

Christa Maurer:
Mit Magellan und Captain Cook auf der Kommandobrücke -
Was moderne Führungskräfte von erfolgreichen Kapitänen lernen können

200 Seiten
FORUM Verlag
ISBN: 978-3-86586-241-9



2. Von Visionen zu Zielen

„Wenn das Leben keine Vision hat, nach der man sich sehnt, dann gibt es auch kein Motiv, sich anzustrengen.“

Erich Fromm

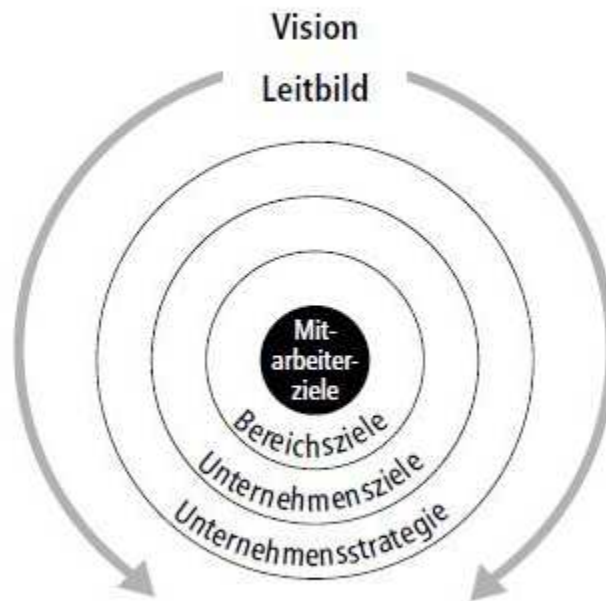
Der Begriff Vision leitet sich von videre = sehen, bzw. visio = Schau ab. Die Vision ist also eine wirklichkeitsnahe Vorstellung der gewünschten Zukunft. Mit diesem Bild gelingt es nicht nur sich selbst zu begeistern, sondern auch die Mitarbeiter. Diese Visionen sind die Grundlagen für das Leitbild. Beides ist Ausgangspunkt für die Zieldefinition, gibt einheitliche Orientierung und ermöglicht Identifikation mit dem Unternehmen. Sie beeinflussen aber auch die Unternehmensstrategie, welche festlegt, wie und wohin sich das Unternehmen entwickeln möchte. Wenn diese präzise und unmissverständlich definiert sind, ergeben sich daraus konkrete Unternehmensziele, leiten sich Bereichsziele ab, die wiederum die Basis für die **Mitarbeiterziele** darstellen, die drei Bereiche beinhalten:

1. Leistungs- und Ergebnisziele = konkrete Aufgaben oder Projekte
2. Persönliche Entwicklungsziele = eigener Kompetenzaufbau
3. Führungsziele = Kompetenzaufbau bei den Mitarbeitern

Ziele sind notwendig, um Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden, Prioritäten zu setzen, aber auch um Aktivitäten auszulösen und zu koordinieren und Mitarbeiter zu motivieren. Vorausgesetzt sie besitzen Informationen nicht nur über ihre eigenen Ziele, sondern auch zu den Unternehmenszielen. Nur so wird aus Einzelkämpfertum ein WIR-Gefühl, nur so können die Mitarbeiter an der Erreichung dieser Ziele auch wirklich mitarbeiten.

Nutzen:

- Die Unternehmensziele werden auf viele Schultern verteilt.
- Jeder Mitarbeiter kennt die Unternehmensziele und weiß, wo die Reise hingeht.
- Erfolg und Misserfolg des Unternehmens werden von allen Beteiligten verantwortet und getragen.



2

3. Ziele formulieren

Nachdem **Magellan** die Grenze nach Spanien überschritten hatte und den König von seiner Vision überzeugen konnte, erhielt er einen klaren Auftrag, nämlich auf kürzestem Weg die Gewürzinseln zu finden. Dies beinhaltet auch die Entdeckung des Durchlasses zwischen Atlantischem und Pazifischem Ozean. Dafür wurden ihm die notwendigen finanziellen Mittel sowie fünf Schiffe zur Verfügung gestellt. Die beiden schlossen einen schriftlichen Vertrag, der nicht nur die Zielerreichung festlegte, sondern ebenfalls ein Belohnungssystem im Falle des Erfolgs.

