

Als der US-Amerikaner Mr. McLean zur Zeit des Vietnamkrieges eine standardisierte Metallbox favorisierte, um den Umschlag von Militärgütern in Südostasien und Amerika zu beschleunigen, ahnte er wohl nicht, welche Lawine er damit lostrat.

Denn der Container war geboren, und die Seeschifffahrt nicht mehr die von einst.

Wenn wir uns heute einmal vergegenwärtigen, in welchem Maße diese neue Seetransporttechnologie andere Schiffe hervorbrachte, liegt es auf der Hand, dass auch die Besatzungen nicht mehr die von damals bleiben konnten. Im Schrittmaß der Entwicklung anderer Schiffe haben sich auch einige Berufsbilder an Bord stark verändert. Der Matrose von damals nennt sich z.B. ‚Schiffsmechaniker‘ und macht damit auf ein Tätigkeitsfeld aufmerksam, dass sich mit dem auf dem herkömmlichen Stückgutfrachter nur schwer vergleichen lässt.

Daher darf es nicht verwundern, dass sich keineswegs allein durch die zunehmende Zahl ausländischer Seeleute die heutige Schiffscrew deutlich von der vergangener Jahre unterscheidet: Den Zahlmeister gibt es nicht mehr, auch der Funker hat diese Entwicklung nicht überlebt. Deren Arbeit erledigt jetzt – nicht sonderlich überraschend – der Kapitän.

Seine Stellung an Bord markiert sich in dieser personellen Unruhe offenbar unbehört, und so scheint es nicht vermessen, sich dieser Funktion etwas näher zu widmen.

Denn sie sucht auch heute noch vergeblich nach einer Entsprechung unter Führungspositionen an Land, weil sich Schiff und Besatzung nur unvollkommen als Zelle und Spiegelbild der Gesellschaft darstellen lassen. Dieser Umstand erhebt nun den einen Funktionsträger keineswegs über den anderen. Er unterstreicht lediglich einmal mehr, dass sich die Verhältnisse der Wirtschaft an Land kaum mit denen auf See vergleichen oder gar auf sie übertragen lassen. An Versuchen, genau das zu tun, gab es freilich keinen Mangel, und wie jüngste Aufgeregtheiten um die Alkoholregelung auf Schiffen zeigen, scheinen sie uns auch erhalten zu bleiben.

Der Vergleich zwischen einem Berufskraftfahrer, dem im Regelfall ein Tarif den 8-Studentag und die 5-Tage-Arbeitswoche zugesteht, mit jenem Fahrensmann, dem in seinen 4-6 Monaten auf See das Eine ebenso fremd bleibt wie das Andere, entzieht sich zwar herkömmlicher Logik, stört die Eiferer jedoch nicht im Geringsten.

Kontinuierliche Weiterentwicklung des Schiffes, seine neuartigen Eigentumsstrukturen und geradezu revolutionierende Verbesserung der Kommunikation verändern den Hintergrund, vor dem der Kapitän heute auf einem beliebigen Punkt der Welt seine Entscheidungen zu treffen hat und lassen ihn nicht mehr völlig allein stehen. Dennoch, also trotz Allgegenwart von Charterer und Reeder, ist und bleibt der Kapitän und kein anderer für Harbour Master bis hin zu Versicherern als Vertreter seines Reeders und Repräsentant des Flaggenstaates alleiniger Ansprechpartner in allen Belangen und - last not least - Träger uneingeschränkter Verantwortung, die heute häufiger als früher in strafrechtlicher Verfolgung mündet. Das gilt für sonnige Tage auf glattem Wasser ebenso wie während eines Taifun-Slaloms in Asien, beim entzündeten Blinddarm des Kochs, in Auseinandersetzungen mit dem Charterer, bei Piratenüberfällen in Asien, Afrika oder Südamerika oder - was Gott verhüten möge - bei Anlandung eines Blinden Passagiers. Gerade Letzteres endet im Zuge einer ebenso befremdlichen wie unübersehbaren Kriminalisierung unseres Standes auch gleich mal im Gefängnis. Ein Rostocker Kollege z.B. steht in Rotterdam gleich zweifach unter Anklage, weil es die Agentur des Charterers versäumt hat, die Gefahrgüter seines Schiffes ordnungsgemäß den örtlichen Behörden zu erklären.

