

Carl Rudolph Bromme: Eine Fallstudie über visionäre Führung in Zeiten der Polykrise

Stellen Sie sich vor, Sie werden zum CEO eines Tech-Giganten ernannt. Das Problem: Es gibt kein Büro, keine Mitarbeiter, keine Server und das Budget muss erst noch von 38 verschiedenen Teilhabern diskutiert werden, die untereinander nicht einig sind.

Genau vor dieser Aufgabe stand Carl Rudolph Bromme (bekannt als Brommy) im Jahr 1848. Er sollte die erste gesamtdeutsche Flotte aufbauen.

Warum ist das heute relevant? Weil Brommy der Inbegriff des „Resilient Founders“ war. In einer Zeit der totalen Volatilität schuf er Strukturen, die bis heute als Vorbild für Krisenmanagement dienen.

1. Carl Rudolph Bromme: Eine aussergewöhnliche Biographie

Carl Rudolph Bromme (1804-1860) war kein Mann, der in ein vorgefertigtes Raster passte. Geboren 1804 in Sachsen, zog es ihn früh in die Ferne, weg von der Enge des Festlands, hinein in die Weite der Weltmeere. Während dieser Jahre anglisierte er seinen Namen zu «Brommy». Sein Werdegang liest sich wie ein Abenteuer-Epos: Er diente auf US-amerikanischen Segelschiffen und kämpfte im griechischen Unabhängigkeitskrieg, wo er lernte, wie man aus dem Nichts Schlagkraft erzeugt.

Diese internationale Erfahrung und sein bedeutendes marinetheoretisches Werk «Die Marine» machten ihn 1848 zum perfekten Kandidaten für eine damals fast absurde Mission: Deutschland, ein Flickenteppich aus Fürstentümern ohne nennenswerte Seemacht, sollte eine nationale Flotte erhalten. Brommy wurde zum ersten Admiral der Reichsflotte ernannt und stand vor einem logistischen Albtraum. Ohne Schiffe, ohne ausgebildete Mannschaften und geplagt von bürokratischem Chaos in Frankfurt, bewies er einen fast modernen Gründergeist. Er kaufte zivile Schiffe und rüstete sie um, er drillte Männer unterschiedlichster Herkunft zu einer Einheit und führte sie 1849 im Gefecht bei Helgoland an, dem einzigen Seegefecht unter der schwarz-rot-goldenen Flagge dieser Ära.

Doch sein Ende war tragisch: Als die Revolution scheiterte und die Flotte 1853 kurzerhand versteigert wurde, blieb Brommy ein Admiral ohne Schiffe. Sein Erbe jedoch blieb bestehen: Er bewies, dass Leadership nicht an Budget oder Tradition gebunden ist, sondern an die Fähigkeit, in Zeiten des Umbruchs eine klare Richtung vorzugeben. Ein Pionier, der heute als Prototyp des agilen Krisenmanagers gelten würde. Brommy starb am 9. Januar 1860 und wurde in Brake-Kirchhammelwarden beigesetzt.



Das Grab von Admiral Bromme in Brake-Kirchhammelwarden (Februar 2026)

2. Der historische Kontext: Improvisation als Strategie

Als Admiral Bromme 1848 den Oberbefehl über die Marine übernahm, gab es keine deutsche Werftindustrie, die in kurzer Zeit Kriegsschiffe hätte bauen können. Ein Neubau hätte Jahre gedauert, Zeit, die die Nationalversammlung nicht hatte.

Was Brommy tat: Er kaufte britische und amerikanische Post- und Passagierdampfer (wie die *Britannia*, die zur *Barbarossa* wurde). Diese Schiffe waren für den zivilen Transport gebaut. Brommy liess sie in Rekordzeit verstärken, mit schweren Geschützen bestücken und zu Kriegsschiffen umrüsten.

Er nutzte nicht das, was er *brauchte* (ideale Fregatten), sondern das, was er *hatte* oder *beschaffen konnte*.

2.1. Das wissenschaftliche Fernglas: Effectuation vs. Causation

In der klassischen Management-Lehre (Causation) setzen wir uns ein Ziel und suchen die Mittel. In der **Effectuation-Theorie** (Sarasvathy, 2001) starten wir mit den vorhandenen Mitteln und lassen daraus Ziele entstehen.