Auch **Cook** erhielt seine Ziele schriftlich. Das erste Ziel lautete, Wissenschaftler in den Südpazifik zu bringen, um dort ein seltenes astronomisches Ereignis beobachten zu können, das zweite Ziel wurde ihm in Form einer geheimen Botschaft übergeben: die Entdeckung bislang unbekannter Länder. Daraus ergab sich ganz klar die Aufgabe, noch nicht erkundete Längengrade abzusuchen. Auch er erhielt eine umfangreiche Ausstattung für die Reise und auch bei ihm wurde eine klare Belohnungsvereinbarung getroffen, im Falle des Erfolgs.



Grundsätzlich wird zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Zielen unterschieden. Die Zielformulierung dient der Vereinfachung der Planung und der Ableitung von Aufgaben. Allerdings nur, wenn sie so formuliert werden, dass sie in messbaren Größen ausgedrückt sind. Nur so ist eine Kontrolle der Arbeitsergebnisse bzw. einer eventuellen Soll-Ist-Abweichung und ggf. eine Kurskorrektur möglich. Dass Ziele schriftlich hinterlegt werden, bedarf eigentlich keiner zusätzlichen Erwähnung. Ziele, die lediglich im Kopf bewahrt werden, lassen sich schlecht nachkontrollieren und unterliegen ständig der Gefahr, wegen neuer, attraktiver erscheinender Ziele über den Haufen geworfen zu werden. Zur Zielformulierung empfiehlt sich deshalb das sogenannte **SMART-Prinzip**:

S = spezifisch	= so konkret wie möglich formuliert, jedoch keine Aufgaben
M = messbar	= quantitative und qualitative Kriterien, um Zielerreichungsgrad überprüfen zu können
A = attraktiv	= anspruchsvoll und motivierend, Empfänger soll angespornt werden
R = realistisch	= müssen prinzipiell erreichbar sein, also auf Bereitschaft, Können und Voraussetzungen (z. B. Ressourcen) abgestimmt
T = terminiert	= klare Terminvorgabe, bis wann Ziel erreicht sein muss

2

Ziele sind jedoch nicht zu verwechseln mit Maßnahmen. Während Ziele die grundsätzliche Richtung vorgeben, sind Maßnahmen auf die Erreichung der Ziele ausgerichtet.



Das Duell Scott – Amundsen

Am 29. November 1910 legte Scott in Neuseeland ab. Er startete an Bord der TERRA NOVA, einem umgebauten Walfängerboot, zu „seiner“ Südpolexpedition, gemeinsam mit 72 Mann Besatzung. Er und seine Mannschaft waren zuversichtlich. Doch schon sechs Wochen zuvor erhielt er ein Telegramm, aus dessen Inhalt, „Erlaube mir mitzuteilen, dass die FRAM zur Antarktis fährt. Amundsen“, er nicht ganz schlau wurde. Denn was er aus Zeitungsberichten wusste, war, dass der Norweger zu einer Arktisexpedition, also zum Nordpol unterwegs war. Handelte es sich um einen Übermittlungsfehler? Die Antwort auf diese Frage konnte man am 1. Oktober der norwegischen Presse entnehmen, die titelte: „Die FRAM fährt mit voller Fahrt voraus zum Südpol! Sensationelle Mitteilung durch Roald Amundsen!“ Und aus London kam schließlich die Nachricht, dass die FRAM wahrscheinlich den McMurdo-Sund ansteuere, jenen Küstenpunkt des südpolaren Kontinents, den auch die TERRA NOVA anzulaufen beabsichtigte. Spätestens jetzt musste Scott realisiert haben, dass er von Amundsen zu einem Wettlauf herausgefordert wurde, was er seinen Männern vorsorglich vorerst verschwieg.

