

Meik Führung

Führung und Management in den unendlichen Weiten. Lehren aus der Star Trek-Filmanalyse

Rainer Hampp Verlag, Augsburg, München 2017, 253 S.,

ISBN 978-3-95710-095-5 (print), € 29.80

ISBN 978-3-95710-195-5 (e-book pdf), € 27.99

Mit seinen Einzelerien RAUMSCHIFF ENTERPRISE, THE NEXT GENERATION, VOYAGER, DEEP SPACE NINE und ENTERPRISE ist STAR TREK hinsichtlich der Zuschauerzahlen und der Impulse für neue Technologien die wohl erfolgreichste Science Fiction-Serie aller Zeiten. Auch für den Bereich Führung und Management lohnt sich der vertiefende Blick auf STAR TREK. Dieses Buch entwickelt anhand der Filmanalysen von STAR TREK praxisnahe Lehren und Anregungen für erfolgreiches Führen in der Gegenwart. Es lässt den Leser teilhaben an den Managementenerfahrungen der Sternenflottencaptains und -mitarbeiter. Die Lehren aus der Zukunft – aus den unendlichen Weiten – sollen dazu beitragen, das Bewusstsein zu schärfen für zentrale Handlungsfelder und mögliche Gestaltungshebel von Führungskräften. Zukünftige Führungskräfte, die sich auf ihre Führungsrolle vorbereiten möchten, erhalten vorerlebte und gut erinnerbare Situationen und Handlungsempfehlungen, die in einer (späteren) eigenen Führungsherausforderung hilfreich sein können. Der Aufbau des Buches gliedert sich, nach einem Einleitungsteil über STAR TREK und die STERNENFLOTTE, in insgesamt fünf Missionen zu den zentralen Handlungsfeldern für Führungskräfte: 1) Selbstverständnis Führungskraft, 2) Personalführung, 3) Teambuilding, 4) Unternehmensführung und 5) Selbstmanagement. Das Buch richtet sich an heutige und zukünftige Führungskräfte, Personalmanager und -entwickler, Dozenten und Studierende von BWL, Management und Wirtschaftspsychologie, an interne und externe Berater und nicht zuletzt an alle STAR TREK-Fans.

Schlüsselwörter: Führung, Management, Teambuilding, Selbstmanagement, Star Trek

Dr. *Meik Führung* ist Principal bei der Commerz Business Consulting, der internen Unternehmensberatung der Commerzbank. Er verantwortet dort, neben der Leitung und Begleitung von konzernweiten Beratungsprojekten, das Topic Center Change Management. Davor war Meik Führung als wissenschaftlicher Mitarbeiter am BWL-Lehrstuhl an der Universität Trier im Schwerpunkt Arbeit-Personal-Organisation tätig.

Meik Führung

Führung und Management in den unendlichen Weiten

Lehren aus der Star Trek-Filmanalyse

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95710-095-5 (print)
ISBN 978-3-95710-195-2 (e-book)
ISBN-A/DOI 10.978.395710/1952
1. Auflage, 2017

© 2017 Rainer Hampp Verlag Augsburg, München
Vorderer Lech 35 D – 86150 Augsburg
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Für meine wundervolle Familie – für Barbara, Amalia, Freya, Ada und Jan:
live long and prosper!

Inhaltsübersicht – „im Warp-Flug“ durch das Buch

1	Einleitung.....	17
2	Einführung zu Personen und Organisationsstrukturen bei STAR TREK: Die STERNENFLOTTE ist eine komplexe und sich wandelnde Organisation	22
3	Mission 1: Selbstverständnis Führungskraft: Der Platz der Führungskraft ist auf der Brücke und dort wo die Herausforderungen sind – Eine Führungskraft führt und wer nicht führt, ist keine Führungskraft!.....	44
4	Mission 2: Personalführung Direkte Führung von Mitarbeitern ist der Kern der Führung – Es geht darum, situativ die richtigen Führungsimpulse zu geben.....	64
5	Mission 3: Teambuilding Größere Schlagkraft erreicht eine Führungskraft nur durch ein schlagkräftiges Team – Es reicht nicht aus, nur den einzelnen Mitarbeiter zu führen.....	116
6	Mission 4: Unternehmensführung Eine Führungskraft kann und muss mehr machen als direkte Führung, sie verantwortet das Ganze – Personalführung ist nur ein Gestaltungshebel	146
7	Mission 5: Selbstmanagement Nur wer sich selbst gut führt kann auch andere führen – auch Selbstma- nagement und Persönlichkeitsentwicklung sind Aufgaben für Führungskräfte	198
8	Zusammenfassung und Ausblick.....	244
9	Literatur- und Quellenverzeichnis	251

Inhaltsverzeichnis – „mit halbem Impuls“ durch das Buch

1	Einleitung.....	17
1.1	Ziel des Buches ist es, die Lehren aus den unendlichen Weiten des STAR TREK-Universums nutzbar zu machen für ein besseres Verständnis von Führung und Management heute.....	17
1.2	Die Herausforderungen an Führungskräfte werden auch in den nächsten Jahren weiter steigen – insbesondere durch die Digitalisierung wird die Dynamik exponentiell steigen.....	18
1.3	Der Leser des Buchs wird mitgenommen auf eine Abenteuerreise mit fünf Missionen zu den zentralen Herausforderungen an Führungskräfte	20
2	Einführung zu Personen und Organisationsstrukturen bei STAR TREK: Die STERNENFLOTTE ist eine komplexe und sich wandelnde Organisation	22
2.1	Im Überblick: Ein schneller Warp-Flug durch das STAR TREK-Universum	22
2.2	Die Organisationsstrukturen der Raumschiffe und -stationen der STERNENFLOTTE orientieren sich an ihrem militärischen Vorläufer, der US Navy	23
2.2.1	Organisationsstrukturen wandeln sich und müssen sich wandeln mit neuen Aufgaben und Personen.....	24
2.2.2	Die Führungsstruktur der Sternenflotte ist zum einen durch eine vertikale Differenzierung der Führungsebenen gekennzeichnet	24
2.2.3	Zum anderen ist sie durch eine horizontale Spezialisierung in verschiedene Abteilungen und Positionen gekennzeichnet	26
2.2.4	Ein Zusammenspiel aus Rang- und Positionsprinzip sichert klare und situativ zielführende Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse.....	26
2.3	Organisationsstrukturen und zentrale Personen auf der ENTERPRISE NCC-1701 unter Captain KIRK: Eine kleine Führungsspitze sichert hohe Schlagkraft der ENTERPRISE in einer relativ unkomplexen Umwelt.....	28
2.4	Organisationsstrukturen und zentrale Personen auf der ENTERPRISE NCC-1701 D unter Captain PICARD: Durch die ausgeprägt teamorientierten Strukturen werden die Kompetenzen der Mannschaft systematisch genutzt.....	30
2.5	Organisationsstrukturen und zentrale Personen auf der ENTERPRISE NX-01 unter Captain ARCHER: Auf dem ersten Warp 5-Raumschiff bilden sich die schlagkräftigen Strukturen erst nach und nach im Praxistest	34

