Es war völlig egal, wie clever mein Plan war, wenn das Team ihn nicht ausführen konnte! Das war eine Lektion, die ich nicht vergessen würde.

Die *Olympia* machte sich gut. Die Anzahl der Vertragsverlängerungen war hoch und ihre Inspektionsnoten waren überdurchschnittlich. Operativ hatte sie im Hafen den Ruf, dass sie ihren Job erledigte, also die ihr aufgetragenen Missionen erfüllte. Ich fragte mich, welchen Führungsansatz ich an Bord der *Olympia* anwenden wollte.

Ich wollte unbedingt an Bord dieses Arbeitspferds der Flotte kommen und den Übergabeprozess abschließen. In dem Monat, den ich vor der Übernahme des Kommandos an Bord verbringen sollte, würde das Schiff für eine Wartungsperiode im Hafen liegen, mit Ausnahme von zwei Tagen, an denen die Funktionsfähigkeit der Reaktoranlage geprüft werden sollte. Entspre-

chend arrangierte ich eine Transferfahrt mit dem Inspektionsteam und wir erreichten die *Olympia* am Eingang von Pearl Harbor.

Das wäre nicht nur meine einzige Gelegenheit, bevor ich das Kommando übernahm, das Schiff und die Mannschaft auf See in Aktion zu sehen, sondern es wäre auch äußerst nützlich für mich, die Inspektion zu beobachten. Ich hätte nicht die emotionale Bindung, die man als Teil der Mannschaft hat, wäre aber für die Durchführung jeglicher Korrekturmaßnahmen verantwortlich.

Als die *Olympia* in der Fahrinne erschien und sich dem Wendebecken näherte, knisterte das Funkgerät des kleinen Boots. Unser Steuermann meldete seine Passagiere bei der »*Oly*« an. Und dann kam die Antwort von der *Olympia*: Nur das Inspektionsteam würde an Bord gehen, der angehende Kommandant nicht. Mir wurde also der Zutritt verwehrt. Ich »musste den Plan missverstanden haben«. Ich sah dabei zu, wie das U-Boot sich drehte, das kleine Boot längsseits ging, die Laufplanke heruntergelassen wurde und das Inspektionsteam auf die *Oly* übersetzte. Ich konnte den Kapitän auf der Brücke sehen, aber unsere Blicke trafen sich nicht. Dann wurde die Planke wieder hochgezogen und *Oly* kehrte zurück auf See. Das kleine Boot brachte mich zurück in das Hafennere und setzte mich dort ab.

Ich ärgerte mich, dass der Kapitän mich nicht an Bord lassen wollte. Er nahm mir die Chance, das Boot in Aktion zu erleben und die Inspektion zu begleiten. In weniger als einem Monat würde ich die volle Verantwortung für die Leistung dieses U-Boots tragen, konnte es jedoch bei keiner Fahrt erleben.

Andererseits wer konnte es ihm verübeln? Ich würde eine Koje belegen und ein Mitglied der Mannschaft hätte darunter zu leiden. Obwohl diese zwei Tage auf See von großem Nutzen gewesen wären, um die Qualität der *Olympia* nach seinem Weggang beizubehalten, hatte er offenbar kein Interesse daran, dabei zu helfen. Konnte ich ihm das zum Vorwurf machen? Im System der Navy werden Kapitäne bis zum letzten Tag an Bord anhand der Leistung ihrer Schiffe bewertet, nicht einen Tag länger. Danach ist es das Problem von jemand anderem.

Ich dachte darüber nach. Auf jedem U-Boot und Schiff und in jedem Geschwader und Bataillon trafen Hunderte von Kapitänen Tausende Entscheidungen, um die Leistung ihrer Einheit nur für die Dauer ihrer Dienstzeit zu optimieren. Taten sie irgendetwas Langfristiges, taten sie es aus

Pflichtbewusstsein und nicht, weil das System sie auf irgendeine Art und Weise dafür belohnte. Wir haben die Führungsqualitäten eines Offiziers nicht mit der Leistung der Einheit in Verbindung gebracht, nachdem er gegangen war. Wir assoziierten seine Führungsqualitäten daher auch nicht mit der Anzahl Beförderungen, die seine Leute zwei, drei oder vier Jahre später erhielten. Wir sammelten diese Art von Informationen nicht einmal. Alles, was zählte, war die Leistung im Moment.

