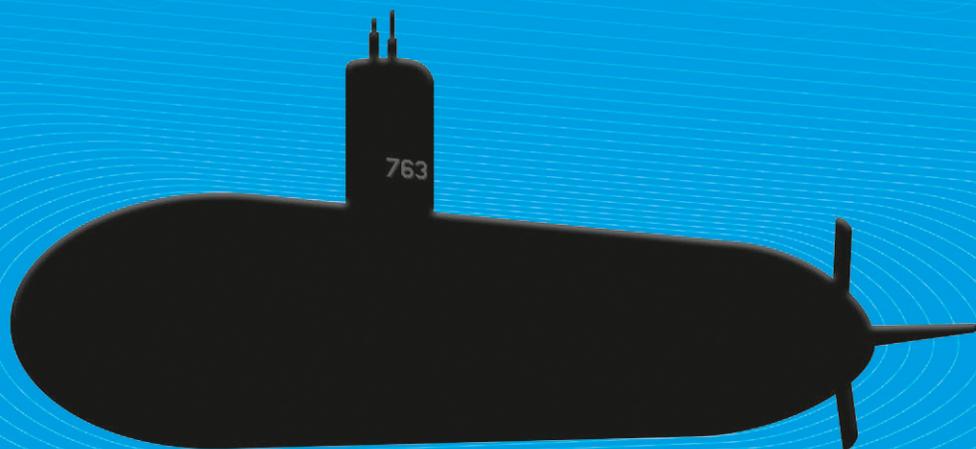


Reiß David Marquet das Ruder rum!

Eine wahre Geschichte über Führung und darüber,
wie Mitarbeiter zu Mitgestaltern werden

→ Aus dem Englischen von Ralf Lethmate, Urs Reupke und Wolfgang Wiedenroth



L. David Marquet, ein Top-Absolvent der US Naval Academy, befehligte von 1999 bis 2001 das Atom-U-Boot *Santa Fe* und verwandelte es vom leistungsschwächsten Schiff der US-Flotte in das beste. Seitdem er sich aus der Marine zurückgezogen hat, arbeitet er als Führungsberater für Unternehmen und hat einen Lehrauftrag an der Columbia University. Er ist Mitglied auf Lebenszeit des Council on Foreign Relations und wird als Keynote Speaker auf Konferenzen auf der ganzen Welt eingeladen.

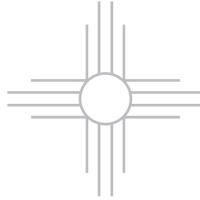
Übersetzer:

Ralf Lethmate flog als Schüler wegen schlechter Noten in den Naturwissenschaften von einer französischen Privatschule. 13 Jahre später zeichnete man ihn in Cannes mit dem Young Investigator Award für die beste Forschungsarbeit seines Fachbereichs in der Physik aus. Den Weg vom Schlusslicht in eine Pole-Position, wie ihn David Marquet mit der USS *Santa Fe* beschreibt, hat er selbst erlebt. Er lernte dabei, dass es darauf ankommt, einen Schritt vor den anderen zu setzen und dranzubleiben. Heute arbeitet er als Agile Coach bei it-agile.

Urs Reupke ist Trainer, Berater und Coach für Agilität bei it-agile. In über 15 Jahren Erfahrung mit Agilität hat er gelernt, dass Führung, Prozess und Technik Hand in Hand gehen müssen, damit das Ergebnis stimmt. Heute gibt er diese Erfahrung weiter und hilft Unternehmen aller Größen, elegante Lösungen für ihre Probleme zu finden.

Wolfgang Wiedenroth ist ausgebildeter Fachinformatiker der Fachrichtung Anwendungsentwicklung. Von 2007 an arbeitete er als Scrum Master in verschiedenen Unternehmen. Seit 2010 liegt sein Schwerpunkt auf der Kanban-Methode. Heute arbeitet er bei it-agile als Berater. Wolfgang bloggt auf agilemanic.com und twittert als @wwiedenroth.

L. David Marquet



Reiß das Ruder rum!