Dieses ‚Heute Hosianna, morgen Kreuziget ihn‘ suggeriert die Frage, ob das Bild vom Kapitän als uneingeschränktem Alleinherrscher heute noch stimmt. Das Bemü-

hen allerdings, dieses althergebrachte Image aufzupolieren, führt auf vermintes Gelände. Zu deutlich tendiert die Entwicklung des Managers in Wirtschaft und Politik vom Einzelkämpfer hin zum *team worker*. Schiebt nun der mainstream den Kapitän auch dorthin? Oder ist er womöglich bereits im *team* angekommen und wird es nur nicht gewahrt?

Hier scheint es angezeigt, den Team-Begriff zu hinterfragen, denn sein häufig unbedarfter Gebrauch läuft Gefahr, die klaren Regeln, nach denen diese Form der Gruppenarbeit abläuft, zu übersehen oder aufzuweichen.

Anfangs formierten sich vornehmlich im kreativen Bereich der Wirtschaft und in der Forschung *teams* und beriefen sich dabei auf die Erkenntnis, dass physische Leistungskraft und geistiges Potenzial der Gruppe in der Regel über dem des besten Einzelnen liegen.

Für erfolgreiche Arbeit im *team* bedarf es jedoch uneingeschränkter, weder durch Ressortdenken noch hierarchisch motivierte Zwänge gedeckelter Wissens- und Ideenaustauschs, der besonders dann reibungslos funktioniert, wenn sich die Gruppe aus Mitgliedern mit vergleichbarem Kompetenzumfang zusammensetzt und Konsens darüber besteht, dass das jeweilige *team* weder Schuld noch Verdienst eines Einzelnen kennt oder anerkennt. Das Vorhandensein eines *team leaders* ändert daran nichts.

Dem Kapitän stehen jedoch keine Gleichgestellten zur Verfügung, auch der Schutz der Gruppe als Rückzugsgebiet bleibt ihm verschlossen. Das *Wir* mag ja vielleicht nicht als anonyme Masse daherkommen, doch seine Konturen bleiben dort schwammig, wo sich das *Ich* des Kapitäns haarscharf definiert und er somit als Verantwortlicher leicht ausgemacht ist.

Beim 'Prestige'-Fiasko vor der spanischen Küste waren es folgerichtig nicht Wir - also weder der Reeder, schon gar nicht die offenbar überforderten spanischen Behörden, kein Erster Offizier, kein Chief oder Teile der Crew - die in entwürdigender Weise ins Gefängnis gebracht wurden. Nein, es war einzig und allein der Kapitän, und außer seinen Kollegen weltweit ließ sich kaum jemand sonst ausmachen, der daran Anstoß genommen hätte.

Will alles zusammen heißen: Die Praxis, den inflationär gebrauchten *team*-Begriff 1:1 auf das Schiff oder Teile desselben zu übertragen, kann nicht unwidersprochen hingenommen werden und lässt mehr Behutsamkeit in seinem Umgang anraten.

Als im Wendezeitraum zwischen der Ostseeküste und Thüringen die Runden Tische in Serie aufgestellt wurden, kam niemand auch nur im Ansatz auf die Idee, einen solchen auch an Bord der damals ostdeutschen Schiffe zu installieren und die Autorität des Kapitäns auf diese Weise aufzuweichen: Weder mochten das die betroffenen Reeder, noch gab es ernst zu nehmende Versuche aus den Reihen der Besatzungen. Neben rechtlichen Barrieren lag das gewiss nicht zuletzt daran, dass aus einer veränderten Entscheidungsstruktur zwangsläufig verschobene Verantwortlichkeiten erwachsen wären.