Brommy wendete instinktiv die vier Grundprinzipien der Effectuation an:

A. Bird-in-Hand (Der Spatz in der Hand)

- **Theorie:** Starte mit dem, wer du bist, was du weisst und wen du kennst.
- **Brommy:** Er sagte nicht: „Wir brauchen eine Flotte nach britischem Vorbild.“ Er sagte: „Wir haben Geld, wir haben mutige Männer und wir haben Zugang zum kommerziellen Schiffsmarkt. Was können wir daraus bauen?“
- **Business-Alltag (Vgl. CEO-Bsp. zu Beginn):** Statt auf das 1-Million-Euro-Budget für eine neue Software-Suite zu warten, nutzen Sie vorhandene Low-Code-Tools oder Excel-Makros, um den Prozess *jetzt* zu digitalisieren.

B. Affordable Loss (Der bezahlbare Verlust)

- **Theorie:** Investiere nur so viel, wie du zu verlieren bereit bist, anstatt auf den maximalen Gewinn zu wetten.
- **Brommy:** Der Umbau eines Raddampfers war riskant (da die Schaufelräder eine Schwachstelle im Gefecht waren), aber es war ein kalkulierbares Risiko. Ein Totalverlust eines umgebauten Dampfers war schmerzhaft, aber nicht das Ende des Projekts „Reichsflotte“. Ein gescheiterter Zehnjahresplan für Neubauten wäre fatal gewesen.
- **Business-Alltag (Vgl. CEO-Bsp. zu Beginn):** Starten Sie Pilotprojekte mit einem festen „Lern-Budget“. Wenn es scheitert, haben Sie wertvolle Daten gewonnen, ohne die Existenz der Abteilung zu gefährden

C. Crazy Quilt (Der Patchwork-Teppich)

- **Theorie:** Gehe Partnerschaften mit Menschen ein, die bereit sind, sich zu engagieren.
- **Brommy:** Er rekrutierte Seeleute aus verschiedensten Nationen und Hintergründen. Er baute ein Netzwerk aus Technikern auf, die bereit waren, das Unmögliche zu versuchen (Zivilschiffe zu Kriegsschiffen zu machen).

- **Business-Alltag (Vgl. CEO-Bsp. zu Beginn):** Suchen Sie sich im Unternehmen „Complices“ (Komplizen) aus anderen Abteilungen (IT, Legal, Sales), die an Ihre Vision glauben, anstatt nur über offizielle Dienstwege zu kommunizieren.

D. Lemonade (Aus Zitronen Limonade machen)

- **Theorie:** Nutze Überraschungen und Rückschläge als Chancen.
- **Brommy:** Als die politische Unterstützung bröckelte, nutzte er die verbliebenen Schiffe als Symbole nationaler Einheit, um privaten Support und Spenden zu generieren. Er machte aus dem Mangel an staatlicher Struktur eine Tugend der Bürgerbeteiligung.

2.2. Praxis-Transfer: Die „Brommy-Checkliste“ für modernes Management

Wenn Sie heute vor einem Projekt stehen, das „unmöglich“ scheint, weil Ressourcen fehlen, stellen Sie sich diese drei Fragen:

1. **Was ist mein „Raddampfer“?** Welches existierende Produkt, welcher Prozess oder welches Tool in Ihrer Firma ist „gut genug“, um zweckentfremdet zu werden? (Stichwort: *Pivoting*).
2. **Kann ich die „Bewaffnung“ nachrüsten?** Können wir das Basismodell (den Dampfer) nehmen und die Spezialfunktionen (die Kanonen) später hinzufügen, wenn wir auf dem Markt/im Einsatz sind?
3. **Wer sind meine „Söldner“?** Wer im Unternehmen ist gelangweilt vom Standard-Prozess und hat Lust auf ein „Greenfield“-Abenteuer, auch wenn es kein Prestige-Budget gibt?

3. Das Brommy-Dilemma: Führen ohne souveräne Basis

1848 gab es keinen deutschen Nationalstaat, sondern nur den „Deutschen Bund“, ein loses Geflecht aus Einzelstaaten mit kollidierenden Interessen. Brommy unterstand dem Reichskriegsministerium, doch das Geld kam (oder kam nicht) von den Einzelstaaten.