**Eine wahre Geschichte über Führung und darüber,
wie Mitarbeiter zu Mitgestaltern werden**

Aus dem Englischen
von Ralf Lethmate, Urs Reupke und Wolfgang Wiedenroth



dpunkt.verlag

L. David Marquet, david@turntheshiparound.com

Lektorat: Christa Preisendanz

Übersetzung: Ralf Lethmate (ralf. lethmate@it-agile.de), Urs Reupke (ur@it-agile.de),
Wolfgang Wiedenroth (wolfgang. wiedenroth@it-agile.de)

Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg

Satz: Birgit Bäuerlein

Herstellung: Stefanie Weidner

Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, www.exclam.de

Druck und Bindung: mediaprint solutions GmbH, 33100 Paderborn

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN:

Print 978-3-86490-737-1

PDF 978-3-96088-990-8

ePub 978-3-96088-991-5

mobi 978-3-96088-992-2

Translation Copyright für die deutschsprachige Ausgabe © 2020 dpunkt.verlag GmbH
Wiebinger Weg 17 · 69123 Heidelberg

Authorized German translation of the English original »Turn The Ship Around«

© 2012 by Louis David Marquet, ISBN 978-1-59184-640-6.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Hinweis:

Dieses Buch wurde auf PEFC-zertifiziertem Papier aus nachhaltiger Waldwirtschaft gedruckt. Der Umwelt zuliebe verzichten wir zusätzlich auf die Einschweißfolie.

Schreiben Sie uns:

Falls Sie Anregungen, Wünsche und Kommentare haben, lassen Sie es uns wissen: hallo@dpunkt.de.

Die Ansichten in diesem Buch sind die des Autors und nicht zwingend die des Verteidigungsministeriums der Vereinigten Staaten von Amerika, der Marine der Vereinigten Staaten oder Teilen davon.

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

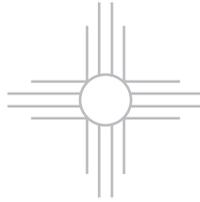
Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag noch Übersetzer können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0



Für die Mannschaft der USS *Santa Fe*



Stimmen zum Buch

»Ich kenne kein besseres Modell zur Entwicklung von Leadership als das von Captain Marquet. Sie werden auf den folgenden Seiten ein Modell für Ihren persönlichen Weg finden.«

Stephen R. Covey,

Autor von »Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg«

~~~~~

»Es wäre eine Untertreibung zu sagen, dass ich ein Fan von David Marquet bin. Ich bin ein richtiger Groupie. Er ist die Art von Führungspersönlichkeit, die nur einmal in einer Generation auftaucht. Er ist die Art von Führungspersönlichkeit, die nicht nur weiß, wie man führt, sondern auch, wie man Führungskräfte entwickelt. Seine Ideen und Lektionen sind von unschätzbarem Wert für alle, die eine Organisation aufbauen wollen, die sie überleben wird.«

*Simon Sinek*

*Optimist und Autor von »Start with Why«*

~~~~~

»Wie setzen wir den Intellekt und die Eigenverantwortung der einzelnen Mitglieder einer Organisation für ein gemeinsames Ziel frei? Hier ist die Antwort: mit faszinierendem Storytelling und einem tiefen Verständnis dafür, was motiviert und inspiriert. David Marquet bietet Führungskräften im Militär, in der Wirtschaft und im Bildungswesen ein mächtiges Werkzeug, das sie begeistert, provoziert und zum Handeln ermutigt.«

Michael P. Peters

Präsident des St. John's College, Santa Fe

~~~~~

»Ich verdanke Captain David Marquet viel, nicht nur, dass er das Ruder auf der *Santa Fe* in WIRKLICH schlechten Zeiten herumgerissen hat, sondern auch, dass ich von ihm viele Lektionen über Führung gelernt habe, die in meinem Leben nach der Marine von unschätzbarem Wert waren. Ich predige jeden Tag die drei Säulen (Kontrolle, Kompetenz, Klarheit) des Leader-Leader-Ansatzes, um meine Leute zu befähigen und die Entscheidungen dorthin zu verlagern, wo Informationen entstehen. Ich habe die beschriebenen Prinzipien angewendet, um die Generator-Reparaturabteilung von GE Dallas umzukrempeln, die sich 2010, zum Zeitpunkt meines Starts dort, in der Krise befand und nun zur besten Generator-Reparaturabteilung avanciert ist, die es im GE-Netzwerk gibt. Meine neue Aufgabe ist es nun, die Dampfturbinen-Reparaturabteilung in Dallas in ähnlicher Weise umzugestalten.«

*Adam McAnally*

*Leiter der Abteilung »Dampfturbinenzellen«, GE Dallas Service Center,  
und ehemaliges Besatzungsmitglied der USS Santa Fe*