Das Schifffahrtsgeschäft in seiner gesamten Breite basiert aber nun mal darauf, dass der Kapitän eine Entscheidung trifft und deren Ergebnis auch verantwortet. Das wiederum fokussiert zwar seine Person in der bekannten Weise, fragt aber gleichzeitig nach Autorität. Und diese fußt nach wie vor in erheblichem Maße auf dem Erfolg einer Reise. Wenn sie - die Autorität - vielleicht auch im Laufe der Jahre Differenzierungen hinnehmen musste und heute eher feinfühlig gehandhabt werden will, so gab es indes an der Notwendigkeit ihres Fortbestandes niemals auch nur leiseste Zweifel. Mit der Beschäftigung ausländischer Besatzungen musste sie sich modifizieren, denn das multinationale Erscheinungsbild der neuen Besatzungen lässt einerseits einstige

Homogenität vermissen, andererseits verlangen eine andere Psyche und auch Physis der häufig überseeischen Mitarbeiter nach einem bis dahin ungewohnten Führungsstil.

Freilich wird dieser unterschiedlich ausgeübt, hängt er doch nicht zuletzt von der Erfahrung des Masters und der konkreten Situation ab. Aber - er bestimmt sich auch durch das Naturell des Kapitäns und wird gerade deshalb gern kritisch betrachtet. Da ist schnell der Ruch von Autokratie, Selbstherrlichkeit, Rechthaberei erkannt oder unterstellt, was besonders den jungen Kapitän leicht verunsichert und die Frage suggeriert: Ist Autorität als Teil der Führung noch zeitgemäß? Passt sie, konsequent ausgeübt, überhaupt noch auf ein High-tech-Schiff?

Gilt das „*Quod licet Iovi, non licet bovi*“ d.h. „*Was dem Jupiter erlaubt ist, ist dem Ochsen nicht erlaubt*“ der Römer noch oder sollte es besser mangels Bedarfs entsorgt werden?

Hilfe erhält der Zweifelnde u.a. von einer kaum erwarteten Seite. Einer, von dem man es wohl am wenigsten erwartet, widmete zu seiner Zeit, also bereits im 19. Jahrhundert, dieser Frage eine ganze Abhandlung. Die Rede ist von Friedrich Engels - Gefährte, vor allem Geldgeber, aber zuweilen auch leiser Kritiker von Karl Marx. Er hatte sich damals deutlich zu Wort gemeldet und davor gewarnt, die erträumte Gesellschaft von Gleichen unter Gleichen zu einem System der Gleichmacherei verkommen zu lassen, daher eine quasi zeitlose Autorität angemahnt und sich dabei zur Verdeutlichung keinesfalls zufällig des Schiffes bedient.

Zitat: 'Aber die Notwendigkeit einer Autorität, und zwar einer gebieterischen, tritt am anschaulichsten bei einem Schiff auf hoher See zu Tage. Hier hängt im Augenblick der Gefahr das Leben aller davon ab, dass alle, und zwar sofort, dem Willen eines Einzelnen gehorchen.' Zitatende (M/E 18/307).

So bleibt es also dabei, dass Verantwortung und Autorität einander bedingen, und es muss daher bedenklich stimmen, dass sich die gebotene und bislang auch übliche Proportionalität zwischen Kompetenz und Befugnis, zwischen Verantwortung und Privileg - schleichend, aber unübersehbar - zu Ungunsten des Masters verschoben hat und weiter zu verschieben droht.

Spätestens an dieser Stelle will der 'Master next God' betrachtet sein, den Kunst und Literatur häufig und gern beschreiben. Ein Despot also, wie ihn Herrmann Melville und andere Schriftsteller bevorzugt dargestellt haben. Jener Mann, der mit einem permanent überzogenen Autoritätsanspruch genau dieses Klischee nur allzu gern kultivierte.

Diese Persönlichkeit hat sich jedoch im Lauf der Geschichte ebenso von selbst überlebt wie sie sich zu ihrer Zeit als notwendig herausbildete. Zu Zeiten, in denen der Kapitän nicht selten Eigner - oder zumindest Miteigentümer - des Schiffes und dessen Ladung war, scheint es im Nachhinein sinnvoll, dass der Kapitän an Bord nicht nur bestehendes Recht interpretierte und vertrat, sondern Gesetzeslücken auch mit eigenen Regeln schloss. Und wer wollte es ihm verdenken, dass er angesichts der Ungewissheit über den Ausgang der Reise, der schwer kalkulierbaren Charaktere seiner Crew sowie anderer Unwägbarkeiten, der Durchsetzung seiner Weisungen schon mal mit physischen Mitteln verhalf? Notwendig bei Matrosen, die sich nicht selten getreu dem Grundsatz 'Vor Gericht und auf See stehst du in der Hand Gottes' am Ende lieber für das Schiff entschieden hatten.

