

## YACHTRECHT INTERNATIONAL

# LEADERSHIP

## PERSONALFÜHRUNG AUF YACHTEN

DAS PERSONALMANAGEMENT AUF UND FÜR YACHTEN KONZENTRIERT SICH IM WESENTLICHEN AUF DIE SUCHE UND DIE HEUER DER RICHTIGEN CREW. WEITERE GESICHTSPUNKTE SIND DIE GESTALTUNG DER ARBEITS- UND SOZIALRECHTLICHEN BEZIEHUNGEN NACH INTERNATIONALEN REGELN SOWIE VON VERSICHERUNGSFRAGEN – TAGESGESCHÄFT AUCH IN UNSERER RECHTLICHEN BETREUUNG RUND UM YACHTEN. ÜBER DIESE EHER VERWALTUNGSTECHNISCHEN THEMEN HINAUS, SPIELT DIE MENSCHENFÜHRUNG UND ORGANISATION IN UNTERNEHMEN JEDOCH GEGENÜBER DEN ERFAHRUNGEN AUF YACHTEN EINE WEIT GRÖßERE ROLLE. LEADERSHIP IST DAS SCHLAGWORT, DAS DER HARVARD-PROFESSOR JOHN P. KOTTER ERSTMALS 1982 PRÄGTE UND 1990 IN EINEM SEINER BÜCHER GENAUER DEFINIERTE.



Foto: Michail Parachowets/istockphoto

Wörtlich übersetzt heißt Leadership „Führung“, womit Kotter zwischen Managern und „wahren“ Führern, also Leadern, unterscheiden wollte. Grund: Kotter sah den Manager eher als Verwalter und Controller, den Leader aber eher als Orientierungsgeber und Zukunftsgestalter. Heute ist „Leadership“ ein vielbeachtetes und in der Praxis von Unternehmen und Organisationen selbstverständliches Thema, auch wenn sicher nicht überall gutes Leadership verstanden und praktiziert wird.

Inmitten der Praxis rund um große Yachten erlebe ich aber immer wieder, dass Leadership kein wirklich aktiv adressiertes Thema ist. Yachten sind ein ganz eigener Sozialraum mit eigenen Spielregeln – zumindest vordergründig. Yacht-Crews werden häufig für eine rein saisonale Zusammenarbeit rekrutiert. Dabei wird scheinbar vorausgesetzt, dass Crews funktionieren und es in ihrer Genetik liegt, sich zu dieser hohen Funktionsfähigkeit und reibungslosen Dienstbarkeit kurzfristig zusammenzufinden und zusammenzuraufen.

Je nach Aufgaben und Hierarchien gibt es eine Fülle von Schnittstellen, nicht nur intern, sondern vor allem nach außen. Allen voran „seine Heiligkeit“, der Eigner, dessen Wünsche Hofregeln gleichgesetzt sind, und dessen Anwesenheit an Bord höchste Präsenz und Alarmbereitschaft auslöst. Dies gilt ähnlich für seine Angehörigen und Gäste. Darüber hinaus befindet sich die Crew in einer Fülle von weiteren Beziehungen, allen voran entsprechende Eigentums- und Betriebsgesellschaften

der Yacht, über die das schwimmende Asset gemanagt und gesteuert wird. Daneben gibt es möglicherweise Family Offices und eine Fülle von Dienstleistern rund um die Yacht, die für die regelmäßige Wartung, die Betriebsfähigkeit und eine optimale Ausstattung Sorge tragen.

Neben dieser besonderen Crew-Eigner-Hierarchie zeichnet sich die Crew selbst nicht gerade als demokratische Welt aus, in der Ziele und Maßnahmen lange besprochen werden. Schiffscrews unterliegen eher einer militärischen Hackordnung, in welchen Anweisungen von oben nach unten Folge zu leisten sind, was vor allem in Risikosituationen angebracht erscheint. Liegt es vielleicht an dieser besonderen Kultur, dass Leadership, wie man es aus Unternehmen kennt, dort weniger eine Rolle zu spielen scheint?