November 1910:
Beide Teams
sind unterwegs

3

Der Umbau der TERRA NOVA stand unter der Aufsicht von Robert **Scott**. Wie so oft im Laufe der Vorbereitungen sollte er auch hier eine unglückliche Entscheidung treffen. Um seiner 72-köpfigen Besatzung und den Hunden ausreichend Fleisch ins Ewige Eis mitführen zu können, hat er eine riesige Kühlkammer einbauen lassen. Dafür verzichtete er aus Geldmangel auf den Einbau funktionstüchtiger Pumpen. Ein Fehler, wie sich bereits zwei Tage nach dem Auslaufen zeigen sollte. Sie gerieten in kräftigen Sturm, der zehn, zwölf Meter hohe Brecher über die hoffnungslos überladene und deshalb tief

Fehlentscheidung
beim Umbau der
TERRA NOVA



Dezember 1910:
Frühes Packeis

liegende TERRA NOVA jagte. Die Pumpen fielen aus und konnten auch nicht repariert werden, da der Pumpenschacht sich nicht öffnen ließ. Das Wasser stieg unaufhaltsam weiter, die TERRA NOVA tanzte bereits manövrierunfähig auf dem aufgewühlten Meer. Glücklicherweise gelang es dem stellvertretenden Schiffskommandanten Evans, sich Zugang zu den Pumpen zu verschaffen und sie wieder in Schwung zu bringen. Doch 36 unendliche Stunden ließen die Mannschaft schon das allerschlimmste befürchten. Nachdem diese erste Prüfung überstanden war, bedankte sich Scott bei seinem Stellvertreter und lobte ihn vor versammelter Mannschaft. Während Scott bei seiner ersten Expedition mit der DISCOVERY problemlos durch die Eisbarriere gekommen ist, lief die TERRA NOVA am 9. Dezember ins Packeis ein. Nach drei Wochen erst wurde sie wieder vom Eis freigegeben. Kurz danach erahnte die Mannschaft bereits die Spitze des Mount Erebus am Eingang zum McMurdo-Sund, wo Scott vor Anker gehen wollte.

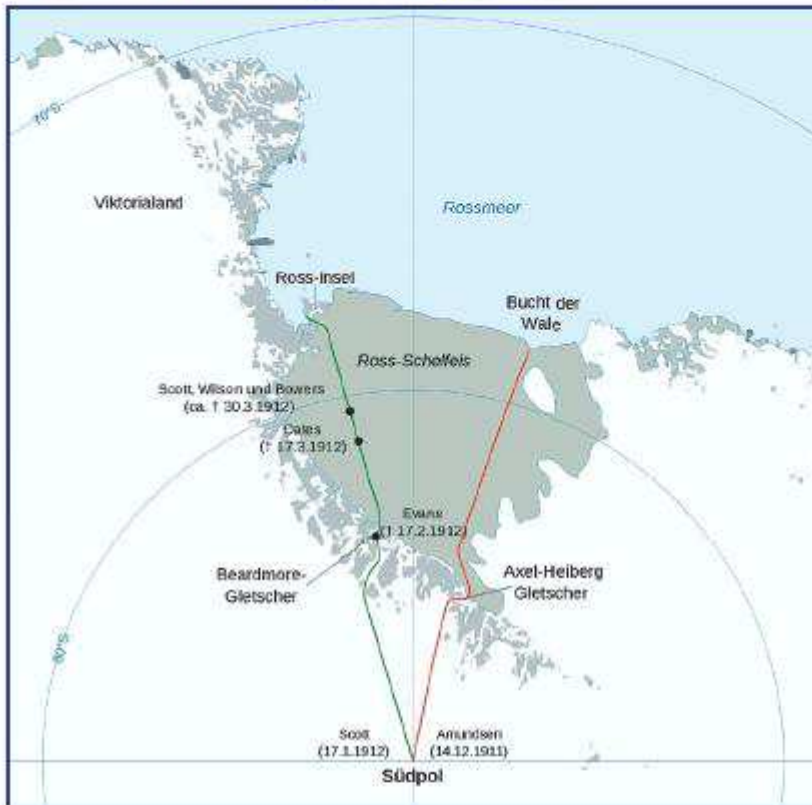
Dass ihm **Amundsen** schon im Nacken saß, konnte er nicht wissen.