Die Ansprüche an die Person des Kapitäns waren damals vielgestaltig. Er war es, der zum einen am Sonntag aus der Bibel las, zum anderen bei schwerem Wetter selbst am Ruder stand. Der Proviant ging beim Kauf durch seine Hände, und - aus

heutiger Sicht beneidenswert - die Crew stellte er persönlich zusammen. In der Wahl der Mittel und Methoden war er selten kleinlich. Durfte es auch gar nicht sein, dienten sie doch letztlich dem einzigen, bis heute unverändertem Ziel: Dem erfolgreichen Abschluss der Reise.

Und da sich der Dichter dieser Tage häufig an Figuren seiner Gegenwart orientierte, darf Melville die in Halsstarrigkeit mündende Geradlinigkeit seines Käptn Ahab ebenso geglaubt werden wie Jack London, der irritiert zur Kenntnis nahm, dass sein Master die Medizin der Flaschen Nr. 3 und 5 aus der Bordapotheke zusammengoss, weil Nr.8 zu Ende gegangen war! Vasco da Gama stellte gar die Dinge auf den Kopf, als er seinen Raubeinen, die in einem fürchterlichen Sturm zu verzagen drohten, einen Motivationsschub verordnete:

'Was soll die Furcht? Es ist das Meer, das vor **uns** zittert!'

So geht es denn für mich durchaus in Ordnung, wenn Film- und Buchautoren den Kapitän vergangener Tage körperlich überaus respektabel oder gar physisch leicht überzeichnet darstellten. Bei einem Seehelden wie Lord Nelson zum Beispiel, einem kleinen, schwächlichen, stets kränkelnden und lebenslang seekranken Pfarrerssöhnchen, bedurfte es daher auch der Royal Navy für eine Karriere zum *national hero*. In der Christlichen Seefahrt wäre sie mit Sicherheit bescheidener ausgefallen.

All das konnte nur in einer Zeit geschehen, in der die Seefahrt weniger nach Personen als mehr nach Persönlichkeiten suchte und ein gesundes maritimes Umfeld die Herausbildung derselben auch förderte.

Heutzutage führen Vorschriften, verbindliche Richtlinien, Gesetze, die bis ins Detail das Leben und Arbeiten in der Gesellschaft regeln, zu einer allgemeinen Uniformierung, der sich auch die Schifffahrt nicht zu entziehen vermag. Vor solch einem Hintergrund darf daher das Fehlen exponierter Persönlichkeiten nicht überraschen, was sich z.B. darin mündet, dass es dem Kapitän heute kaum möglich ist, etwa in der Erziehung und Ausbildung junger Seeleute an Bord eigene Akzente zu setzen, um den Fortbestand wichtiger seemännischer Wertvorstellungen auf seine Weise abzusichern. Kapitän und Offiziere vermögen sich immer weniger über den Durchschnitt zu erheben. Stattdessen bleibt die Entwicklung eigener seemännisch-technischer Charaktere auf der Strecke und die maritime Gegenwart nimmt dem Master seine Singularität, wobei es abzuwarten bleibt, ob sich damit eine Entwicklung in die richtige Richtung einleitet. Ein Zeitgenosse, ich glaube es war Fehling, beklagte mit Blick auf die gesamte Gesellschaft in einem vielleicht etwas drastisch geratenen, doch treffenden Vergleich, dass es immer weniger Steinadler gäbe, stattdessen nur noch Unmengen von Hühnern.

Der Beruf des Kapitäns verlangt überdies, gern unterbewertet oder gar ignoriert, eine feste Moral. Die braucht gar nicht großartig daher kommen, muss aber wegen der Kompromisse, zu denen er täglich gezwungen wird, belastbar sein.

Denn andererseits - wie oft auch in der Gesellschaft, in Politik und Wirtschaft, ein Mann der Führung an seine Grenzen gestoßen sein mag, wo er eine, wie sich später herausstellte, falsche Entscheidung getroffen oder gar versagt haben mag - dem Kapitän wird solch eine durchaus menschliche Lässlichkeit in den seltensten Fällen vergeben. Wenn sich vielleicht auch das geschriebene Recht gnädig zeigt, der maritime Kodex tut es mitnichten.