~~~~~

»Diese großartige Lektüre bietet in der Tat neue und wertvolle Einsichten in die Art und Weise, wie Führung funktioniert. Und ohne Führung kann nichts Bedeutendes erreicht werden. Captain Marquet nimmt Sie mit auf die Reise seines eigenen lebenslangen Lernens über Führung und präsentiert Ihnen eine Erfolgsformel: nicht Leader-Follower, sondern Leader-Leader. Es geht darum, zu führen, indem man andere dazu bringt, Verantwortung zu übernehmen – und dies auch zu mögen. Es funktioniert in der Wirtschaft, Politik und im Leben an sich.«

Leslie H. Gelb

*emeritierter Präsident des Council on Foreign Relations,
Mitglied vieler Geschäftsvorstände und ehemaliger Kolumnist der New York Times*

~~~~~

»Jagd auf Roter Oktober« trifft auf die Harvard Business School. »Reiß das Ruder rum!« ist das perfekte Buch über Leadership im Informationszeitalter, in dem die Freisetzung des intellektuellen Kapitals von Wissensarbeitern eine zentrale Rolle bei der Optimierung der Unternehmensleistung spielt – von der Maximierung des Marktanteils und der Minimierung der Kundenabwan-

derung bis hin zur Verbesserung der Margen. Captain Marquets These ist ein Paradigmenwechsel in der Führungsphilosophie. Dieser neue Führungsansatz ist in allen Branchen und über alle Unternehmensfunktionen hinweg anwendbar. Wenn Sie ein Experte für Organisationsentwicklung oder Führung sind, kann dieses Buch einen bedeutenden Einfluss auf Sie und die Fähigkeit Ihres Unternehmens haben, seine Ziele zu erreichen.«

*Joe DeBono*

*Gründer und Präsident des MBA Corps und Vermögensverwalter bei Merrill Lynch*

~~~~

»David Marquets Botschaft in ›Reiß das Ruder rum!‹ inspiriert zum Empowerment von engagierten Menschen und zur Führung auf allen Ebenen. Er ermutigt Führungskräfte dazu, Energie, Intellekt und Leidenschaft in jedem und um sich herum freizusetzen. ›Reiß das Ruder rum!‹ stellt das Paradigma der hierarchischen Organisation infrage, indem er den Prozess aufzeigt, Pyramiden niederzureißen, eine flache Organisation zu schaffen und Leader zu entwickeln, nicht Follower.«

Dale R. Wilson, Sr.

Betriebswirtschaftler und Redakteur/Blogger bei »Command Performance Leadership«

~~~~

»Dies ist die Geschichte von Captain David Marquets beispiellosem Experiment in einer höchst starren Umgebung – auf der *Santa Fe*, einem Atom-U-Boot der US Navy. Er hatte den Mut, einen Gegenentwurf zum bis dato unstrittigen Führungsmodell der US Navy zu erarbeiten. Er ging dabei enorme Risiken ein. Das Ergebnis war revolutionär – innerhalb weniger Monate entwickelte sich die Besatzung der *Santa Fe* vom Schlusslicht zum Stern der Flotte. Im heutigen Informationszeitalter sind die Mitarbeiter unsere wertvollste Ressource. Captain David Marquets Führungsexperiment findet in der gesamten Geschäftswelt Anwendung. Das ist Thought Leadership.«

*Charlie Kim*

*Gründer und CEO, Next Jump, Inc.*

~~~~

»Führungskräfte und Manager sehen sich mit einer zunehmend komplexen Welt konfrontiert, in der präzise Ausführung, Teamarbeit und die Aktivierung von Talenten Wettbewerbsvorteile darstellen. David Marquet liefert einen Leitfaden mit Beispielen aus der Praxis und Umsetzungsmechanismen. Jeder mit Führungsverantwortung und der Aufgabe, etwas zu bewegen, muss dieses Buch lesen.«