2.6	Organisationsstrukturen und zentrale Personen auf der U.S.S. Voyager unter Captain JANEWAY: Zwei Organisationen wachsen zusammen und passen sich den neuen Gegebenheiten chancenorientiert an	37
2.7	Organisationsstrukturen und zentrale Personen auf DEEP SPACE NINE unter Commander/Captain SIKO: Komplexe und unklare Organisationsstrukturen erfordern ein professionelles Stakeholdermanagement.....	41
3	Mission 1: Selbstverständnis Führungskraft: Der Platz der Führungskraft ist auf der Brücke und dort wo die Herausforderungen sind – Eine Führungskraft führt und wer nicht führt, ist keine Führungskraft!.....	44
3.1	Merkmale des Selbstverständnisses einer wirksamen Führungskraft: Im Kern geht es um eine aktive und gestaltende Grundhaltung.....	44
3.1.1	Merkmal 1: Eine Führungskraft entscheidet sich dafür, selbst zu treiben statt getrieben zu werden.....	44
3.1.2	Merkmal 2: Eine Führungskraft will und kann jede Situation gestalten, denn es gibt keine ausweglosen Situationen.....	48
3.1.3	Merkmal 3: Eine Führungskraft übernimmt Verantwortung und sucht den Erfolg.....	49
3.1.4	Merkmal 4: Ein Führungskraft gibt anderen Orientierung und Halt.....	53
3.1.5	Merkmal 5: Eine Führungskraft vertritt die Unternehmens- und Managementsicht, und behält dabei ihre eigenen Werte und Überzeugungen.	55
3.1.6	Führungskräfte müssen Führung im tiefsten Inneren wollen, sonst werden sie keine wirksamen Führungskräfte sein	56
3.2	Führungskräfte sollten innerlich und für andere sichtbar ihren Platz auf der Brücke einnehmen und immer am Ort des Geschehens sein	57
3.3	Das Handeln der Führungskräfte hat im Guten wie im Schlechten Vorbildcharakter und ist ganz wesentlich für das Verhalten der Mitarbeiter	58
3.4	Von den Führungskräften der Sternenflotte können auch heutige Führungskräfte lernen und sich helfen lassen.....	60
4	Mission 2: Personalführung Direkte Führung von Mitarbeitern ist der Kern der Führung – Es geht darum, situativ die richtigen Führungsimpulse zu geben...	64
4.1	Wird ein Mitarbeiter zur Führungskraft, ändert sich alles und er sieht sich verschiedensten und neuen Rollenerwartungen ausgesetzt.....	64

4.2	Typische Führungsfehler vor allem neuer Führungskräfte sollten frühzeitig erkannt und vermieden werden.....	73
4.2.1	Führungsfehler 1: Nicht delegieren und loslassen können	73
4.2.2	Führungsfehler 2: Zu „harte“ Führung	74
4.2.3	Führungsfehler 3: Nicht entscheiden können oder wollen	75
4.2.4	Die Ursachen für unzureichende Delegation und Lösungsansätze für erfolgreiche Delegation finden sich auf vier Ebenen.....	76
4.3	Situative Führung berücksichtigt die spezifischen Herausforderungen in unterschiedlichen Unternehmensphasen.....	79
4.3.1	In der Startup- und Aufbauphase braucht eine Führungskraft vor allem Pioniergeist und die Fähigkeit auch unter großer Unsicherheit zu gestalten	80
4.3.2	In der Wachstumsphase muss eine Führungskraft vor allem die Professionalisierung von Strukturen und Prozessen vorantreiben und die Handlungsfähigkeit der Organisation personenunabhängig machen.....	82
4.3.3	In der Reife- und Stabilisierungsphase muss die Führungskraft vor allem die Gratwanderung zwischen Stabilisierung der Unternehmenserfolge und kontinuierlicher Verbesserung managen.....	84
4.3.4	In der Rückbau- und Abwicklungsphase steht eine Führungskraft vor allem vor der Herausforderung, die Organisation zu verkleinern und dabei zugleich ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten.....	85
4.3.5	In der Umbruchsphase muss die Führungskraft den notwendigen Veränderungsbedarf erkennen und zum richtigen Zeitpunkt die Veränderungen einleiten	86
4.4	Erfolgreiche Führung ist situativ und berücksichtigt die Anforderungen aus den jeweiligen Mitarbeiterkonstellationen und der Führungssituation	89
4.4.1	Herausfordernde Führungssituation 1: Am Umgang mit „erfolgreichen Regel-Ignoranten“ zeigt sich, wie ernst es eine Führungskraft mit ihrer Führungsrolle meint	89
4.4.2	Herausfordernde Führungssituation 2: Als junge Führungskraft ältere Mitarbeiter führen erfordert Fingerspitzengefühl und respektvollen Umgang. 91	
4.4.3	Herausfordernde Führungssituation 3: Die Führung von Mitarbeitern, die man nicht akzeptiert, ist ein Prüfunkt für die Führungsverantwortung....	94
4.4.4	Herausfordernde Führungssituation 4: Bei der Führung von Mitarbeitern ohne direkten disziplinarischen Durchgriff ist die Gestaltung der Beziehungsebene zentral	95

4.4.5	Herausfordernde Führungssituation 5: Bei Führung von sozialen Außenseitern kommt es darauf an, die eigene Wahrnehmung zu verändern....	97
4.4.6	Herausfordernde Führungssituation 6: Wirksame Führungskräfte führen im Sinne einer 360-Grad-Führung auch lateral und nach oben.....	99
4.5	Die Kernherausforderung einer Führungskraft besteht darin, bei den Geführten Gefolgschaft zu erreichen	101
4.5.1	Quellen der Gefolgschaft 1: Die formale Führungsposition wird in der Regel allein nicht ausreichend sein.....	101
4.5.2	Quellen der Gefolgschaft 2: Nachvollziehbare Befehle sind wichtige Grundlage für deren Akzeptanz.....	103
4.5.3	Quellen der Gefolgschaft 3: Fachliche Expertise erhöht die Akzeptanz besonders bei Fachexperten	104
4.5.4	Quellen der Gefolgschaft 4: Aufgrund des evolutionären Erbes erfolgt Gefolgschaft häufig aufgrund der akzeptierten Stärke und „natürlichen“ Rangordnung	105
4.5.5	Quellen der Gefolgschaft 5: Die Bereitschaft zu folgen ist höher, wenn sich die Führungskraft um die vitalen Interessen der Mitarbeiter kümmert...	109
4.5.6	Quellen der Gefolgschaft 6: Mit authentischer Wertschätzung und dem Erzeugen von Zugehörigkeitsgefühl wird die Basis für grundsätzliche Gefolgschaft gelegt.....	111
4.5.7	Quellen der Gefolgschaft 7: Gerade selbstständige und leistungsorientierte Mitarbeiter erwarten Inspiration und die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung.....	113
4.5.8	Quellen der Gefolgschaft 8: Insgesamt betrachtet wird Gefolgschaft durch die Erfüllung individueller Bedürfnisse und Interessen erreicht	114
5	Mission 3: Teambuilding	
	Größere Schlagkraft erreicht eine Führungskraft nur durch ein schlagkräftiges Team – Es reicht nicht aus, nur den einzelnen Mitarbeiter zu führen.....	116
5.1	Jedes Team durchläuft aufeinander aufbauende Teamphasen, die passende Führungsimpulse erfordern	116
5.1.1	Zentrale Führungsaufgaben in der Forming-Phase bestehen in der Zusammenstellung der richtigen Teammitglieder und der Förderung des gegenseitigen Kennenlernens	118
5.1.2	Zentrale Führungsaufgaben in der Storming-Phase bestehen darin konstruktive Auseinandersetzungen zu fördern und Orientierung zu geben .	120