Interessanterweise ist jedoch über Führung schon vor tausenden von Jahren geschrieben worden – und dies gerade im militärischen Kontext. Es könnte daher durchaus sein, dass gerade in diesem Umfeld spannende Lektionen zu erkennen und zu lernen sind, die an Bord einer Yacht durchaus eine Rolle spielen und hohen Nutzen bringen können. Vor kurzem haben Jocko Willink und Leif Babin, zwei Ex-Offiziere der US-Navy-Seals, einer Spezialeinheit des US-amerikanischen Militärs, mit „The Dichotomy of Leadership“ ein Buch veröffentlicht, in dem sie versuchen, genau diese Brücke zu schlagen. Ich möchte einige Gedanken daraus aufgreifen und sie einmal in die Welt der Yachten übersetzen.

### 1. DIE VERSCHIEDEN-ARTIGKEIT UND EINZIGARTIGKEIT VON MENSCHEN WICHTIG NEHMEN UND DIE MISSION ERFÜLLEN

Das Problem, das ich schon öfter erlebt habe, ist nicht nur, dass ein Crewmitglied nicht zu passen scheint oder die von ihm erwartete Performance trotz aller Unterstützung nicht liefert, oder dass es unter der Crew Konflikte gibt. Das Problem, das hier vielmehr gemeint ist, ist die oft schwierige Schnittstelle zwischen der Crew, allen voran dem Kapitän, und dem Eigner bzw. der Eigner-Familie und ihren Gästen. Wir haben in mehreren Fällen schon innerhalb einer Saison durchaus gute und passende Crew-Mitglieder auswechseln müssen, weil sie auf dieser Ebene einfach keine Akzeptanz gefunden haben. Wenn dann innerhalb einer Saison tatsächlich fünfmal ein Chef ausgetauscht werden muss, gilt es ernsthaft zu fragen, ob dies am Chef oder eben an den Begünstigten seiner Dienstleistung und Kunst liegt.

Wir als Yachtmanager auf der einen Seite und der Kapitän als oberste Führungskraft an Bord einer Yacht auf der anderen Seite müssen in solchen Fällen auch ein Stück – und gerade im militärischen

Sinne – beachten, dass uns eine Crew auf einer Yacht, oft lange Zeit fernab von der Heimat, anvertraut ist. Wir müssen sie wichtig nehmen, und gleichzeitig auch um ihr Wohl – im militärischen Sinne ihr Leben, im zivilen ihr Wohlfühlen – besorgt sein, wenn es so exponiert „auf Spiel gesetzt wird“, um erfolgreich die Yacht zu führen. Es geht also gerade nicht nur um das Wohl des Eigners und der Gäste, sondern eben auch um das übergeordnete Ziel, ihnen Fürsorge und Zuwendung zuteil werden zu lassen, damit sie so ihre Aufgaben gut erledigen können. Bekommt ein Kapitän dieses Spannungsfeld nicht in den Griff und dient nur dem Eigner, verliert er am Ende beide, vor allem aber die Mannschaft.



## 2. ALLES KONTROLLIEREN, ABER ANDERE ERMÄCHTIGEN

Eine gute Balance zwischen Extreme Ownership – extremem Verantwortungsbewusstsein – und Empowerment – Ermächtigung – bildet eine weitere Basis effektiver Führung auch an Bord einer Yacht. Der Kapitän hat die letzte Verantwortung für die Performance, dennoch ist nicht alles seine Aufgabe und nicht alle Entscheidungen liegen bei ihm. Es geht vielmehr um Verantwortung, nicht um jede Entscheidung, denn das führt unweigerlich zu Mikromanagement. Crewmitglieder müssen die Möglichkeit erhalten, Verantwortung zu übernehmen, echte Verantwortungen, jedoch mit Rückgriffsmöglichkeiten und Kontrolle.

## 3. MILITÄRISCH HEISST ENTSCHLOSSEN, NICHT HERRISCH

Führungskräfte sollten weder nachsichtig noch übermächtig sein. Die Macht des „Warum“, der kontextorientierten Führung, wie sie heute z.B. bei innovativ geführten Unternehmen wie Netflix eine große Rolle spielen, sind auch hier angebracht. Auch ein Kapitän hat trotz der zugewiesenen Rolle und Macht nur eine begrenzte Kraft, die er nicht für unwichtige Dinge aufwenden sollte. Er sollte dieses Führungskapital dort einsetzen, wo es wirklich mit aller Intensität gebraucht wird. Dann hören ihm die Leute auch zu, weil ihnen bewusst ist, dass ihre volle Aufmerksamkeit und Nachfolge wichtig sind. In einer solchen Hierarchie hat Führung in erster Linie die Funktion, sich selbst zu beschränken. Sie muss dem Reflex widerstehen, in die Freiheit der anderen

eingzugreifen und sich stattdessen darauf konzentrieren, zentrale Ziel-Vorgaben herunterzubrechen und immer wieder zu vermitteln.

