



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