Amundsens
strategische
Meisterleistung

Am 9. September 1910 lichtete die FRAM mit 18-köpfiger Besatzung zur Abendstunde und ohne großes Aufsehen in Madeira die Anker. Im Ruderhaus der FRAM, einem Kleinod norwegischer Schiffsbaukunst, die von Nansen selbst geplant wurde, hing eine Karte der Antarktis mit dem markierten Ziel der Reise, der Bucht der Wale. Anders als Scott, der seinen Standplatz im McMurdo-Sund haben wollte, hatte sich **Amundsen** intensiv mit allen bisherigen Expeditionen zum subpolaren Kontinent gründlich auseinandergesetzt und sich für die Bucht der Wale in der Eisbarriere des Ross-Meers entschieden. Wer von hier aus zum Südpol aufbrach, war gegenüber jenen, die vom McMurdo-Sund losmarschierten,



Karte Seefahrtroute: Kapitän Amundsen/Scott



3

150 km im Vorteil. Dies war eine strategische Meisterleistung, doch nicht ganz ungefährlich. Würde das Eis brechen, würde das Basislager auf das Ross-See hinausgetrieben, die Männer wären verloren. Doch hatte er sich ja mit den Berichten und Ergebnissen früherer Expeditionen intensiv beschäftigt und daraus die richtigen Schlüsse gezogen: Die Bucht der Wale ist, in menschlichen Zeitabläufen gemessen, eine Dauerformation des Schelfeises. Außerdem hatte sein Gefährte aus Kindheitstagen, Carsten Egeberg Borchgrevink, der 1895 als erster Mensch das antarktische Festland betrat, ebenfalls von ebener Stelle aus die ersten Schritte Richtung Südpol unternommen.



An Bord der
FRAM

Die Stimmung an Bord der FRAM war gut. Man aß gut und viel, hörte Grammofon, stöberte in der Bibliothek, die beinahe 3.000 Bücher umfasste und verbesserte vor allem die Ausrüstung. Während Scott streng auf die militärischen Rangfolgen seiner Leute und auf die Einhaltung der Marinevorschriften achtete, regelte sich das tägliche Einerlei auf der FRAM eher kameradschaftlich. Selbst **Amundsen** schloss sich von den notwendigen Pflichten, die im Rotationsprinzip verteilt wurden, nicht aus. Allerdings entschied er allein, was notwendige Pflicht war, was und wie etwas getan werden musste. Am 3.

Januar 1911:
Die FRAM kommt
gut voran

Januar 1911, knapp vier Monate nach dem Auslaufen, fuhr das Schiff nach 14.000 Seemeilen ohne weiteren Halt in das Packeis ein. Die Besatzung und auch das Schiff waren in ihrem Element. Der neue Dieselmotor sorgte für flotte Fahrt und wenn notwendig auch für sofortige Antriebskraft. Ganz anders auf der TERRA NOVA von **Scott**, hier musste die Dampfmaschine erst hochgefahren werden, ehe sich die Schiffsschraube in Bewegung setzte. Die Besatzung begann nun, Seehunde zu schießen, damit sich die Hunde so richtig satt fressen konnten, ehe sie vor die Schlitten gespannt wurden. Die FRAM brauchte lediglich drei Tage durch das Packeis. Dies lag vor allem mit daran, dass sie von Nansen mit doppelwandigem und rundem Rumpf so geplant war, dass das Eis keine Gewalt über das Schiff erlangen konnte. Am 14. Januar fuhr Amundsen sein Schiff in die Bucht der Wale ein.

3

TERRA NOVA hat
Probleme bei der
Anlandung

Am 4. Januar 1911, 7 Jahre nachdem **Scott** das Winterquartier im McMurdo-Sund mit der DISCOVERY verlassen hatte, sah er nun den schlafenden Vulkan Mount Erebus wieder. Jedoch versperrte Packeis die Zufahrt zur ehemaligen Winterbasis. Notgedrungen erfolgte die Anlandung nun auf einem kleinen Vorgebirge aus Fels und Moräneneis. Diesen Ort nannte er Kap Evans, zu Ehren des stellvertretenden