*John Cooper
Präsident und CEO, Invesco Distributors*

~~~~

»David Marquets Buch beschreibt die ›erfolgreiche Motivation«, die seiner Mannschaft die Energie gegeben hat, große Hindernisse zu überwinden. Die Werte, die er ihnen vermittelte und einprägte, versorgten sie mit einem Energieschub, der sie belebte, indem ihr Bedürfnis nach Erfolg erfüllt wurde. So bekamen sie eine angemessene Anerkennung und entwickelten ein Gefühl der Zusammengehörigkeit, das notwendige Selbstbewusstsein, ein Gefühl von Selbstwirksamkeit und die Fähigkeit, ihren Standards gerecht zu werden. Diese Art von Führung motiviert die Mitarbeiter und erlaubt dem oberen Management, eine Zukunft aufzuzeigen und einen Weg, um sie mit dem gesamten Team zu erreichen. Das Buch ist Pflichtlektüre für alle, die das Engagement ihrer Belegschaft fördern wollen!«

*Rear Admiral a.D. Al Konetzni  
ehemaliger Kommandant der pazifischen U-Boot-Flotte*

~~~~

»Das Vermächtnis eines Kommandeurs oder des Leiters einer Organisation bemisst sich am Leistungsniveau nach seinem Fortgang. Es ist erkennbar an der Motivation, am Erfolg und am institutionellen Beitrag der Führungskräfte der nächsten Generation. Lesen Sie ›Reiß das Ruder rum!« und Sie lernen, wie ausdauernde Leistungsträger aufgebaut werden, die es kaum erwarten können, an die Arbeit zu gehen.«

*Admiral a.D. Thomas B. Fargo
ehemaliger Kommandant des US Pacific Command,
Vorstandsvorsitzender von Huntington Ingalls Industries*

~~~~

»Captain Marquets überzeugende Reise durch die Welt der Führung inspiriert jeden von uns, sich eine Welt vorzustellen, in der jeder Mensch intellektuell engagiert ist und sich voll und ganz der Lösung unserer schwierigsten Herausforderungen verschreibt. Wenn es auf einem Atom-U-Boot möglich ist, ist es überall möglich. ›Reiß das Ruder rum!‹ sendet eine brillante Botschaft.«

*Liz Wiseman*

*Autorin von »Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter«*

~~~~~

»Ich habe von David Marquet gelernt, dass eine Bottom-up-Leader-Leader-Kultur hochmotivierte Mitarbeiter und hocheffektive Teams hervorbringt. Es hat auf einem Atom-U-Boot funktioniert und in den Bergen von Afghanistan. Gleichwohl ist es einfacher gesagt als getan, eine Leader-Leader-Kultur zu etablieren, weil Sie fast alles über Bord werfen müssen, was Menschen bisher über Führung denken und gelernt haben.«

Captain a.D. Dave Adams

*ehemaliger Waffenoffizier der USS Santa Fe,
Kommandant des PRT der Provinz Khost und Kapitän der USS Santa Fe*