Für Forscher und Eroberer der Vergangenheit war das Anliegen der Schiffsreise meist klar definiert und deutlich umrissen. In der Vielfalt der Ansprüche von Reeder, Shipper, Charterer, Behörden aber, die den Kapitän im Computer-Zeitalter auf seinem Weg über die Meere immer heftiger bedrängen, droht der eigentliche Auftrag

leicht unterzugehen. Die viel und gern zitierte Führung des Schiffes von A nach B stellt dabei nur einen, den heutzutage eher leichtesten Teil seiner Aufgaben dar.

Strikte Befolgung von Umweltauflagen, Absicherung einer erfolgreichen Inspektion durch die US-Coast Guard, Vorbereitung einer Dockung oder Klasse, ISM-Audits, Hafenstaatenkontrollen und - das übelste von allen - ISPS-Überprüfungen, jedes für sich zum Wichtigsten hochstilisiert, eignen sich trefflich dazu, der originären Aufgabe des Kapitäns ihr klares Bild zu nehmen, die sich doch letztlich und unverändert in dem bereits genannten betriebswirtschaftlichen Ergebnis erschöpft, das er abzuschern hat.

In diesem Rahmen bleibt der Kapitän trotz aller Verpflichtung zu vielfältiger Zusammenarbeit ein Individualist. Um den gebotenen Einfluss nach innen und außen geltend zu machen, hat er sich als solcher gefestigt, und sein Reeder nutzt dieses Potenzial, indem er ihn im Rahmen der Hausregeln schon allein deshalb gewähren lässt, weil er sich letztlich fragen muss, ob es sich überhaupt lohnt, einen Kapitän zu verbiegen, der sich verbiegen lässt.

Ich meine, was wären wir denn auch für ein trüber, gesichtsloser Haufen, wenn uns nicht wenigstens ein Rest Individualismus bliebe, und sei er dreist von einem Quantum Exzentrik gefärbt.

Die Ausflagung der Schiffe und die damit verbundene Beschäftigung von Ausländern stellte eine deutliche Zäsur in der Entwicklung des Berufsbildes des Schiffskapitäns dar. Die Kollegen der alten Bundesländer hatten längst einschlägige Erfahrungen gesammelt, als ziemlich plötzlich auf den Schiffen der neuen Länder eine fremde Flagge wehte.

Mit einem Schlag bekam es der Kapitän nicht mehr mit gestandenen Seeleuten aus der eigenen Schmiede zu tun, die - wie zumeist auch er - langjährig ein und demselben Haus verbunden waren, sondern mit Leih- zumindest aber mit Zeitarbeitern. Mit Mitarbeitern eines ihm weitgehend unbekanntes Kulturkreises, einer ihm fremden Muttersprache und völlig anderen Lebensgewohnheiten. Personal also, das erfolgreich zu leiten, eines flexiblen Führungsstils bedurfte und häufig auch schmerzhafter Zugeständnisse, die i.d.R. mit Preisgabe angemessener Lebensqualität einhergingen und es heute noch tun. Die lange Abwesenheit dieser Seeleute von ihrem Zuhause, nicht selten einem Jahreskontrakt verpflichtet, verlangt nach einem breiteren menschlichen Zuspruch als ihn seine früheren, rein deutschen Besatzungen erwarteten und was den Kapitän nicht selten vor die Frage stellt: Wie weit bewege ich mich auf die fremdländische Crew zu - oder salopper: Wie dicht lasse ich die Jungs an mich heran?

Natürlich bedarf der Umgang mit dem ausländischen Seemann nicht allein aus rein humanitärer Sicht des gebotenen Feingefühls. Er verlangt es umso mehr, weil er sich vor einem politisch brisanten Hintergrund abspielt, der es auch hier und heute erschwert, sich darüber unbeschwert auszutauschen.

Der Kapitän muss sich darüber im Klaren sein, dass er angesichts seiner umfassenden Befugnisse von allen Seiten argwöhnisch beäugt wird. Spätestens wenn z.B. ITF-Inspektoren an Bord die Größe der Schränke ausmessen und prüfen, ob der 'Luggage-Store' auch tatsächlich für die Koffer der Crew genutzt wird und nicht etwa als Wäschelast dient, wird deutlich, dass der Umgang mit der Crew einen besonderen Teil der täglichen Routine des Masters darstellt.