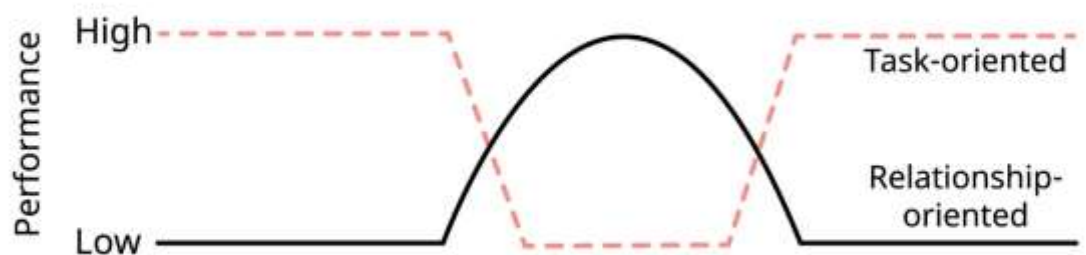
Die Herausforderung: Preussen war skeptisch, Österreich distanziert und die kleineren Staaten besorgt um ihre Souveränität. Brommy musste eine Flotte aufbauen, während seine „Aufsichtsräte“ (die Abgeordneten der Nationalversammlung) sich noch über die Farbe der Flagge stritten.

3.1 Die wissenschaftliche Einordnung: Contingency & Situational Control

Nach der **Contingency Theory (Fiedler, 1967)** hängt der Führungserfolg von der „Günstigkeit“ der Situation ab. Diese wird durch drei Variablen bestimmt:

1. **Leader-Member Relations:** (Vertrauen zum Team)
2. **Task Structure:** (Klarheit der Aufgaben)
3. **Position Power:** (Formale Macht des Leaders)

Brommy hatte eine geringe *Position Power* (da die politische Rückendeckung instabil war) und eine extrem vage *Task Structure*. Sein Erfolg basierte fast ausschliesslich auf den *Leader-Member Relations* und seiner Fähigkeit zur **adaptiven Kommunikation**.



Situation	Favorable		Moderate				Unfavorable	
Category	1	2	3	4	5	6	7	8
Leader-member Relations	Good	Good	Good	Good	Poor	Poor	Poor	Poor
Task Structure	High	High	Low	Low	High	High	Low	Low
Leader Position Power	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak

Getty Images

3.2 Brommys „Vielzüngigkeit“ als Erfolgsfaktor

Brommy agierte wie ein moderner CEO, der gleichzeitig mit der Gewerkschaft, den Analysten an der Börse und den Ingenieuren in der Produktion spricht:

- **Gegenüber der Politik (Visionär):** Er verkaufte die Flotte als Symbol der nationalen Einheit und als Schutzschild für den deutschen Handel. Er sprach über *Geopolitik und Prestige*.
- **Gegenüber den Werften (Pragmatiker):** Er diskutierte über Tonnage, Dampfmaschinenleistung und Umbaufristen. Hier zählte nur *technische Exzellenz*.
- **Gegenüber der Mannschaft (Integrator):** Er schuf eine Identität für Männer, die zuvor für unterschiedliche Nationen gesegelt waren. Er sprach über *Ehre, Disziplin und Verlässlichkeit*.

Wissenschaftlicher Beleg: Peter G. Northouse betont in *Leadership: Theory and Practice* (2021), dass effektive Führungskräfte ihre Kommunikationsstrategie an den „Reifegrad“ und die „Kultur“ des jeweiligen Sub-Systems anpassen müssen. Wer einem Ingenieur mit vagen Visionen kommt oder einem Politiker mit technischen Details, verliert an Einfluss.

3.3 Transfer in den beruflichen Alltag: Die Stakeholder-Matrix 2.0

In modernen Matrix-Organisationen führen Sie oft „lateral“, also ohne direkte Weisungsbefugnis über andere Abteilungen. Nutzen Sie Brommys Taktik:

Schritt 1: Die Sprach-Analyse Bevor Sie in ein Meeting gehen, identifizieren Sie die „Leitwährung“ Ihres Gegenübers:

- **CFO / Controlling:** Währung = Effizienz & Risiko (Sprechen Sie über Einsparungen).
- **Marketing / Sales:** Währung = Growth & Image (Sprechen Sie über Marktanteile).
- **IT / Operations:** Währung = Stabilität & Machbarkeit (Sprechen Sie über Kapazitäten).

Schritt 2: Die Stakeholder-Matrix (nach Mendelow) Ordnen Sie Ihre Stakeholder ein:

1. **Hohe Macht / Hohes Interesse:** (Die „Paulskirche“) – Eng einbinden, proaktiv informieren.

2. **Hohe Macht / Geringes Interesse:** (Die skeptischen Einzelstaaten) – Zufriedenstellen, aber nicht mit Details überfluten.
3. **Geringe Macht / Hohes Interesse:** (Die zivilen Unterstützer) – Informiert halten, sie sind Ihre Botschafter (Multiplikatoren).

