



## 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?