Hier gibt es nichts zu sehen, weitergehen

Ich kam an Bord der *Olympia* – drei Tage später, als sie am Pier angelegt hatte. Wie erwartet, hatte sie ein gutes Ergebnis bei der Inspektion erzielt.

Mein Wechsel auf die *Olympia* verlief unkompliziert: eine Prüfung der Aufzeichnungen, Inspektion der Ausrüstung und Interviews mit den Offizieren und der Mannschaft. Als ich durch das Schiff ging, bemerkte ich, dass die Mannschaft wachsam und selbstbewusst schien. Schon fast *zu* selbstbewusst. Weil ich detailliertes Wissen über das Schiff, die Systeme und Mängelberichte hatte, konnte ich zielgerichtet technische Probleme adressieren, die ich näher betrachten wollte. Ich stellte eine ganze Reihe von Fragen nach den Gründen, warum wir Dinge auf eine bestimmte Art taten. Die Antworten der Mannschaft waren präzise und bestimmt. Ich merkte bald, dass es keinerlei Antrieb für Veränderung gab. Die *Oly* wurde in einer üblichen Top-down-Struktur betrieben und jeder mochte es so.

Ich dachte darüber nach, wie ich das Schiff nach der Übernahme führen würde. Ich stellte meine Ideen für eine radikale Veränderung des Managements zurück, weil der Widerstand dagegen zu groß sein würde. Die Mannschaft, die ihre Sache gut machte, würde den Nutzen darin nicht sehen. Ich war darauf beschränkt, inkrementelle Veränderung an der üblichen hierarchischen Struktur vorzunehmen.

Es ist genau dieser Erfolg der Top-down- bzw. Leader-Follower-Struktur, der sie so ansprechend macht. Solange Sie die Leistung nur kurzfristig messen, kann sie effektiv sein. Offiziere werden dafür belohnt, unentbehrlich zu sein, und werden vermisst, nachdem sie von Bord gehen. Wenn die Leistung einer Einheit nach dem Fortgang eines Offiziers sinkt, dann wird das als

Zeichen dafür genommen, dass er eine gute Führungskraft war, und nicht dafür, dass er seine Leute schlecht ausgebildet hat.

Ein weiterer Faktor, der diesen Führungsansatz so attraktiv macht, ist die induzierte Dumpfheit. Es befreit Untergebene von der harten Arbeit, selbst zu denken, selbst Entscheidungen zu treffen und auch dafür verantwortlich zu sein. Sie sind nur ein Rädchen, Ausführende von Entscheidungen anderer. »Hey, ich habe nur getan, was mir gesagt wurde.« Auf diese Art werden Menschen bequem.

Diese Bequemlichkeit geht jedoch mit einem Preis einher, der sich erst mit der Zeit bemerkbar macht. Menschen, die als Follower behandelt werden, behandeln andere ebenfalls als Follower, sobald sie an der Reihe sind zu führen. Unmengen von unerschlossenem menschlichem Potenzial gehen dabei verloren, wenn Menschen als Follower behandelt werden. Erst später – etwa nach drei bis zehn Jahren – wird dies offensichtlich. Doch dann sind die Menschen schon weitergezogen und haben neue Jobs.

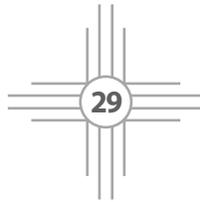
Während die *Olympia* im Hafen lag, raste ich durch mein Programm von Überprüfungen, Inspektionen und Interviews. Da ich bereits tief mit den technischen Details des Schiffes vertraut war, langweilte mich die Übergabe und ich beschloss, mit meiner Frau eine Woche Urlaub zu machen. Es gab ein altherwürdiges Kreuzfahrtschiff, die *SS Independence*, das um die Hawaii-Inseln fuhr, und wir entschieden, dass wir die letzte Woche vor der Übernahme des Kommandos auf einer Kreuzfahrt verbringen würden. Die ersten vier Tage, in denen wir die Schönheit der Inseln genossen, waren ziemlich entspannt. Ich hatte ein gutes Gefühl dafür, wie die *Oly* operierte, und die Art zu führen war exakt mein Ding – genau die, die mich durch die *Will Rogers* gebracht hatte.