5.1.3	Zentrale Führungsaufgabe in der Norming-Phase ist die Festlegung akzeptierter und zielführender Regeln der Zusammenarbeit	126
5.1.4	Zentrale Führungsaufgaben in der Performing-Phase sind der Erhalt und der kontinuierliche Ausbau der Leistungsfähigkeit des Teams	128
5.1.5	Zentrale Führungsaufgaben in der Adjourning-Phase sind der geordnete Rückbau des Teams und die Aufrechterhaltung der Moral des Teams...	129
5.2	Bei der Schaffung eines schlagkräftigen Teams sind verschiedene Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen zu beachten	131
5.2.1	Erfolgsfaktor 1: Über adressatengerechte Kommunikation die Mitarbeiter erreichen	131
5.2.2	Erfolgsfaktor 2: Gemeinsame Extremsituationen erfolgreich bewältigen	134
5.2.3	Erfolgsfaktor 3: Ein positives Teamklima schaffen	138
5.2.4	Erfolgsfaktor 4: Handlungsspielräume ermöglichen und Empowerment fördern	140
5.2.5	Erfolgsfaktor 5: Die richtige Balance aus Distanz und Nähe finden...	142
6	Mission 4: Unternehmensführung	
	Eine Führungskraft kann und muss mehr machen als direkte Führung, sie verantwortet das Ganze – Personalführung ist nur ein Gestaltungshebel	146
6.1	Neben der direkten Personalführung verfügt eine Führungskraft grundsätzlich über weitere fünf Führungssubstitute und Gestaltungshebel.....	146
6.2	Gestaltungshebel 1: Mit einem gemeinsamen Zielbild und klaren Zielvorgaben können die Mitarbeiter ihr Denken und Handeln selbstständig ausrichten.....	148
6.2.1	Ausgehend vom übergreifenden Unternehmenszielbild sollte sich die Führungskraft ein eigenes Bild von der Zukunft machen.....	148
6.2.2	Die konkrete Operationalisierung in Direktiven und Richtlinien macht die Ziele greifbar	150
6.3	Gestaltungshebel 2: Eine starke Unternehmenskultur mit klarem Wertefundament und moralischem Kompass gibt Orientierung über die einzelne Führungssituation hinaus	153
6.3.1	Komponenten des moralischen Kompass: Ein positives Menschenbild fokussiert auf Gleichwertigkeit, Leistung und Entwicklung.....	153
6.3.2	Komponenten des moralischen Kompass: Es geht immer um die Sache, nicht um das Ich	156

6.3.3	Komponenten des moralischen Kompass: Kooperation geht vor Konkurrenz – Teamgeist gewinnt	158
6.3.4	Komponenten des moralischen Kompass: Integrität und Ethik sind Anspruch an jeden Mitarbeiter	162
6.3.5	Komponenten des moralischen Kompass: Die Organisation schafft die Balance zwischen Individualität und Gemeinschaftsgefühl	164
6.4	Gestaltungshebel 3: Mit der Gestaltung der Mitarbeiterprozesse werden die Weichen für den späteren Führungsbedarf gestellt.....	167
6.4.1	Die Führung der Mitarbeiter beginnt bereits bei Mitarbeiterauswahl und -onboarding	167
6.4.2	Mit der richtigen und ausgewogenen Teamzusammenstellung kann der Bedarf an direkter Personalführung reduziert werden	169
6.5	Gestaltungshebel 4: Auch durch die zielgerichtete Gestaltung der Arbeitsabläufe und -strukturen werden Mitarbeiter geführt	177
6.5.1	Die Raumgestaltung und Architektur der Raumschiffe erleichtert die Orientierung und unterstützt die Führungsimpulse	177
6.5.2	Durch visuelles Management und modulare Technologien wird die Selbstorganisation und -führung der Mitarbeiter erleichtert	180
6.6	Gestaltungshebel 5: Wirksame Führungskräfte betreiben ein systematisches Stakeholdermanagement und gestalten die Umweltbeziehungen.....	181
6.6.1	Die relevanten Stakeholder kennen und verstehen ist die Basis erfolgreichen Stakeholdermanagements	181
6.6.2	Stakeholdermanagement 1: Den Erstkontakt vorbereiten und gestalten	182
6.6.3	Stakeholdermanagement 2: Gute Beziehungen und Vertrauen aufbauen.	183
6.6.4	Stakeholdermanagement 3: Interkulturelles Management als Kompetenz ausbauen.....	186
6.6.5	Stakeholdermanagement 4: Die gegnerische Front aufbrechen und zu Einzelnen Beziehungen aufbauen.....	190
6.6.6	Stakeholdermanagement 5: Alte Feindschaften beenden und einen Neuanfang wagen	192
6.6.7	Stakeholdermanagement 6: Mit einem Gegner gegen einen gemeinsamen Feind verbünden	194
6.6.8	Stakeholdermanagement 7: Dauerhafte organisatorische Kooperationen aufbauen.....	196

7 Mission 5: Selbstmanagement

Nur wer sich selbst gut führt kann auch andere führen – auch Selbstmanagement und Persönlichkeitsentwicklung sind Aufgaben für Führungskräfte	198
7.1 Die persönlichen Lebensziele sind mit dem täglichen Handeln im Unternehmen in Einklang zu bringen.....	198
7.2 Ein gesunder Geist und mentale Stärke sind Basis und Motor des erfolgreichen Selbstmanagements.....	202
7.2.1 Die Führungskräfte der STERNENFLOTTE verfügen über ein hohes Ausmaß mentaler Stärke	202
7.2.2 Reflektion und Feedback sind Voraussetzungen für effektives Selbstmanagement	205
7.2.3 Regelmäßige Meditation hilft dabei, die Gedanken zu sortieren und innere Ruhe zu finden	211
7.2.4 Emotionale und mentale Stabilität kann über soziale Beziehungen gestärkt werden	214
7.3 Ein gesunder und belastbarer Körper steht in positiver Wechselwirkung mit einem gesunden Geist	217
7.3.1 Durch regelmäßige und vielseitige körperliche Betätigung bleibt der Körper in Bewegung und wird trainiert.....	217
7.3.2 Gesunde Ernährung liefert die Energie und die erforderlichen Nährstoffe.....	219
7.3.3 Langfristige Leistungsfähigkeit benötigt auch Phasen der Regeneration.....	221
7.4 Das Ziel eines erfolgreichen Selbstmanagements für Führungskräfte besteht darin, Körper, Geist und persönliche Ziele gesamthaft zu managen.....	223
7.4.1 Das Selbstmanagement-Dreieck ermöglicht den gesamthaften Blick auf das Selbstmanagement.....	223
7.4.2 Das Zusammenspiel von Körper und Geist sollte zielgerichtet und konsequent genutzt werden.....	224
7.4.3 Es kommt darauf an, das richtige Maß zwischen Unter- und Überforderung zu finden	229
7.4.4 Die verschiedenen Anforderungen aus Privat- und Berufsleben müssen in Einklang gebracht werden, um das Leben nicht zu einseitig und instabil zu führen	231