## 4. HARTE VERBESSERUNGS-FÜHRUNG MIT VERSTAND

Ein guter Kapitän muss ein starker und konsequenter Trainer seiner Mannschaft sein. Täglich. Hierbei ist Training weniger im sportlichen Sinne gemeint, sondern als Synonym zur Schulung. Diese darf aber keine passive Konstruktion sein. Der Kapitän schult nicht seine Crew, sondern diese trainiert und strengt sich dabei an und lernt dabei etwas über die eigene Wirksamkeit, über die Wirksamkeit des Teams. Wachstum geht nicht in der Komfortzone. Realistisch heißt auch, dass das Training eben in unbequeme Situationen führt, in denen die Leute nicht immer wissen, was zu tun ist. Dies ist gerade auf einer Yacht notwendig.

Interessanterweise kann und darf Führung hierbei durchaus aggressiv sein. Dies heißt aber nicht rücksichtslos, sondern aggressiv im Sinne des lateinischen Wortes aggressiv: sich zubewegen auf [etw./jdn.]. „Default aggressive“ meint also, dass ich mich auf das Problem zubewegen, nicht einfach stehen bleiben oder weglaufen soll. Eine Führungskraft sollte also einem Problem gegenüber aggressiv sein und es zu beseitigen suchen, nicht einer Person gegenüber.

## 5. DISZIPLINIERT, NICHT UNFLEXIBEL

Discipline equals freedom. Ungeöhnlich klingend – aber wahr! An Bord einer Yacht benötigt es Disziplin, grundsätzliche Schritte perfekt zu erlernen und alle Prozeduren und Techniken

und Prinzipien intuitiv zu beherrschen. Nur dadurch kann ein Crewmitglied aus einem heuristischen Reservoir schöpfen und flexibel so reagieren und agieren, wie es die Situation erfordert.

Militärisch anmutende Disziplin und Regelerorientierung gibt es übrigens selbst in der Software-Welt: Scrum beispielsweise ist ein Rahmen, der hohe Disziplin einfordert, mit ganz strikten Regeln. Doch genau diese Regeln und diese Disziplin sind es, die dem Team große Freiheit in der inhaltlichen Gestaltung geben, weil sie sich eben nicht mehr überlegen müssen, in welchem Takt und auf welche Weise geliefert wird.

## 6. MENSCHEN ZUR RECHENSCHAFT ZIEHEN, ABER NICHT IHRE HÄNDE HALTEN.

Accountability, also von Menschen Rechenschaft verlangen, ist das einfachste, das eine Führungskraft tun kann, aber es ist auch sehr begrenzt in seiner langfristigen Wirkung, weil damit immer mehr Zeit mit Kontrolle statt mit echter Führung zugebracht wird. Vor allem funktioniert das Einfordern von Rechenschaft nur, wenn das Warum und die Konsequenz daraus hinreichend klar sind. Paradoxe Weise brauche ich dann weniger Rechenschaftspflicht. Grund: wenn der Crew und auch jedem Einzelnen klar ist, welche Ziele gemeinsam erreicht werden sollen, woran konkret die Performance gemessen wird, und jeder einzelne seinen Beitrag zum Ganzen versteht, dann wird das Team die Pflicht selbst übernehmen. Details sind also nur im Kontext des großen Ganzen wichtig. Auch hier gilt, wie bereits oben ausgeführt: In einer solchen Hierarchie hat Führung in erster Linie die Funktion, sich selbst zu beschränken.