Am Morgen des fünften Tags, während unser Schiff an den in den Ozean fließenden Lavaströmen von Kilauea vorbeifuhr, erhielt ich einen Anruf. In jener Zeit war es ungewöhnlich, einen Anruf von Land zu erhalten, was mich annehmen ließ, dass es ein interner Anruf sein musste. Ich war erschrocken, als mich eine knisternde Stimme darüber informierte, dass meine Übernahme des Kommandos widerrufen worden war. Stattdessen würde ich kurz nach Neujahr die *Santa Fe* übernehmen.

Ich war in Panik. Die Grundlage meines Führungsansatzes und meine technische Kompetenz galten für das falsche U-Boot.

Reflexionsfragen

- Werden die Menschen in Ihrer Organisation für etwas belohnt, was nach ihrer Versetzung geschieht?
- Werden sie für den Erfolg ihrer Leute belohnt?
- Wollen Leute nach ihrem Weggang »vermisst« werden?
- Wenn eine Organisation unmittelbar nach dem Fortgehen einer Führungskraft schlechtere Ergebnisse erzielt, was sagt das über die Führungsqualitäten dieser Person aus? Wie würde die Organisation damit umgehen?
- Wie wirkt sich die Perspektive des Zeithorizonts auf unser Führungsverhalten aus?
- Was können wir tun, um Anreize für langfristiges Denken zu schaffen?



Welleneffekte

15. Januar 2011: U-Boot-Basis, Pearl Harbor

Ich sitze am 15. Januar 2011 auf dem Pier in Hawaii, zwölf Jahre nachdem ich das Kommando der USS *Santa Fe* übernommen habe. Dieses Mal übernimmt ein anderer Offizier das Kommando, und zwar Commander Dave Adams. Er wurde zufällig dem Kommando der *Santa Fe* zugeteilt, nachdem er seinen Dienst als Erster Offizier auf der USS *Honolulu* absolviert und ein Jahr lang ein Provincial Reconstruction Team (PRT) in Afghanistan befehligt hatte. Er war nicht der einzige Offizier der *Santa Fe*, der das tat. Auch Lieutenant Commander Caleb Kerr kommandierte ein PRT nach seinem Dienst als Navigator auf der *Santa Fe*. Diese Offiziere werden vom Chef der Marineeinsatzleitung handverlesen. Ich glaube nicht, dass es ein Zufall war, dass von den Hunderten von Kandidaten drei Navy PRT-Commander von einem Schiff kamen – der *Santa Fe*.

Heute und Jahre später, kann ich sehen, dass die Einführung des Leader-Leader-Ansatzes zwei weitere Errungenschaften mit sich gebracht hatte, die nicht sofort erkennbar waren. Erstens: Das Schiff blieb noch lange nach meinem Fortgehen in einem guten Zustand. Da wir die Qualität unseres Vorgehens in den Praktiken und Menschen verankert haben, blieb diese Qualität auch über meine Amtszeit hinaus bestehen. Das Schiff gewann sieben Jahre in Folge den Preis für die besten Chiefs-Quartiere und erhielt im Laufe des Jahrzehnts dreimal die »*Battle E*«-Auszeichnung für das kampffähigste U-Boot des Geschwaders. Das steht im Gegensatz zu keiner einzigen Auszeichnung im gesamten vorangegangenen Jahrzehnt.

Die andere Errungenschaft ist, dass wir zusätzliche Führungspersönlichkeiten ausgebildet haben, deren Anzahl weit überproportional zu statistischen Wahrscheinlichkeiten ist. Beide meiner Ersten Offiziere wurden ausgewählt, um ihre eigenen U-Boote zu kommandieren, und später noch für das Kommando größerer Einheiten. Beide wurden zum Kommandeur und später zum Kapitän befördert. Die drei infrage kommenden Hauptabschnittsleiter wurden für das Amt des Ersten Offiziers und ebenfalls für das Kommando über eigene U-Boote ausgewählt. Sie haben mittlerweile das Kommando inne. Alle drei wurden in den Rang eines Oberleutnants und dann in den eines Kommandanten befördert, zwei wurden bereits für den Rang eines Kapitäns ausgewählt. Der vierte Hauptabschnittsleiter wurde für die Gemeinschaft der technischen Offiziere der Navy ausgewählt und ebenfalls zum Kapitän befördert. Viele der Mannschaften und Unteroffiziere haben Positionen wie z.B. die der Seemännischen Nr. 1 übernommen oder haben fortgeschrittene Abschlüsse erreicht und Einsätze geleitet.