7.4.5	Führungskräfte sind gefordert, eigenverantwortlich für kontinuierliche Inspiration und Stimulation im Sinne ihrer Entwicklungsziele zu sorgen.....	238
8	Zusammenfassung und Ausblick.....	244
8.1	Ein Führungskräftecockpit führt im Überblick die zentralen Handlungsfelder einer Führungskraft zusammen	244
8.2	Die einzelnen Elemente des Führungskräftecockpits zeigen Status und Handlungsbedarf.....	246
8.2.1	Element 1: Selbstverständnis und Richtungsimpulse als Führungskraft – den Platz einnehmen.....	246
8.2.2	Element 2: Direkte Führung – das eigene Führungsteam zusammenstellen und entwickeln	246
8.2.3	Element 3: Teambuilding/-stimmung – die Schlagkraft des Teams erhöhen	246
8.2.4	Element 4: Sämtliche Gestaltungshebel der Unternehmensführung nutzen.....	247
8.2.5	Element 5: Selbstmanagement – die eigene geistige und körperliche Gesundheit im Blick behalten	248
8.2.6	Weitere Elemente des Führungskräftecockpits können bedarfsgerecht in Ausbaustufen ergänzt werden.....	248
8.3	In den unendlichen Weiten von Management und Führung warten weitere spannende Missionen für Führungskräfte	249
9	Literatur- und Quellenverzeichnis	251

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Star Trek-Serien	22
Abbildung 2: Kino-Spielfilme STAR TREK.....	23
Abbildung 3: Führungsstruktur der STERNENFLOTTE.....	25
Abbildung 4: Organisationsstrukturen und zentrale Personen auf der ENTERPRISE NCC-1701 unter Captain KIRK.....	29
Abbildung 5: Organisationsstrukturen und zentrale Personen auf der ENTERPRISE NCC-1701 D unter Captain PICARD	31
Abbildung 6: Funktionsübergreifende Zusammenstellung eines Außenteams.....	32
Abbildung 7: Organisationsstrukturen und zentrale Personen auf der ENTERPRISE NX-01 unter Captain ARCHER.....	35
Abbildung 8: Organisationsstrukturen und zentrale Personen auf der U.S.S. VOYAGER unter Captain JANEWAY	38
Abbildung 9: Organisationsstrukturen und zentrale Personen auf DEEP SPACE NINE unter Commander/Captain SIKKO.....	42
Abbildung 10: Einsatzorte von Führungskräften – immer am Ort des Geschehens sein.....	57
Abbildung 11: Die Führungskraft im Zentrum verschiedenster Rollenerwartungen.....	71
Abbildung 12: Unternehmensphasen auf der Sigmoid-Kurve.....	80
Abbildung 13: Zum richtigen Zeitpunkt eine neue Kurve beginnen am Beispiel der MACOs auf der Enterprise.....	87
Abbildung 14: Teamphasen, Teamleistung und Führungsaufgaben	117
Abbildung 15: Führungssubstitute und Gestaltungshebel ganzheitlicher Führung.....	147
Abbildung 16: Die Positivspirale ermutigender Führung.....	155
Abbildung 17: Führungsteams nach inhaltlich-fachlichen Aufgabentypen und nach Persönlichkeitstypen	171
Abbildung 18: Idealer Job in der Schnittmenge von persönlichen Zielen und Unternehmenszielen.....	200
Abbildung 19: Das Selbstmanagement-Dreieck	224
Abbildung 20: Yerkes-Dodson-Kurve.....	230
Abbildung 21: Steigerung der Komplexität im Zuge des Flow-Erlebnisses	231
Abbildung 22: Mit agilem Selbstmanagement die eigene Persönlichkeit immer weiter entwickeln.....	240
Abbildung 23: Führungskräftecockpit für die zentralen Handlungsfelder einer Führungskraft	245

1 Einleitung

STAR TREK – mit seinen Einzelserien RAUMSCHIFF ENTERPRISE, THE NEXT GENERATION, VOYAGER, DEEP SPACE NINE und ENTERPRISE und insgesamt über 700 Folgen und Filmen - ist hinsichtlich der Zuschauerzahlen die wohl erfolgreichste Science Fiction-Serie aller Zeiten. Weltweit gibt es mehrere Tausend Fanclubs. Zum 50. Jubiläum kam im Juli 2016 der bislang neueste STAR TREK-Spielfilm „Beyond“ in die Kinos. Und für 2017 ist mit STAR TREK: DISCOVERY eine neue Einzelserie geplant.¹

Die seit 50 Jahren ungebrochene hohe Attraktivität von STAR TREK basiert auch darauf, dass sehr anschaulich relevante und visionäre Fragestellungen behandelt werden (z.B. Gentechnik, künstliche Intelligenz, Alter, verschiedene Kulturen) und viele Impulse für konkrete Technologien gegeben werden (z.B. Tablet, Smartphone, Sprachsteuerung Computer). So konnten allein die letzten drei Kinofilme „Into Darkness“, „Star Trek“ und „Beyond“ weltweit ein Einspielergebnis von rund 1,2 Mrd. US-Dollar erzielen, bei Produktionskosten von insgesamt 525 Mio. US-Dollar²

1.1 Ziel des Buches ist es, die Lehren aus den unendlichen Weiten des STAR TREK-Universums nutzbar zu machen für ein besseres Verständnis von Führung und Management heute

Auch für den Bereich Führung und Management lohnt sich der vertiefende Blick auf STAR TREK. Dieses Buch entwickelt anhand der Filmanalysen von STAR TREK praxisnahe Lehren und Anregungen für erfolgreiches Führen in der Gegenwart. Es lässt den Leser teilhaben an den Managementenerfahrungen der Sternensflottencaptains und Mitarbeiter. Die Lehren aus der Zukunft, aus den unendlichen Weiten, sollen dazu beitragen, das Bewusstsein zu schärfen für zentrale Handlungsfelder und mögliche Gestaltungshebel von Führungskräften. Zukünftige Führungskräfte, die sich auf ihre Führungsrolle vorbereiten möchten, erhalten vorerlebbar und gut erinnerbare Situationen und Handlungsempfehlungen, die in einer (späteren) eigenen Führungsherausforderung hilfreich sein können.