Praxis-Tipp: Erstellen Sie für jedes Grossprojekt ein „Translation Sheet“. Wie lautet der Kernsatz des Projekts für jede dieser Gruppen? Wenn Sie die Sprachen mischen (z.B. dem Team nur von ROI erzählen, ohne den *Purpose* zu erwähnen), riskieren Sie den „Brommy-Effekt“ im negativen Sinne: Widerstand durch Unverständnis.

4. Psychologische Sicherheit in Hochstress-Phasen: Das „Barbarossa“-Experiment

Stellen Sie sich die Zusammensetzung von Brommys Crew vor: Es gab keine nationale Marinetradition, auf die man zurückgreifen konnte. Seine Mannschaft war ein Schmelztiegel aus deutschen Freiwilligen, ehemaligen Söldnern und erfahrenen Seeleuten aus fremden Diensten. In einer Zeit, in der Disziplin auf See oft durch die Neunschwänzige Katze (Peitsche) erzwungen wurde, wählte Brommy einen moderneren Weg: Führung durch professionelle psychologische Sicherheit.

4.1 Die wissenschaftliche Basis: Amy Edmondson & The Fearless Organization

Die Forschung von Amy C. Edmondson (2018) an der Harvard Business School definiert *Psychological Safety* als die gemeinsame Überzeugung, dass das Team sicher ist, um zwischenmenschliche Risiken einzugehen.

- Der Irrtum: Viele Manager glauben, "Psychologische Sicherheit" bedeute "Nettigkeit" oder niedrige Standards.
- Die Realität bei Brommy: Edmondson beschreibt die „Learning Zone“ (High Safety + High Accountability). Brommy forderte höchste operative Exzellenz (High Accountability), bot aber gleichzeitig die Sicherheit, dass er als Leader für seine Männer einsteht (High Safety).

4.2 Brommy vor Helgoland (1849): Leadership by Presence

Am 4. Juni 1849 kam es zum Gefecht gegen dänische Schiffe. Brommy befand sich mitten im Geschehen. In der modernen Psychologie nennen wir das „Lead by Example“ oder „LMX-Theorie“ (Leader-Member Exchange).

1. Physische Präsenz als Stresspuffer: Wenn der „CEO“ (Admiral) auf der Brücke steht, während die Kanonenkugeln einschlagen, senkt das das Cortisollevel der Mannschaft. Vertrauen entsteht durch geteiltes Risiko.
2. Fehlertoleranz vs. Visions-Disziplin: Brommy wusste, dass seine Crew auf den umgerüsteten Dampfern Fehler machen würde. Die Technik war neu, die Taktik improvisiert. Er bestrafte keine operativen Fehler, die aus dem Versuch heraus entstanden, die Vision (die Verteidigung der deutschen Küste) umzusetzen. Er bestrafte nur Illoyalität gegenüber dem Ziel.

Wissenschaftliches Zitat: „Psychological safety is not about being nice. It's about giving candid feedback, admitting mistakes, and learning from each other.“ (Edmondson, A. C., *The Fearless Organization*, 2018, S. 16).

4.3 Praxis-Transfer: So etablieren Sie „Brommy-Sicherheit“ im Büro

Hochstress-Phasen im Business (z. B. ein kritischer Software-Release oder eine drohende Insolvenz) ähneln einem Seegefecht: Die Sicht ist schlecht (Marktunsicherheit), und der Druck ist hoch.

1. Die „Frontschwein-Mentalität“ (Modern: Visible Leadership)

Wenn Ihr Team Überstunden macht, um eine Deadline zu halten, sitzen Sie nicht im geschlossenen Büro oder gehen um 16 Uhr in den Feierabend. Ihre bloße Anwesenheit, auch wenn Sie nur Kaffee bringen oder Blockaden wegräumen, signalisiert: „Wir sitzen im selben Boot.“

2. „Blameless Post-Mortems“ nach Brommy-Art

Nach dem Gefecht bei Helgoland analysierte Brommy die Manöver. Für den modernen Alltag bedeutet das: Wenn ein Projekt scheitert, fragen Sie nicht „Wer hat das vermässelt?“, sondern „Was an unserem System hat diesen Fehler zugelassen?“.

Tipp: Führen Sie nach Krisen Meetings ein, in denen explizit Fehler gefeiert werden, aus denen das Team gelernt hat. Das eliminiert die Angstkultur.

3. Radikale Transparenz bei der Vision

Brommy war kompromisslos, was den Auftrag der Flotte anging.