Foto: Reinhard Simon

## 7. ANFÜHRER UND MITSTREITER

Wie sehr sollte das Team die Führungskraft als Führungskraft sehen, und wie sehr als Mitstreiter? Ich glaube, dass es für einen Kapitän extrem wichtig ist, seiner Mannschaft zu demonstrieren, dass er auch deren Mitstreiter ist und nicht nur der alleinige Entscheider und Befehlsgeber. Kapitäne, die als alleinige Entscheider und Befehlsgeber auftreten, entwöhnen ihr Team eigene Entscheidungen zu treffen. Ein guter Kapitän trainiert seine Teammitglieder auch darauf, in bestimmten Situationen und für bestimmte Aufgaben Anführer zu sein und sein zu können.

Auch in Organisationen mit definierter Hierarchie braucht es fluide Führung, um zum Ziel zu kommen, weil die Teammitglieder eben in bestimmten Situationen die beste Idee oder die beste Vorgehensweise haben, und diese dann ganz natürlich auch führen sollten.

Eine gute Yacht-Führungskraft ist damit auch auf eine gewisse Art bescheiden, ohne jedoch passiv zu sein. Kapitän wird regelmäßig nur jemand, dem in der Schiffs- und Crewführung eine gewisse Leistungsfähigkeit zugezutraut werden kann. Gerade deshalb muss er sich nicht ob seine hierarchischen Positionen unnötig profilieren, sondern lässt auch seine Crew brillieren und bestätigen, gerade gegenüber Eigner-Familie und Gästen.

Egal ob Kapitän, Chef oder Deckhand, jeder entscheidet in seinem direkten Verantwortungsbereich selbst und handelt frei im Sinne des großen Ganzen. In komplexen und riskanten Situationen entsteht so „kollektive Intelligenz“, weil jedes Individuum im jeweiligen Bereich in der Regel bessere Entscheidungsgrundlagen besitzt. Und: Die Entscheidung geht dann jedem Eigner- oder Chartergast-Wunsch vor, wenn sie der Mission an Bord und der Sicherheit aller besser dient.



### DER AUTOR

Prof. Dr. Christoph Ph. Schließmann ist Fachanwalt für internationales Wirtschaftsrecht in Frankfurt am Main und berät seit über 20 Jahren Unternehmen bei ihrer internationalen Geschäftsentwicklung an der Schnittstelle von Wirtschaft, Recht & Steuern. Selbst Skipper seit 1996 und vorwiegend auf Motoryachten im Mittelmeer unterwegs, überträgt er sein Wissen und seine Erfahrung auf die Yachtbranche. Er gilt als einer der führenden Yachtrechts-Anwälte und begleitet vor allem Eigner, Hersteller und Vercharterer großer Yachten mit einem Full-Service-Programm weltweit.

Christoph Schließmann schreibt seit 2012 für internationale Yachtmagazine und übernahm Anfang 2018 exklusiv für MEER&YACHTEN die Rechts-Kolumne „Yacht-recht International“. Bisher an dieser Stelle erschienen: „Hexenwerk“ Yacht-Umsatzsteuer in MY2-2018, „Rechtsfragen rund um Refits von modernen und historischen Yachten“ in MY3-2018, „Plädoyer für professionelle Vertragsgestaltungen“ in MY4-2018, „Brexit – Was nun?“ (Teil 1) in MY 1-2019, Teil 2 erschien in MY 2-2019, „Malta New Lease/CPS-Croatia-Charter-Modell“ in MY3-2019, „Quo vadis Kroatien – rechtliche Würdigung der aktuellen Situation“ in MY4-2019, „Die Yachtbranche radikal neu denken – Gedanken zu Corona“ in MY 3/4-2020. Zudem organisiert Schließmann das „Yachticum Lech“, ein Treffen für Großyacht-Besitzer in privatem Rahmen, bei dem Yacht-relevante Themen erörtert werden.

der-yacht-anwalt.de, superyachtforum.eu



Eine solche kollektive Intelligenz aufzubauen verlangt viel, nicht nur entsprechende Führungskompetenz, sondern vor allem auch die Verantwortung des Kapitäns für das freie Handeln der in der Hierarchie nachgeordneten Bereiche und Individuen. Das heißt in letzter Konsequenz auch, dass er im Zweifel für Misserfolge zur Verantwortung gezogen werden kann, die auf Entscheidungen anderer beruhen. Dies erfordert einen hohen Vertrauensvorsprung sowie nachgeordnete Bereiche mit jenen Ressourcen zu versorgen, die diese benötigen, um ihre Aufgaben erfüllen zu können.