Das Buch richtet sich an:

- Heutige und zukünftige Führungskräfte;
- Personalmanager und -entwickler;

¹ Vgl. Star Trek Discovery (2017): in: <http://www.startrek.com/article/introducing-the-u-s-s-discovery>, Zugriff 06.05.2017

² Vgl. Produktionskosten und weltweites Einspielergebnis der Star Trek-Filme in den Jahren 1979 bis 2016 (in Millionen US-Dollar) (2017): in: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/497169/umfrage/produktionskosten-und-weltweites-einspielergebnis-der-star-trek-filme/>, Zugriff 06.05.2017

- Dozenten und Studierende von BWL, Management, Wirtschaftspsychologie;
- interne und externe Berater;
- und nicht zuletzt an alle STAR TREK-Fans

Erstmalig erfolgt damit eine ganzheitliche Aufbereitung des Themenfelds Management und Führung bei STAR TREK über alle Einzelserien. Bislang lag der Fokus vor allem auf Einzelaspekten, wie zum Beispiel dem Führungsstil von Captain PICARD oder der Art und Weise, wie Probleme von Captain KIRK gelöst werden.³

1.2 Die Herausforderungen an Führungskräfte werden auch in den nächsten Jahren weiter steigen – insbesondere durch die Digitalisierung wird die Dynamik exponentiell steigen

Führungskräfte leben bereits heute in einer zugleich sehr spannenden und herausfordernden Welt, die oft auch als VUCA-Welt bezeichnet wird. Die Abkürzung **VUCA** steht für **Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity**.⁴ Insbesondere folgende Trends und Entwicklungen sorgen dafür, dass dies auch in den nächsten Jahren so bleibt bzw. die Dynamik weiter zunehmen wird.

Zunehmende **Globalisierung** und damit stärkere Vernetzung mit anderen Unternehmen, neue Konkurrenten und hoher (Verdrängungs-) **Wettbewerb** erhöhen die Komplexität des Führungshandelns. Zusammentreffen und Zusammenarbeiten mit **anderen Kulturen** und Wertvorstellungen werden zur täglichen Aufgaben, bei der es gilt, die eigenen Interessen im harten Wettstreit um Ressourcen und Einfluss durchzusetzen.

Daraus ergeben sich **höhere Erwartungen an die Leistung von Führungskräften** und Mitarbeiter sowie an die Attraktivität der Produkte und Dienstleistungen und die Leistungsfähigkeit der Unternehmensprozesse. Dazu gehört auch eine hohe **Change-Kompetenz** der einzelnen Führungskräfte/Mitarbeiter und der Unternehmen als Ganzes, um die notwendigen Veränderungen schnell und erfolgreich umsetzen zu können.

Der bereits begonnene **Wertewandel** (Generation Y, Demokratisierung, Gleichberechtigung der Geschlechter, Work-Life-Balance) erfordern einerseits ein größeres Maß an Mitbestimmung und Einbeziehung der Mitarbeiter in Führungssituationen.

³ Vgl. Roberts, Wess/Ross, Bill (1996): Leadership Lessons from Star Trek The Next Generation – Make it so, New York sowie Stölzel, Simone (2012): Unendliche Weiten – Lösungsorientiert denken mit Captain Kirk, Mr. Spock und Dr. McCoy, Göttingen. Weitere Publikationen analysieren Star Trek aus einer Philosophie-Perspektive, wie zum Beispiel Richards, Thomas (1998): Star Trek – Die Philosophie eines Universums, München oder kulturwissenschaftlichen Perspektive wie Hellmann, Kai-Uwe/Klein, Arne (1997): „Unendliche Weiten ...“ Star Trek zwischen Unterhaltung und Utopie, Frankfurt.

⁴ Vgl. Gerras, Stephan J. (2010): Strategic Leadership Primer 3rd edition, Department of Command, Leadership and Management, United States Army War College, Carlisle, S. 1ff

Zum anderen wandelt sich der vorherrschende „psychologische Vertrag“ zwischen Mitarbeiter und Unternehmen. Lange Jahre galt der Vertrag „sicherer und dauerhafter Arbeitsplatz gegen hohe Loyalität und Identifikation mit dem Unternehmen“.⁵ Derartige langfristige Bindungen nehmen beiderseitig ab, sodass Führungskräfte gefordert sind, zumindest Commitment und Loyalität der Leistungsträger sicherzustellen.⁶

Neue Technologien, zunehmende Digitalisierung und immer kürzer werdende Innovationszyklen erhöhen die Anforderungen an eine schnelle Produktentwicklung (Time to Market) und ermöglichen über die Vernetzung von Daten und Software neue Dienstleistungen. Bis vor kurzem noch erfolgreiche Unternehmen (z.B. Nokia, Blackberry) verlieren in wenigen Jahren ihre Marktführerschaft und werden zum Sanierungsfall.⁷

Die **neuen Medien** beschleunigen die Kommunikation und fordern damit von Führungskräften die Bearbeitung und Koordination einer Vielzahl paralleler Themen (Multifokus) und stellen neue Anforderungen an die Führung, z.B. aufgrund virtueller Teams, ortsunabhängiger und sofortiger Erreichbarkeit, der Verfügbarkeit und Nutzung riesiger Datenbestände (Big Data).

Technologie wird zunehmend zum selbstverständlichen Teil der menschlichen Sinne (z.B. GPS, Smartphone, Datenbrille, Virtual Reality, Prothesen/Implantate) und der Gehirnstrukturen und erweitert so die Gestaltungsmöglichkeiten menschlichen Handelns. **Künstliche Intelligenz** wird nach und nach in Arbeitsabläufe und den Alltag integriert.

Der Megatrend der **demographischen Entwicklung** – Industrieländer werden „älter und weniger“, Schwellen- und Entwicklungsländer werden „jünger und mehr“ – verändert Arbeitsstrukturen und Führungssituationen. Das betrifft zum Beispiel Führung und Erhalt der Leistungsfähigkeit von älteren Mitarbeitern, die Erschließung neuer Arbeitnehmergruppen im **War for Talents**. Die Lebensarbeitszeit steigt, sodass auch Führungskräfte ihre eigene Leistungsmotivation und –fähigkeit bis ins Alter erhalten und ausbauen müssen, z.B. durch entsprechendes **Selbst- und Energiemanagement**.

Diese Merkmale der Gegenwart – hohe Dynamik, hohe Komplexität und hohe Leistungserwartungen an Führung und Mitarbeiter sowie an Unternehmensstrukturen und Unternehmenskulturen – werden sich in den nächsten Jahren noch weiter verstärken. Aufgrund des Zusammenwirkens und insbesondere der digitalen Transformation entsteht eine **exponentielle Veränderungsdynamik** mit entsprechend

⁵ Vgl. Marr, Rainer/Fliaster, Alexander (2003): Jenseits der „Ich AG“ – Der neue psychologische Vertrag der Führungskräfte in deutschen Unternehmen, München und Mering

⁶ Vgl. Sennett, Richard (2011): Die Kultur des neuen Kapitalismus, 5. Auflage, Berlin, S. 52 ff

⁷ Vgl. Brynjolfsson, Erik/McAfee, Andrew (2015): The Second Machine Age – Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird, 2. Auflage, Kulmbach

hohen Anforderungen, aber auch mit großen Gestaltungsmöglichkeiten an Führung und Management.

