

ABGRENZUNGEN ZWISCHEN EXPEDITION UND FIRMENALLTAG SOWIE MANAGEMENT UND FÜHRUNG.

Eine analoge Ausgangslage zu einer Expedition treffen wir in Unternehmen nicht an. Gerade hier ist die Philosophie eine Basis für die Leistungsfähigkeit und die Zielerreichung.

Expedition versus Firmenalltag.

Zwei wesentliche Unterschiede zwischen einer Expedition und dem Firmenalltag in den überwiegenden Unternehmen erschweren einen Transfer.

Erstens: Das soziale System einer Expeditionsmannschaft ist klar gegliedert mit dem Expeditionsleiter an der Spitze. Shackletons große Expeditionserfahrung und *Captain* Worsleys außerordentliche Kompetenz bildeten eine Basis für ein Vertrauensverhältnis, das auch schlimme Krisen überstand. Es gab eine klare Aufgabenverteilung, anerkannte individuelle Kompetenzen, gegenseitiges Vertrauen und eine gemeinsame Situationsinterpretation. Dies trug insgesamt zum Kompetenzzempfinden der Beteiligten bei.¹⁹

Zweitens: Was bei Shackleton besonders auffällt, sind Aspekte seiner Motivation. Er ließ sich offenbar durch Rückschläge nicht entmutigen und war völlig immun gegen Misserfolge. Motivation bildhaft ausgedrückt: Ein Mensch auf einem Berggipfel ist nicht dahin gefallen, sondern hat mitunter jahrelang dafür trainiert. Ein anderer, in einer Spitzenposition, ist auch nicht dorthin gestolpert, vielmehr musste er zielstrebig darauf hinarbeiten.

Kurzum, Sie können kein Problem ohne Selbstdisziplin lösen. Sie ist eine unentbehrliche Charaktereigenschaft für alle Arten Ihres Vorankommens.

Managementqualität versus Führungsqualität.

Shackleton war ganz Manager in den Momenten, die harte Entscheidungen erforderten. Er war Führungskraft mit Weitsicht bei der Ausrich-

tung des Unternehmens. Darüber hinaus kreativ genug, um auftauchende Probleme zu meistern.

Management ist ausgerichtet auf die funktionale Ebene eines Unternehmens. Wie können wir bestimmte täglich relevante Dinge erledigen? Die Führungskraft beschäftigt sich mit der darüber liegenden Ebene.²⁰ Welches sind die Ziele und Wege, die wir langfristig und effektiv realisieren wollen?

Die Managementqualität bestimmt die Effizienz der betrieblichen Abläufe.

Das Führungsverhalten bestimmt, ob die Ausrichtung passt.

Dabei ist die einfallsreiche Kraft die zentralste Eigenschaft, die heute von einer Führungskraft gefordert wird.²¹ Kreative Lösungen sind erforderlich und höchst wirksam zugleich. Auf wie viele noch so verrückte Arten können wir ein Problem lösen?

Unter Druck gibt es keinerlei Kreativität. Denn ein Vorwurf lähmt nur, er kann nicht motivieren. Das Ziel muss es sein, die Kreativität in den Mitarbeitern zu wecken und zuzulassen. Gute Führungskräfte schaffen die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen.

Für den Alltag ist folgende Erkenntnis unerlässlich: Wer sich nur den Tagesproblemen stellt, kann nicht motivieren und nichts Wesentliches verändern.²²

Wissenschaftliche Untersuchungen unter 333 Führungskräften in Deutschland, Österreich und der Schweiz ergaben: In den Chefetagen vergeuden viele Manager ihre Zeit mit Unwichtigem. Operative Leistungsfähigkeit, Rationalisierungen und Kostenstruktur dominieren den Tagesablauf der Chefs. Führungskräfte wissen, dass sie sich anderen, langfristig wichtigeren Dingen widmen sollten. Den Erfolg des Unternehmens bestimmt vielmehr, wie Manager die Potenziale der Mitarbeiter nutzen, wie das Unternehmen strategisch ausgerichtet und wie innovativ es ist. Ist und Soll klaffen also weit auseinander. Häufig ist die Fixierung auf rein wirtschaftliche Neuausrichtungen ein Ausdruck für eine Führungskrise und Orientierungslosigkeit.²³

Topmanager befassen sich idealerweise mit den Aufgaben und Zielen von morgen. Und übermorgen. Sie sind nur in Ausnahmesituationen im

Tagesgeschäft tätig. Ein Unternehmen, das ohne eine Vision und eine tragfähige Unternehmensphilosophie arbeitet, kann vielleicht kurzfristig Erfolg haben. Aber schon nach einiger Zeit bekommt es möglicherweise Probleme.