Anwendung: Seien Sie weich zu den Menschen (Unterstützung, Coaching), aber hart in der Sache (Key Performance Indicators, Deadlines). Psychologische Sicherheit gedeiht dort, wo die Leitplanken (die Vision) unerschütterlich sind.

5. Checkliste: So führen Sie wie ein Admiral im 21. Jahrhundert

1. **Entscheiden Sie bei 70% Informationslage:** Brommy wartete nicht auf die Windstille. Wer zu lange wartet, wird manövrierunfähig.
2. **Sichtbarkeit zeigen:** Gehen Sie aus dem Home-Office dorthin, wo es brennt. Leadership ist Präsenz.
3. **Struktur schlägt Chaos:** Erstellen Sie klare Reporting-Lines, besonders wenn das Umfeld (Markt/Politik) chaotisch ist.
4. **Loyalität ist keine Einbahnstrasse:** Brommy setzte sich massiv für den Sold seiner Männer ein, als die Politik die Mittel strich. Kämpfen Sie für die Boni Ihres Teams.

Fazit: Wir brauchen heute weniger „Verwalter“ und mehr „Admirale“. Menschen, die in den Sturm steuern, während andere noch über die Farbe der Rettungswesten diskutieren.

6. Literatur

Um die Relevanz von Brommy einzuordnen, stützen wir uns auf die historische Organisationsforschung:

- **Fiedler, F. E. (1967).** *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill. (Grundlage für die Anpassungsfähigkeit von Brommys Führungsstil).
- **Edmondson, A. C. (2018).** *The Fearless Organization*. Wiley. (Transfer der Teamdynamik auf dem Flaggschiff „Barbarossa“).
- **Röger, R. (2015).** *Admiral Brommy: Gründer der deutschen Flotte*. In: Marineforum. (Historische Datenbasis zur operativen Exzellenz).
- **Sarasvathy, S. D. (2001).** *Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*. Academy of Management Review.

- **Wiltbank, R., Read, S., Dew, N., & Sarasvathy, S. D. (2009).** *Prediction and control under uncertainty: Outcomes in strategic decision making.* Strategic Management Journal.

(Diese Studie zeigt, dass Experten in hochgradig unsicheren Umgebungen, wie Brommy sie erlebte, eher kontrollorientiert (Effectuation) als vorhersageorientiert handeln).

Wissenswert:

Die **Carl Rudolph Bromme Gesellschaft in Leipzig e.V.** ist der zentrale Hüter des Erbes von Carl Rudolph Bromme. Sie widmet sich der Aufgabe, das Leben und Wirken des ersten deutschen Admirals sowie die Geburtsstunde der deutschen Marinegeschichte im öffentlichen Bewusstsein zu verankern.



Der Präsident der Carl Rudolph Bromme Gesellschaft in Leipzig e.V., Heiko Kühling



Der Schriftführer der Carl Rudolph Bromme Gesellschaft in Leipzig e.V., Michael Kurz, Bürgermeister der Stadt Brake und Kilian D. Grütter anlässlich des Balls der Marine, Nov. 2025

Hier sind die drei Säulen ihres Engagements:

- **Historische Aufarbeitung:** Der Verein fördert die Erforschung der Marinegeschichte von 1848/49 und pflegt die Verbindung zwischen Brommys Geburtsregion (Leipzig/Anger-Crottendorf) und seiner Bedeutung als nationale Identifikationsfigur.

- **Traditionspflege:** Ein besonderer Fokus liegt auf dem Erhalt von Gedenkstätten, wie etwa dem Brommy-Denkmal in Leipzig, und der Organisation von Gedenkveranstaltungen, die Historiker, Marineinteressierte und Bürger zusammenbringen.
- **Wissensvermittlung:** Durch Publikationen, Vorträge und Kooperationen schlägt die Gesellschaft die Brücke von der historischen Person Bromme zu modernen Fragen von Führung, Mut und Pioniergeist



9 Mitglieder der Carl Rudolph Bromme Gesellschaft in Leipzig e.V. anlässlich der Hanse Sail 2025 in Rostock anlässlich des Empfangs von Vizeadmiral Frank Lenski, Befehlshaber der Flotte und Unterstützungskräfte der Deutschen Marine



Das Bromme-Zimmer im Schifffahrtsmuseum der oldenburgischen Unterweser, Haus
Borgstede & Becker

Quelle:

Grütter, Kilian. Beitrag in «Leadership-Newsletter» auf LinkedIn, Ausgabe 08.03.2026.