Was liegt also näher, als einen Blick in die Zukunft zu werfen. Das STAR TREK-Universum macht diesen Blick möglich. Die rund 700 Folgen und Spielfilme liefern ein einzigartiges und umfangreiches Spektrum an Führungssituationen, die die Herausforderungen und Lösungsansätze miterlebbar machen.

Die verschiedenen STAR TREK-Serien und Folgen sind ein ideales Medium, um Aspekte, Probleme und Themen im Bereich Führung, Organisation und Management zu analysieren, bildhaft und real in den Köpfen entstehen zu lassen, zu diskutieren und bestehende Theorien und Konzepte der Managementforschung anzuwenden, zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Es gibt wohl keine Organisation, über die es, aufgrund der Vielzahl der Folgen und der Komplexität der Serien, ein vergleichbares Ausmaß an Informationen, Führungssituationen und Beispielen für Verhalten in Organisationen gibt. In kein „reales“ Unternehmen kann ein so tiefer und breiter Einblick in das Funktionieren einer Organisation genommen werden wie in die Organisation STERNENFLOTTE bzw. deren Organisationsteile ENTERPRISE, VOYAGER und DEEP SPACE NINE.

1.3 Der Leser des Buchs wird mitgenommen auf eine Abenteuerreise mit fünf Missionen zu den zentralen Herausforderungen an Führungskräfte

Passend zu den Abenteuern der STERNENFLOTTE beschreibt dieses Buch eine Abenteuerreise zu den zentralen Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten von Führung und Management (to boldly go ...), um Antworten auf folgende Grundfragen des Managements und der Führung zu bekommen:

- Was ist ein effektives Führungsverhalten für komplexe und dynamische Situationen?
- Wie können Leistungsfähigkeit und Commitment der Mitarbeiter hergestellt und kontinuierlich ausgebaut werden?
- Wie kann durch die Verankerung von Vision, Strategie und Werten im täglichen Handeln der Mitarbeiter eine fokussierte und leistungsstarke Unternehmenskultur geschaffen werden?
- Was sind schlagkräftige Organisationsstrukturen, die schnelle Entscheidungen und effektives Handeln ermöglichen und fördern? Wie können sie implementiert werden?
- Was sind Ansätze, um erfolgreich mit anderen Kulturen und gegenläufigen Interessen umzugehen, die Beziehungen zu anderen Organisationen zu gestalten und dabei die eigenen Interessen durchzusetzen?
- Wie können Führungskräfte die eigene Leistungsfähigkeit erhalten und ausbauen, um auch in Stresssituationen voll handlungsfähig zu sein?

Der Aufbau des Buches gliedert sich, nach einem **Einleitungsteil über STAR TREK und die Sternenflotte**, in insgesamt **fünf Missionen** zu den zentralen Handlungsfeldern für Führungskräfte:

Mission 1: Selbstverständnis Führungskraft

Der Platz der Führungskraft ist auf der Brücke und dort wo die Herausforderungen sind – Eine Führungskraft führt und wer nicht führt, ist keine Führungskraft!

Mission 2: Personalführung

Direkte Führung von Mitarbeitern ist der Kern der Führung – Es geht darum, situativ die richtigen Führungsimpulse zu geben

Mission 3: Teambuilding

Größere Schlagkraft erreicht eine Führungskraft nur durch ein schlagkräftiges Team – Es reicht nicht aus, nur den einzelnen Mitarbeiter zu führen

Mission 4: Unternehmensführung

Eine Führungskraft kann und muss mehr machen als direkte Führung, sie verantwortet das Ganze: Personalführung ist nur ein Gestaltungshebel

Mission 5: Selbstmanagement

Nur wer sich selbst gut führt kann auch andere führen – auch Selbstmanagement und Persönlichkeitsentwicklung sind Aufgaben für Führungskräfte

2 Einführung zu Personen und Organisationsstrukturen bei STAR TREK: Die STERNENFLOTTE ist eine komplexe und sich wandelnde Organisation

Dieses Kapitel gibt einen einführenden Überblick über die zentralen Personen und Strukturen – insbesondere für diejenigen Leser, für die STAR TREK Neuland ist bzw. die nur einzelne Figuren oder Serien kennen.

2.1 Im Überblick: Ein schneller Warp-Flug durch das STAR TREK-Universum

Im Auftrag der 2161 nach dem ROMULANISCHEN Krieg gegründeten VEREINIGTEN FÖDERATION DER PLANETEN (VFP), deren Ziel die friedliche Koexistenz aller Welten der Galaxie ist, verfolgt die STERNENFLOTTE im Wesentlichen die folgenden beiden Ziele: Erforschung der Galaxie und Verteidigung aller Mitglieder der Föderation. Die einzelnen Unterserien der von GENE RODDENBERRY geschaffenen Serie STAR TREK, der erfolgreichsten Science-Fiction-Serie aller Zeiten, spielen in den Hauptzeitlinien im 22. bis 24. Jahrhundert.

Abbildung 1: Die Star Trek-Serien⁸

Titel	Führungsspitze	Zeit der Serie (Hauptzeitlinie)	Start Erstausstrahlung (USA)
Enterprise (98 Folgen)	Captain Jonathan Archer	2151 - 2161	2001
Raumschiff Enterprise (79 Folgen)	Captain James Tiberius Kirk	2264 - 2269	1966
The Next Generation (178 Folgen)	Captain Jean-Luc Picard	2364 - 2370	1987
Raumschiff Voyager (172 Folgen)	Captain Kathryn Janeway	2371 - 2378	1995
Deep Space Nine (176 Folgen)	Commander/Captain Benjamin Lafayette Sisko	2369 - 2375	1993

⁸ Quelle: Eigene Erstellung

Zusätzlich gibt es bislang 13 Kino-Spielfilme von STAR TREK, wie die folgende Abbildung zeigt.

Abbildung 2: Kino-Spielfilme STAR TREK

Nr.	Titel	Führungsspitze	Start Kino (in USA)
1	Der Film	Captain Kirk	1979
2	Der Zorn des Khan	Captain Kirk	1982
3	Auf der Suche nach Mr. Spock	Captain Kirk	1984
4	Zurück in die Gegenwart	Captain Kirk	1986
5	Am Rande des Universums	Captain Kirk	1989
6	Das unentdeckte Land	Captain Kirk	1991
7	Treffen der Generationen	Captain Kirk, Captain Picard	1994
8	Der erste Kontakt	Captain Picard	1996
9	Der Aufstand	Captain Picard	1998
10	Nemesis	Captain Picard	2002
11	Star Trek	Captain Kirk (neu)	2009
12	Into Darkness	Captain Kirk (neu)	2013
13	Beyond	Captain Kirk (neu)	2016

2.2 Die Organisationsstrukturen der Raumschiffe und -stationen der STERNENFLOTTE orientieren sich an ihrem militärischen Vorläufer, der US Navy

Im Unterschied zu vielen Organisationen liegt bislang keine zusammenhängende, explizite Beschreibung der Organisationsstrukturen der STERNENFLOTTE und deren Teileinheiten (Raumschiffe und -stationen) vor. Die Identifikation der Strukturen gleicht damit einem Puzzle, in dem verschiedenen Informationen aus den einzelnen Filmen und Episoden zusammengeführt werden. An verschiedenen Stellen wird so unter anderem deutlich, welche Abteilungen, Hierarchiestufen es z.B.

auf der ENTERPRISE gibt, welche Personen welche Positionen innehaben und nach welchen Prinzipien und Regeln ein Raumschiff organisiert und geführt wird.

