



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.