## 8. KEIN KADAVERGEHORSAM

Ein Kapitän und eine Führungsmannschaft müssen bedingungslos für ihre Mission, vor allem für die Sicherheit des Schiffes und das Wohl aller an Bord, Sorge tragen. Wir haben einige Fälle in den letzten Jahren erlebt, wo falsch verstandene Kadaver gegenüber Eignern oder Chartergästen zu Risiken oder gar zu Havarien geführt haben. Deren Wünsche und Vorstellungen haben sich immer der obersten Sicherheit an Bord unterzuordnen.

„Herr, dazu hat Sie der König zum Staboffizier gemacht, dass Sie wissen müssen, wann Sie nicht zu gehorchen haben.“ Diese berühmte Äußerung des Generals Friedrich Karl von Preußen 1860 steht sinnbildlich für die Fehlannahme, wonach Menschen im preußischen Militär bedingungslos zu gehorchen hatten. Erstaunlicherweise gab es keine absolute Unterordnung. Gerade in diesem Umfeld wurde seit dem frühen 19. Jahrhundert ein weltweit einzigartiges Führungs- und Organisationsverständnis entwickelt, das den Menschen, egal wo in der Hierarchie sie standen, ein vergleichsweise hohes Maß an Entschei-

dungs- und Handlungsfreiheit zubilligt und abverlangt wurde. Die Führung muss dabei sicherstellen, dass allen das übergeordnete Ziel der Organisationseinheit, das „große Ganze“ bekannt ist.

Unter Beachtung einiger unverzichtbarer Rahmenbedingungen wird von jedem Einzelnen erwartet, dass er alles in seiner Macht Stehende tut, um das übergeordnete Ziel zu erreichen. Dies kann und muss bedeuten, einen Befehl zu missachten, wenn dem eine tiefere Einsicht zugrunde liegt und dem höheren Zweck dient. Dieses Grundverständnis von Führung und Organisati-

on ist nicht nur erstaunlich zeitgemäß und „menschenwürdig“, sondern bildet auch die Basis für die Effektivität einer Organisation.

Die oft extreme (situative) Komplexität und Dynamik auf einer Yacht kann man nicht mit strikter Hierarchie begegnen, sondern – im Gegenteil – nur mit Selbstorganisation und kollektiver Intelligenz der Crew. Loslassen, statt den Griff fest und fester zu ziehen. Dennoch bleibt das Positive einer Hierarchie erhalten, denn sie bleibt „strategisch“ steuerbar, es gibt klare Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche.

## WIE KANN MAN DAS CREWMANAGEMENT INNOVATIV UNTERSTÜTZEN?

Wir sind aktuell dabei, ein praktisches Tool der Potentialanalyse innovativ auf die Yacht-Crew-Welt zu übertragen: „YCPO – YachtCrewPotentialOptimization“. YCPO ist eine Verknüpfung der konsequenten Nutzung der Erkenntnisse der modernen Arbeitspsychologie mit dem Führungsleitbild der Harvard Business School für eine effiziente und hocheffektive Personalentwicklung.

Das bedeutet, kurz gesagt: In jedem Mitarbeiter schlummern bekannte und latente Potentiale. Doch die Praxis zeigt, dass viele dieser Potentiale nie aufgedeckt oder sogar durch Unkenntnis oder falsche Führung verschüttet werden. Mit YCPO werden vorhandene und fehlende Potentiale aufgedeckt und zielgerichtet aufgebaut oder nachgebildet, jedoch nur dort, wo es notwendig ist. Als Potentialmessverfahren deckt YCPO nicht nur die natürlich vorhandenen Fähigkeiten auf, sondern ist gleichzeitig Entwicklungsverfahren für Führungskräfte, Teams und Mitarbeiter an Bord.

Zum Vergleich: in einem Flugsimulator wird ein Pilot mit einer Fülle von Situationen konfrontiert, die er bewältigen muss. Wie er diese bewältigt, führt zu einer Bewertung seiner Fähigkeiten und Potentiale mit Hinweisen zur Verbesserung und zum weiteren Training. YCPO funktioniert ähnlich, nur mit Situationen aus der Arbeitswelt allgemein bzw. aus dem Bordleben – man benötigt dazu lediglich einen PC oder ein Notebook sowie einen Zugang per TAN-Verfahren.