2.2.1 Organisationsstrukturen wandeln sich und müssen sich wandeln mit neuen Aufgaben und Personen

Am Beispiel der STERNENFLOTTE lässt sich eine elementare Eigenschaft von Organisationsstrukturen erkennen. Sie sind nur sehr begrenzt statisch und verändern sich im Zeitverlauf. Dies gilt zum einen für die Organisationsstrukturen innerhalb der fünf Serien, d.h. innerhalb der fünf Jahre der Mission der ENTERPRISE unter KIRK, der sieben Jahre auf DEEP SPACE NINE etc. Zum anderen gilt dies für Entwicklungen und Veränderungen im Zeitverlauf zwischen den fünf Serien, von 2151 bis zum Ende des 24. Jahrhunderts (Hauptzeitlinie der Handlungen, ohne Zeitreisen).

Organisationsstrukturen ändern und entwickeln sich durch die darin agierenden Personen. Handlungen und Strukturen sind interdependent und sind zugleich abhängig und Ausdruck von bestimmten äußeren Gegebenheiten und Zwängen. So wird zum Beispiel die Crew von Captain ARCHER ergänzt um die MACOs, MILITARY ASSAULT COMMAND OPERATIONS, um die ENTERPRISE in der DELPHIC-AUSDEHNUNG zu schützen. Die MACOs sind militärisch ausgebildete „Soldaten“ der STERNENFLOTTE. Die militärischen und kampfbefähigten Kompetenzen hatte die bisherige Crew noch nicht. Ein anderes Beispiel ist die Schaffung der inoffiziellen Position des Moraloffiziers für NEELIX auf der VOYAGER. Als zentrale Konsequenz ergibt sich daraus, dass Organisationsstrukturen nur bedingt im Vorfeld planbar sind und unveränderlich dauerhaft konzipiert werden können.

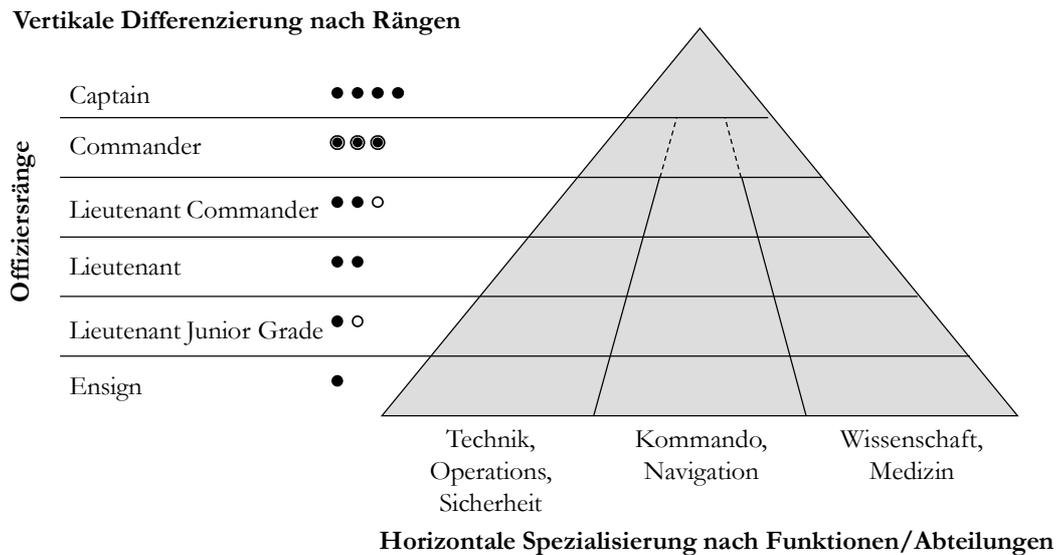
Es ist daher Aufgabe der Führung, die spezifische Eigendynamik einer Organisation zu erkennen und den organisatorischen Wandel im Rahmen des verbleibenden Spielraums zu steuern bzw. zu versuchen, den eigenen Gestaltungsspielraum zu erweitern.

Bevor konkret auf die Organisationsstrukturen und einzelne Personen und Positionen in den fünf Serien eingegangen wird, sollen zunächst die im Wesentlichen gemeinsamen organisationalen Grundstrukturen der Raumschiffe und -stationen verdeutlicht werden, die übergreifende Organisations- und Orientierungsmuster darstellen.

2.2.2 Die Führungsstruktur der Sternenflotte ist zum einen durch eine vertikale Differenzierung der Führungsebenen gekennzeichnet

Ein zentrales übergreifendes Merkmal der Führungsstruktur der STERNENFLOTTE ist eine nach Rängen ausdifferenzierte Hierarchie, wobei in der Regel nicht jede der möglichen Positionen besetzt ist. Die vertikale Differenzierung wurde offensichtlich vom Rangsystem der früheren (also der derzeitigen) US Navy inspiriert und betont den militärischen Charakter der Sternenflotte, den sie, trotz ihres eigentlichen wissenschaftlichen Auftrags, immer auch aufweist.

Abbildung 3: Führungsstruktur der STERNENFLOTTE⁹



Die Führung eines der größeren und bedeutenden Raumschiffe der Sternenflotte ist typischer mit dem Rang eines **Captain** verbunden, dessen Rangabzeichen vier Knöpfe oder vier Streifen sind. Ein Captain führt im Wesentlichen eigenständig und ist in seiner Kleinorganisation die übergeordnete Weisungsinstanz für die Besatzung.

Hierarchisch dem Captain direkt nachfolgend ist der Rang eines **Commanders**, den typischerweise der 1. Offizier eines Sternflottencaptains oder der eine Raumstation leitende Offizier (z.B. SIKO in den ersten Jahren auf DEEP SPACE NINE) innehaben. Ein Commander, gekennzeichnet durch drei Knöpfe oder Streifen fungiert als Schnittstelle und teilweise als Vermittler zwischen Besatzung und Captain.

Auf der dritten Rangstufe findet sich der **Lieutenant Commander**, dessen Rangabzeichen drei Knöpfe oder Streifen sind, wovon einer ausgefüllt ist. Typischerweise erhalten (nach einer gewissen Bewährungszeit) die einer Abteilung vorstehenden Offiziere den Rang eines Lieutenant Commanders. Beispiele hierfür sind der leitende medizinische Offizier (Chief Medical Officer, CMO) Dr. MCCOY auf der ENTERPRISE oder Lieutenant Commander TUVOK als leitender Sicherheitschef und taktischer Offizier auf der VOYAGER.

Die dem Lieutenant Commander direkt untergeordnete Rangstufe ist die eines **Lieutenants**, gekennzeichnet durch zwei Knöpfe oder Streifen. Um den Range eines Lieutenants zu erhalten sind eigenen Kommandoerfahrungen erforderlich.