Das darf ihn aber nicht verunsichern. Auch wenn auf Grund anderer Stellung zum Eigner und stark variierender Heuerverträge die Anweisungen des Kapitäns aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und abgeschätzt werden, sollte - nein: darf er

sich nicht gedrängt fühlen, sie zu erklären und zu begründen, da dies die Gefahr birgt, zur Entschuldigung zu verkommen - verantworten muss er sie eh allein.

Es wird nach meiner bisherigen Erfahrung ein Auftreten verlangt, dass sich je nach Situation - flapsig formuliert - zwischen Papa und Pittbull bewegt, und ich wage zu behaupten, dass es einem guten Kapitän nicht ausschließlich zum Kompliment gereicht, wenn ihm der Ruf vorausseilt, 'allseits beliebt' zu sein.

Und weil ja - wie gesagt - der Kapitän ein Individualist ist, bleibt es nicht aus, dass die Erfahrungen mit Kollegen in solchen und ähnlichen Fragen wegen ihrer stark subjektiven Färbung zuweilen auseinandergehen. In der Tat ist hier schwer zu raten, Allgemeingültiges zu empfehlen kaum möglich. Mir scheint aber, dass die professionelle, eher emotionslose Herangehensweise im Vorfeld einer Entscheidung am ehesten zum Erfolg führt. Der Blick auf den Reiseauftrag also, die alleinige Orientierung am erwarteten wirtschaftlichen Ergebnis. Da mag seine Weisung zuweilen unpopulär erscheinen, sich erst im Nachhinein und oft nur mit dem Erfolg rechtfertigen lassen, *doch meine Erfahrungen der Jahre sprechen der klaren Linie das Wort.*

Albert Schweizer, moralische Instanz, Friedensnobel-Preisträger, Erbauer eines Urwaldhospitals und des Dorfes Lambarene im Dschungel von Gabun, mag dafür als Beispiel aus einem völlig anderen Lebensbereich gelten.

Dem bekennenden Christen, Musiktheoretiker und Arzt - einem Mann also, der nicht nur über fachliche Kompetenz verfügte, sondern den darüber hinaus eine Reihe humanistischer Tugenden für einen gesellschaftlichen Auftrag dieses Ausmaßes geradezu prädestinierten, solch einem Mann darf unterstellt werden, bei der Gestaltung seines Lebenswerkes im fernen Afrika vor ähnlichen Fragen gestanden zu haben: In seinem speziellen Fall vor dem Zwiespalt dienender Barmherzigkeit auf der einen Seite und uneingeschränkter Erfüllung einer übernommenen Aufgabe auf der anderen.

Mildtätigkeit und Menschlichkeit schließen die angemessene Distanz nicht aus - diese Erkenntnis befähigte ihn schließlich mit erstaunlicher, weil unerwarteter Professionalität und streng resolut stets im Augen zu behalten, weshalb er tief im Dschungel lebte und was von ihm erwartet wurde. Und als schließlich hochverehrt am 4. Dezember 1965 der große weiße Wohltäter Afrikas von seinen Eingeborenen zu Grabe getragen wird, hatte keiner von ihnen je mit Schweitzer an einem Tisch gegessen.

So laut der systematische Abbau seiner Lebensqualität an Bord, die zunehmende Bürokratie und die Kriminalisierung seiner Funktion auch beklagt werden müssen - jener Master, der sich der Wahrung der Reputation seines Berufsstandes ebenso verpflichtet fühlt wie seiner persönlichen Integrität, kommt - und dies ein simples Gebot der Redlichkeit - an einem nicht vorbei:

Der Kapitän darf sich nirgendwo und zu keiner Zeit als Mogelpackung herausstellen. Ob er einen Kurs über den winterlichen Pazifik absteckt, ob im zähen Hin und Her mit der US-Coast Guard, selbst bei solch profanen Dingen wie etwa der Auswertung der Wäsche-Inventur, muss eines unverrückbar gelten: Dort wo Kapitän draufsteht, muss auch Kapitän drin sein.

Kpt. Rainer Ritter