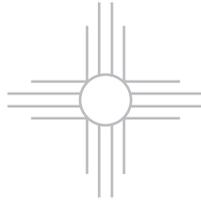
~~~~~

»David Marquet wurde ausgewählt, um einer Besatzung auf die Beine zu helfen, die sich schwertat. Dank seiner Führungsqualitäten und seines Charakters konnte er nicht nur das Ruder eines Schiffes herumreißen, sondern schaffte es außerdem, eine beispiellose Anzahl an zukünftigen kommandierenden Offizieren und Unteroffizieren auszubilden und zu fördern, die ihrerseits neue Führungskräfte ausbilden, wo auch immer sie dienen. Seine Methoden und Lektionen können in Sachen Führung auf jede Herausforderung angewendet werden, egal ob im Militär, in der Wirtschaft oder in der Wissenschaft.«

*Rear Admiral a.D. Mark Kenny*

*CEO, KENNCOR*





## Danksagung

Ich möchte der Mannschaft der USS *Santa Fe* meine Anerkennung zollen, die mit mir von 1999 bis 2001 gedient hat. Sie haben ihre Vorstellungen davon, wie Dinge sein sollten, über Bord geworfen und sich mutig mit mir auf eine Reise begeben. Mein Erfolg ist ihr Erfolg.

Anerkennung gebührt auch meinem Verleger, Clint Greenleaf, der nach einer zufälligen Begegnung in New York Vertrauen in mein Projekt gefasst hat.

Die nuklearbetriebene Flotte der US Navy ist der Verdienst von Admiral Hyman G. Rickover. Er hat mich 1981 für das Programm ausgewählt und mir die Gelegenheit gegeben, ein Atom-U-Boot zu führen.

Ich möchte auch die inspirierenden Führungspersönlichkeiten hervorheben, mit denen ich in der Navy gedient habe. Zu ihnen gehören Marc Pelaez, Steve Howard, Mark Kenny und Al Konetzni.

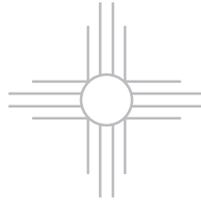
Großer Dank gebührt meinen Lesern Dan Gillcrist, Jack Harrison, Lauren Kohl und Rob Tullman, die den Text immens verbessert haben.

Besonderer Dank geht an Arthur Jacobson. Seine Unterstützung ließ mich weitermachen, als das Projekt kurz vor dem Scheitern stand.

Stephen Covey fuhr im Jahr 2000 auf der *Santa Fe* mit und spielte eine wichtige Rolle. Seine Worte in »Die 7 Wege zur Effektivität« zeigten mir einen bis dahin unbekanntem Pfad auf und sein Enthusiasmus und Glauben an mein Projekt halfen mir, meine Entschlossenheit beizubehalten.

Simon Sinek spielte eine Schlüsselrolle als Motivator, Mentor, Kritiker und Coach. Er hat mir geholfen, mein *Warum* zu entdecken. Danke, Simon.

Insbesondere möchte ich mich bei meiner Ehefrau Jane bedanken, die mir den Mut gab, meinem eigenen Weg zu folgen, und stark blieb, während ich mit der Geschichte rang.



## Geleitwort

Ich hatte die Gelegenheit, auf der USS *Santa Fe* mitzufahren, während Kapitän Marquet das Kommando führte, und konnte so die Auswirkungen seines Führungsansatzes hautnah miterleben. Es hat bei mir einen bleibenden Eindruck hinterlassen und meine Vorstellung davon verändert, was an Orten möglich ist, an denen befähigt und engagiert gearbeitet wird.

Ich schulte Offiziere der US Navy zum Thema Führung in der Dotcom-Ära, als ich von einem U-Boot in Hawaii hörte, auf dem etwas ganz Besonderes passiert sei. Als sich die Gelegenheit ergab, auf der *Santa Fe* mitzufahren, ergriff ich die Chance. Ich ging an Bord von Kapitän Marquets U-Boot, um zu sehen, was es mit den Gerüchten auf sich hatte. Niemals zuvor hatte ich Mitarbeiter mit so weitreichenden Befugnissen gesehen. Wir standen auf der Brücke des Multi-Milliarden-Dollar-Atom-U-Boots, während wir lautlos die glasklaren Gewässer vor Lahaina auf Maui durchfuhren. Kurz nachdem wir losgefahren waren, näherte sich ein junger Offizier dem Kapitän und sagte: »Ich beabsichtige, das Schiff auf 122 Meter Tauchstation zu bringen.« Kapitän Marquet fragte nach den Sonarkontakten und der Bodentiefe und wies den Mann an, uns noch ein paar Minuten auf der Brücke zu geben, bevor er sein Vorhaben ausführen würde.

Während des gesamten Tages traten Menschen mit den verschiedensten Absichten an den Kapitän heran. Der Kapitän fragte ab und an eine oder zwei Fragen und sagte dann: »Sehr gut.« Nur sehr wenige Entscheidungen behielt er sich selbst vor. Der größte Teil der Entscheidungen – die anderen 95 Prozent – wurden ohne Beteiligung oder Bestätigung des Kapitäns getroffen.

Wo auch immer ich mich auf dem U-Boot befand – in der Steuerzentrale, im Torpedoraum, selbst in der Kombüse – wurde ich Zeuge verteilter Betriebssamkeit in einer Intensität, die ich nicht erwartet hatte. Die Besatzung war erstaunlich engagiert und teilte ununterbrochen Informationen untereinander.