Die zweitniedrigste Rangstufe für Offiziere ist die eines **Lieutenant Junior Grade**, die üblicherweise für Unterstützungsfunktionen vergeben und mit zwei Knöpfen oder Streifen, wovon einer ausgefüllt ist, gekennzeichnet wird. Ein Beispiel hierfür

⁹ Quelle: Eigene Erstellung

ist Dr. BASHIR auf DEEP SPACE NINE, an dem auch deutlich wird, dass die Leitung einer Abteilung, - BASHIR ist leitender medizinischer Offizier der Station, - nicht in jedem Fall mit dem Rang eines Lieutenant Commanders verbunden ist.

Mit der sechsten Rangstufe **Ensign** (Fähnrich), mit einem Knopf oder Streifen, schließen die Offiziersränge ab. Dieser Rang wird typischerweise Absolventen der STERNENFLOTTENAKADEMIE in ihren ersten drei Jahren an Bord eines Raumschiffes zugewiesen.

2.2.3 Zum anderen ist sie durch eine horizontale Spezialisierung in verschiedene Abteilungen und Positionen gekennzeichnet

Neben der vertikalen Differenzierung sind die Organisationsstrukturen, und damit auch die Personalstrukturen, horizontal funktional spezialisiert. Es gibt drei grundsätzliche Abteilungen, deren jeweilige Angehörige an der spezifisch farbigen Uniform erkennbar sind, wobei das konkrete Design und die Farbwahl der Uniformen dabei im Zeitverlauf variieren.¹⁰

- Technik, Operations, Sicherheit;
- Kommando, Navigation;
- Wissenschaft, Medizin.

2.2.4 Ein Zusammenspiel aus Rang- und Positionsprinzip sichert klare und situativ zielführende Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse

Um nun zu verstehen, wie die konkreten Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse der STERNENFLOTTE organisiert sind, ist es erforderlich zwischen Rang- und Positionsprinzip zu unterscheiden. Während der Rang den jeweiligen Offiziers- oder Besatzungsrang angibt, und damit eine Aussage darüber erlaubt, ob zwischen zwei Mitgliedern der Sternenflotte ein Gleichrangigkeits- oder Unter-Überordnungsverhältnis besteht, bezeichnet die Position die konkrete Funktion einer Person.

Typischerweise sind bestimmte Positionen mit bestimmten Rängen verbunden (z.B. Captain mit Führung eines Raumschiffes). Tendenziell gilt, je bedeutender die Position – insbesondere Chefingenieur, leitender medizinischer Offizier, - desto höher ist auch der Rang einer Person und in der Regel ist der Abteilungschef der Ranghöchste in seiner Abteilung. Rang und Position können aber auch relativ unabhängig voneinander sein. So ist z.B. O'BRIAN auf DEEP SPACE NINE zwar Chefingenieur der Station (Position), rangtechnisch bekleidet er als Chief Petty Officer nicht mal einen Offiziersrang. Möglich ist es auch, dass einzelne Ränge bei einem

¹⁰ Zu einem kompakten Überblick über die Uniformen der verschiedenen Crews vgl. Okuda, Michael/Okuda, Denise (1999): The Star Trek Encyclopedia – A Reference Guide to the Future, Updated and Expanded Edition, New York, S. 533 ff

hierarchischen Aufstieg übersprungen werden. Sie sind also nicht zwangsläufig konsekutiv, wie zum Beispiel bei Dr. BASHIR auf DEEP SPACE NINE, der, ohne jemals Ensign gewesen zu sein, direkt zum Lieutenant Junior Grade befördert wurde. Ränge und Positionen sind daher, obwohl sie in der Regel nicht unabhängig voneinander sind, für ein tieferes Verständnis der Organisationsstrukturen der Sternenflotte analytisch getrennt voneinander zu betrachten.

Ein zentrales Charakteristikum zur Beschreibung der Leitungsstrukturen der Sternenflotte ist die **gleichzeitige Gültigkeit des Rang- und Positionsprinzips**. Rangprinzip meint, dass rangtechnisch höhere Sternenflottenmitglieder gegenüber ihren niedrigerrangigen Sternenflottenmitgliedern entscheidungs- und weisungsbefugt sind. Das Rangprinzip entspricht damit im Wesentlichen dem hierarchisch gestaffelten Einliniensystem. Positionsprinzip meint, dass im Rahmen bestimmter Aufgaben- und Tätigkeitsfelder der Abteilungen den jeweiligen Positionsinhabern inhaltlich positionsbezogene Entscheidungs- und Weisungsrechte zukommen, und zwar zunächst unabhängig von ihrem jeweiligen Rang.

Ein leitender medizinischer Offizier ist beispielsweise die höchste Entscheidungsinstanz in medizinischen Angelegenheiten, auch wenn, wie Dr. BASHIR in seiner Anfangszeit auf DEEP SPACE NINE „nur“ Lieutenant Junior Grade ist. In medizinischen Angelegenheiten ist er sogar in bestimmten Situationen dem Captain gegenüber entscheidungs- und weisungsberechtigt. So kann er bei berechtigten Zweifeln eine Überprüfung des psychischen und physischen Gesundheitszustandes des Captains vornehmen und ihm sogar, wenn es notwendig ist, das Kommando entziehen.

In den Fällen und Situationen, in denen eindeutig festzulegen ist, welche Abteilung und Position inhaltlich zuständig ist, ist damit auch die Konstellation der Verantwortungszuordnung, der Entscheidungs- und Weisungsbefugnis eindeutig. Vielfach ist dies allerdings kaum möglich bzw. die Zuständigkeit ist Gegenstand von Streitigkeiten und Diskussionen. Es gibt dann unterschiedliche Meinungen über die jeweiligen Zuständigkeiten. Die oben genannten drei Abteilungen sind im Rahmen der Arbeitsprozesse zur Erfüllung der jeweiligen Organisationsaufgaben (wissenschaftliche Erforschung, Lösung eines technischen Problems, militärischer Einsatz etc.) in der Regel alle betroffen und involviert. Es kommt also zwangsläufig in einem gewissen Ausmaß zu Verantwortungsdiffusionen. Rang- und Positionsprinzip kollidieren miteinander, wenn z.B. in einem Projektteam oder auf einer Außenmission Mitglieder verschiedener Abteilungen zusammenarbeiten und es (berechtigter) Gegenstand von divergierenden Interpretationen, Aushandlungen und Machtspielen ist, wer und welche Abteilung die Leitung und damit das letzte Wort haben soll und inwiefern ein ranghöherer Offizier einer unterstützenden Abteilung gegenüber einem rangniedrigeren Offizier der federführenden Abteilung weisungsbefugt ist.

Typischerweise wird versucht, derartige Koordinationsprobleme bereits im Vorfeld zu entschärfen oder zu vermeiden. Zum einen werden in der Regel nur Personen mit Offiziersrang bedeutende Positionen und Funktionen zugewiesen, so dass ein hoher Rang mit einer hohen Position zusammenfällt. Zum anderen erfolgt bei der