Bei YCPO muss der Kandidat bestimmte vorgegebene Situationen und Fragen bewältigen, Entscheidungen und Einschätzungen treffen, werten und beurteilen. Diese Situationen wurden auf Basis von Harvard-Führungswissen und der Max Planck-Psychologie entwickelt. Die Auswertung läuft über ein intelligentes Benchmark von über Jahre aufgebauten Erkenntnissen bei vergleichbaren Personalaufgabenprofilen. Für die Führungskräfte analysieren wir die Leaderqualitäten und Potentiale und geben Hinweise für die Verbesserung und weitere Entwicklung.

Anwendungsbeispiele sind neben der Bewertung von aktuellen Situationen und einer Analyse des Potenzials die Unterstützung und Entwicklungsempfehlungen, der Einsatz in Management-Entwicklungsprogrammen, in Assessments und Auswahlverfahren, im Rahmen der Management-Team-Entwicklung sowie im individuellen Coaching und Training.

Dabei werden 17 Erfolgsfaktoren im Bereich der sozialen Kompetenz und 25 Erfolgsfaktoren im Bereich Management und Führung gemessen. Optional können parallel dazu weitere Leistungsparametern und KPIs erstellt werden, ein Benchmarking mit den Besten in dieser Position sowie ausführliche Berichte: Persönliche Auswertung für den Teilnehmer, Zertifikat der Stärken und Coaching- und Entwicklungsplan (dient dann als Grundlage für individuelle Feedback- und Entwicklungsgespräche). Außerdem möglich sind individuelle Aktions- und Entwicklungspläne (maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme, Seminare, individuelle Entwicklung, Coaching).

der-yacht-anwalt.de, superyachtforum.eu

**VERLAG**  
John Warning  
Corporate Communications GmbH  
Wiesendamm 9, 22305 Hamburg  
www.meerundyachten.de  
info@meerundyachten.de

Herausgeber Martina John, Martina Julius-Warning

Chefredakteur Matt Müncheberg

**REDAKTION & FOTOGRAFIE**  
Paul Berg, Lex M. Carter, Toby Hodges,  
Matt Müncheberg, Prof. Dr. Schließmann

ArtDirektion  
Grafik Katja Hansen  
Nina Okumug

Chefinvondienst Anett Hillers  
hillers@meerundyachten.de

**ANZEIGEN**  
Verantwortlich Martina Julius-Warning  
Tel. +49 (0) 40/533 088 80  
m.warning@johnwarning.de

Verlagsvertretung  
Benelux Mark Meelker  
Tel. +31715140848  
advertising@numij.nl

**VERTRIEB**  
Press Impact GmbH  
Ein Unternehmen der Axel Springer SE  
Neuer Höttingbaum 2  
22143 Hamburg  
Tel. +49 (0) 40/668 530-260

**VERTRIEB ABO**  
IPS Services GmbH  
Postfach 13 31  
53335 Meckenheim  
Tel. +49 (0) 22 25/70 85-316 7

**DRUCK**  
Silber Druck oHG  
Otto-Hahn-Strasse 25  
34253 Lohfelden  
Tel. +49 (0) 561/52007-0

### ABO-BESTELLUNGEN UND LIEFERUNGSREKLAMATIONEN

MEER & YACHTEN Abo- und Bestellservice, Postfach 1331, D-53335 Meckenheim, Tel. + 49 (0) 22 25 / 70 85 565, Fax. + 49 (0) 22 25 / 70 85 399, meerundyachten@aboteam.de, Bezugspreis Inland für vier Ausgaben EURO 28,00 (inkl. 7% MwSt.). Bei Nichtbelieferung ohne Verlagsverschulden oder wegen Störungen des Arbeitsfriedens bestehen keine Ansprüche gegen den Verlag. Nachdruck in Wort und Bild, auch auszugsweise, nur mit Erlaubnis von JOHN WARNING GmbH, ISSN 1558-0437, Gerichtsstand Hamburg. Keine Gewähr für unverlangt eingesandte Manuskripte und Bildsendungen. Zuschriften können ohne ausdrücklichen Vorbehalt im Wortlaut oder Auszug veröffentlicht werden.



Bei JOHN WARNING erscheint