Ich kann nicht behaupten, dass ich den Kapitän tatsächlich gesehen habe, wie er einen Befehl erteilte.

Ich fragte David, wie er diesen Wandel geschafft hatte. Er sagte, dass er seine Männer so weit ermächtigen wollte, wie es die Dienstvorschrift der Navy zuließ. Mit einem Augenzwinkern fügte er hinzu, vielleicht ein wenig darüber hinaus. Er hatte das Gefühl, dass nur, wenn er verlangte, dass sie sich das Problem und die Lösung dazu zu eigen machten, sie sich als lebenswichtiges Glied in der Befehlskette verstehen würden. Er schuf eine Kultur, in der die Seeleute das Gefühl hatten, wirklich einen Wert beizutragen. Doch seine Antwort verdeutlicht nur sein Ziel, nicht was es benötigt – vom Chef und jedem Einzelnen in der Organisation –, um es zu erreichen.

Wie schafft man so eine Organisation? Was braucht es dafür?

Die Antwort liegt in diesem Buch.

---

### Was ich an dem Buch liebe

---

Zuallererst ist es eine großartige Geschichte über Selbstfindung, Spannung und die einsamen Selbstzweifel einer Führungspersönlichkeit, die sich auf einen unbekanntem Weg begibt. Heute wissen wir, dass Kapitän Marquets Experiment äußerst erfolgreich war, doch zu der damaligen Zeit wussten weder er noch seine couragierte Besatzung, die sich mit ihm auf die Reise begab, ob es funktionieren würde oder nicht.

Zweitens erklärt das Buch die einzelnen Mechanismen, die die Leute auf der *Santa Fe* verwendet haben, um die Veränderung zu erreichen. Wir erfahren, was sie getan haben, wie die Besatzung reagiert hat – gut oder schlecht – und wie die Mechanismen über die Zeit gereift sind. Die gute Nachricht ist: Die Mechanismen handeln davon, wie wir als Menschen miteinander umgehen, und sind universell einsetzbar. Sie können sie in Ihrer Organisation anwenden, egal ob in der Firma, der Schule, im öffentlichen Dienst oder in der Familie.

Drittens, das Buch präsentiert ein umfassendes Beispiel, wie wir über Führung denken. Kapitän Marquet hat den Ausdruck »Leader-Leader« geprägt, um vom Denkansatz des »Leader-Follower« zu differenzieren, aus dem traditionelle Führungsmodelle hervorgegangen sind. Ich glaube, dass es gut ist, diesen Unterschied in solch einer gegensätzlichen Art zu definieren. Anhand meiner persönlichen Erfahrung auf der *Santa Fe* kann ich versichern, dass es sich bei diesem neuen Weg der Führung nicht nur um eine Modifikation unserer Art zu arbeiten handelt. Er unterscheidet sich fundamental und darin liegt seine Kraft.

---

### Warum Sie dieses Buch lesen wollen

---

Ganz gleich, wo Sie sich im Organigramm Ihrer Organisation befinden, Sie müssen dieses Buch lesen. Menschen an der Spitze werden lernen, wie sie die Leidenschaft, Energie und den Intellekt der Menschen, die unter ihnen arbeiten, entfachen können. Vielleicht verhalten sie sich unabsichtlich auf eine Art, die diesen Zielen entgegenwirkt.

Mitarbeiter werden Wege finden, sich die Entscheidungsfindung zu eigen zu machen, und es ihren Vorgesetzten so ermöglichen, Kontrolle abzugeben.

Wir befinden uns mitten in einer der tiefgreifendsten Veränderungen der Menschheitsgeschichte, wo die hauptsächliche Arbeit der Menschen aus dem Industriezeitalter der »Kontrolle« in das Zeitalter der Wissensarbeit des »Loslassens« wechselt. Wie Albert Einstein einst sagte: »Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.« Sie werden sicherlich nicht von einer Person gelöst. Auch und insbesondere nicht von dem einen »an der Spitze«.

Unsere Zukunft wird von den Menschen geschaffen werden, die entdeckt haben, dass Führung eine Kunst ist, die befähigt. Es ist die Kunst, menschliches Talent und Potenzial freizusetzen. Vielleicht können Sie die Arbeitskraft eines Menschen mit Geld, Positionen, Macht oder Angst »kaufen«, aber die Genialität, die Leidenschaft, Loyalität und Kreativität eines Menschen werden nur freiwillig gegeben. Die größten Probleme der Welt werden durch leidenschaftliche, entfesselte »Freiwillige« gelöst.

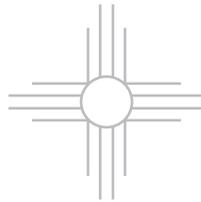
Meine Definition von Führung lautet wie folgt: Führung bedeutet, Menschen ihren Wert und ihr Potenzial so klar und deutlich zu kommunizieren,

