



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 befiehlt [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 Stützpfeiler. 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.