SHACKLETONS GESCHÄFTLICHE BEGABUNG UND SEIN UMGANG MIT GELD.

Eine Unternehmensphilosophie, die sich nicht auch Gedanken um die Finanzen macht, greift sicherlich zu kurz. Eine Unternehmensphilosophie, die sich nur Gedanken um die Finanzen macht, erst recht.

Shackletons besondere geschäftliche Begabung bestand in seinem Talent der Geldbeschaffung. Er steckte alles, was er hatte, und noch mehr in seine Expeditionen. Die Geschäftswelt ließ sich kaum überzeugen, dass sich in der Antarktis Reichtümer holen ließen. Somit resultierte die Finanzierung der Polarforschung in Großbritannien eher aus nationalistischen oder persönlichen Motiven als aus wirtschaftlichen Überlegungen.²⁴ Als unabhängiger Polarforscher war Shackleton weitgehend auf private Gelder angewiesen. Die Regierung und die *Royal Geographical Society* unterstützten ihn nur sehr bescheiden. Dies war aber auch ein Vorteil für Shackleton, da er dadurch gezwungen war, straff organisierte und klar ausgerichtete Expeditionen mit kleinen Teams durchzuführen.

Schon bei der *Nimrod*-Expedition war bis zum Augenblick der Abreise ungeklärt, ob Shackleton über genügend Kapital verfügte. Doch er wandte all seine Überzeugungskraft und seinen nicht unbeträchtlichen Charme, insbesondere bei der Damenwelt, auf, die erforderlichen Gelder zusammenzutragen. Außerdem schlug er einen höchst innovativen Weg ein und machte Sir Philip mit 2.000 Pfund zum ersten zahlenden Teilnehmer einer Antarktisexpedition. Drei Jahre später folgte seinem Beispiel Scott, der *Captain* Lawrence Edward Grace Oates und Aspley Cherry-Garrard auf diesem Weg zur Expedition zuließ.²⁵ Shackleton gab nach seiner Rückkehr 1909 vor, sich mit einer neuen Südpolexpedition zu beschäfti-

gen. Doch in Wirklichkeit verwendete er seine Zeit darauf, die Schulden seines Schiffes abzubauen. Es folgten Vortragsreisen und das Buch *The Heart of the Antarctic*. Sein Schiff *Nimrod* gestaltete er ideenreich zu einem Museum mit Eintritt um.

Die problematische Finanzierung der *Endurance*-Expedition.

Die Begeisterung für die geplante Expedition vermittelte Shackleton sehr überzeugend. Das größte Problem stellten aber die enormen Gesamtkosten dar. Zwei eisgängige Schiffe waren anzukaufen, was eine Unsumme an Geld verschlang. Die größte Einzelspende von 24.000 Pfund stiftete der wohlhabende schottische Jutefabrikant Sir James Caird.²⁶

Dear Sir Ernest Shackleton

(17th of June 1914)

The account you give me of your plan of going from sea to sea is so interesting I have pleasure in giving you my cheque for £ 24,000 without any conditions in the hope that others may make their gifts for this Imperial journey also free of all conditions.

I am yours truly James Caird²⁷

Shackleton benannte daraufhin das größte der Rettungsboote nach ihm. Kleinere Beträge überließen ihm die Damen Janet Stancomb-Wills sowie Dudley Docker. Diese verewigte er ebenfalls auf Rettungsbooten der *Endurance*. Von der Regierung bezog er 10.000 Pfund, kleinere Beträge kamen von der *Royal Geographical Society* sowie von gewährten Bankkrediten. Krediten auf ein höchst unsicheres Unternehmen.

Die Gesamtkosten der *Endurance*-Expedition beliefen sich in heutiger Währung auf rund 8 Millionen Euro.²⁸ Shackleton erkannte stets, wie prekär es um seine Finanzen stand, doch ließ er sich zum Glück dadurch nicht von seinem Unternehmen abbringen.

Für uns ist gegenwärtig nicht die Größe eines Unternehmens entscheidend, sondern der wirtschaftliche Erfolg. Dieser ist nur über den persön-