Das ist die Macht der Leader-Leader-Struktur. Nur mit diesem Modell kann man Spitzenleistungen und dauerhafte Exzellenz und die Entwicklung neuer Führungskräfte erreichen.

Wenn das Leader-Leader-Modell an Bord eines Atom-U-Boots funktioniert, kann es auch für Sie funktionieren.

Ich befürchte, dass einige Leser die Liste der Mechanismen als Vorschriften betrachten werden, die, wenn sie befolgt werden, zu denselben langfristigen systemischen Verbesserungen führen werden, wie wir sie auf der *Santa Fe* gesehen haben. Das glaube ich nicht. In meiner Arbeit als Berater nach dem Verlassen der Navy habe ich erkannt, dass jede Organisation anders und einzigartig ist. Die Menschen, aus denen sich eine Organisation zusammensetzt, haben unterschiedliche Werdegänge und ein unterschiedliches Maß an Toleranz für Ermächtigung und zeigen unterschiedliches Komfortempfinden in Bezug auf Selbstwirksamkeit.

Ihre Mechanismen werden strukturell ähnlich sein, aber die Merkmale werden sich unterscheiden. Zum Beispiel haben wir festgestellt, dass einer der wichtigsten Kontrollmechanismen darin besteht, die Ebene in der Organisation zu ändern, auf der die Urlaubsanträge der Mitarbeiter genehmigt werden. In Ihrer Organisation ist es vielleicht nicht die Urlaubsregelung. Es

kann die Ebene sein, auf der Rabatte für den Kunden genehmigt werden. Es kann der Geldbetrag sein, den ein Mitarbeiter ohne übergeordnete Autorisierung zusagen kann. Wenn Sie Ihre Leute fragen, welche Befugnisse sie sich wünschen, um ihre Arbeit zu erleichtern, werden Sie definitiv einige Ideen bekommen.

Bewusstes Handeln findet man inzwischen quer durch die gesamte U-Boot-Flotte.

Es ist den Kerntechnikern als »Erst drauf deuten, dann drauf drücken« bekannt und wird in der Ausbildung im Bereich Atomenergie gelehrt. Viele Kommandos fordern es ein und nehmen es sich zu Herzen.

»Ich beabsichtige ...« hat sich ebenfalls verbreitet. Ich besuchte die USS *New Mexico*, ein Schiff, das 2010 in Dienst gestellt wurde. Während ich mit dem Kapitän sprach, kam der diensthabende Offizier auf ihn zu und sagte: »Captain, ich beabsichtige ...« Das Schiff stand gut da.

Was »Prüfen Sie, statt einzuweisen« angeht, so hat sich die Sprache der »Prüfung« im Gegensatz zur »Einweisung« bei den U-Boot-Truppen durchgesetzt, aber für viele ist es nur ein anderes Wort für Einweisung.

Für weitere Informationen darüber, wie Ihre Organisation von der Leader-Leader-Struktur profitieren kann, empfehle ich Ihnen, meine Website (www.leader-leader.com) zu besuchen oder mich direkt unter

david@turntheshiparound.com

zu kontaktieren. Auf der Website biete ich verschiedene Werkzeuge zum Aufbau einer Leader-Leader-Struktur an, darunter auch den von uns an Bord der *Santa Fe* entwickelten siebenstufigen Prozess zur effektiven Selbstbewertung.

Schlussendlich ist die wichtigste Person, über die man Kontrolle haben muss, man selbst – es ist diese Selbststeuerung, die es einem erlaubt, »Kontrolle und Autorität abzugeben und so Führungspersönlichkeiten zu entwickeln«. Dem Impuls zu widerstehen, Kontrolle übernehmen zu wollen und Untergebene zu gewinnen, wird meines Erachtens Ihre größte Herausforderung und mit der Zeit Ihr stärkster und dauerhaftester Erfolg sein.