dass sie dies in sich selbst erkennen. Ich kenne kein besseres Modell dieser Art von Befähigung als das von Kapitän Marquet. Auf den folgenden Seiten werden Sie ein Modell für Ihren persönlichen Weg finden.

Denken Sie daran, Führung ist eine Entscheidung, keine Position. Ich wünsche Ihnen alles Gute auf Ihrer Reise!

*Stephen R. Covey*

Frühjahr 2012



# Inhalt

|                 |                                                |            |
|-----------------|------------------------------------------------|------------|
|                 | <b>Einführung</b>                              | <b>1</b>   |
|                 | <b>Handelnde Personen</b>                      | <b>11</b>  |
| <b>Teil I:</b>  | <b>Neu beginnen</b>                            | <b>13</b>  |
|                 | <b>1 Schmerz</b>                               | <b>15</b>  |
|                 | <b>2 Business as Usual</b>                     | <b>23</b>  |
|                 | <b>3 Kursänderung</b>                          | <b>29</b>  |
|                 | <b>4 Frustration</b>                           | <b>34</b>  |
|                 | <b>5 Aufruf zum Handeln</b>                    | <b>39</b>  |
|                 | <b>6 »Ich mache, was man mir sagt!«</b>        | <b>45</b>  |
|                 | <b>7 »Ich löse Sie ab!«</b>                    | <b>49</b>  |
| <b>Teil II:</b> | <b>Kontrolle</b>                               | <b>57</b>  |
|                 | <b>8 Veränderung – in einem Wort</b>           | <b>59</b>  |
|                 | <b>9 »Willkommen auf der <i>Santa Fe!</i>«</b> | <b>69</b>  |
|                 | <b>10 Auf See unter nuklearem Antrieb</b>      | <b>76</b>  |
|                 | <b>11 »Ich beabsichtige ...«</b>               | <b>84</b>  |
|                 | <b>12 Sehrohr ausfahren!</b>                   | <b>92</b>  |
|                 | <b>13 Wer ist verantwortlich?</b>              | <b>100</b> |
|                 | <b>14 »Ein neues Schiff«</b>                   | <b>106</b> |
|                 | <b>15 »Wir haben ein Problem«</b>              | <b>113</b> |

---

|                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Teil III: Kompetenz</b>                                         | <b>119</b> |
| 16 »Fehler passieren halt!«                                        | 121        |
| 17 »Wir lernen«                                                    | 130        |
| 18 Unterwegs nach San Diego                                        | 138        |
| 19 Vollzählig angetreten                                           | 145        |
| 20 Letzte Vorbereitungen                                           | 155        |
| <b>Teil IV: Klarheit</b>                                           | <b>163</b> |
| 21 Auf dem Weg in den Einsatz                                      | 165        |
| 22 Im Gedenken                                                     | 175        |
| 23 Führung auf allen Ebenen                                        | 180        |
| 24 Eine gefährliche Passage                                        | 186        |
| 25 Vorausschauen                                                   | 190        |
| 26 Effektive Kampfbereitschaft                                     | 196        |
| 27 Heimwärts                                                       | 202        |
| 28 Nachschub – neu gedacht                                         | 209        |
| 29 Welleneffekte                                                   | 215        |
| <b>Anhang</b>                                                      | <b>219</b> |
| Nachwort: Was aus ihnen wurde                                      | 221        |
| Hierarchie auf der <i>Santa Fe</i>                                 | 225        |
| Dienstgrade der US Navy und Entsprechungen in der Deutschen Marine | 227        |
| Glossar – technische Begriffe, Slang und Militärjargon             | 229        |
| Literatur                                                          | 237        |
| Index                                                              | 239        |

---



## 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.].<sup>1</sup> 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«<sup>2</sup> 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.