

Wissen

Manager müssen Mut machen. Ernest Shackleton geht 1914 fast im Eismeer unter. In der Literatur taucht der Seefahrer nun wieder auf. Personalerin Juliane Havermann sagt, was Manager von ihm lernen können.



Foto: Bettmann/Corbis, Illustration: Christian Böhmer

Wäre er nicht Polarforscher geworden, hätte er wohl ein Werbebüro aufmachen können: Mit einer Stellenausschreibung sucht Sir Ernest Shackleton Freiwillige für seine legendäre Endurance-Expedition – und das mit großem Erfolg. 5.000 Abenteuerlustige melden sich für die lebensgefährliche Reise an den Südpol. Welchen Bewerber er einstellt, entscheidet Shackleton auf ungewöhnliche Weise. Seine Bewerbungsgespräche dauern nie länger als fünf Minuten. Er sucht nach Menschen, die in bestimmten Bereichen besser sind als er selbst. Zudem sind für Shackleton die Sangeskunst und der Grad an Optimismus, den die Bewerber ausstrahlen, die entscheidenden Kriterien.

Dieser ungewöhnlichen Methode, wie sie die Autoren Peter Baumgartner und Rainer Hornbostel in ihrem neuen Buch „Manager müssen Mut machen – Mythen Shackleton“ beschreiben, kann Juliane Havermann durchaus etwas abgewinnen. Die Chef-Personalentwicklerin von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG, die gerade für ihr neues Leadership-Entwicklungs-konzept ausgezeichnet worden ist, sagt: „Mitarbeiter zu engagieren, die besser sind als man selbst, zeugt von einem hohen Maß an Souveränität.“ Shackletons Auswahlstrategie zeige zudem Kenntnisse über Teameffektivität. Nicht das Experten-tum Einzelner zähle, sondern das Zusammenwirken unterschiedlichster Fähigkeiten. Doch Shackletons Vorgehensweise sei nicht komplett auf die heutige Zeit übertragbar. „Das fünfminütige Auswahlverfahren entspricht den heutigen Maßstäben nicht, vergleicht man es mit Assessment-Center-Verfahren für Führungspersonal.“

Ohne ausgeklügelte Verfahren, aber mit einem hochmotivierten Team wollte Shackleton als erster Mensch die Antarktis durchqueren. Doch bevor er das arktische Festland erreicht, um es mit Hundeschlitten zu bezwingen, bleibt sein Schiff im Eis ste-

cken. Die Endurance-Crew muss zermürbende Monate auf die Weiterfahrt warten. In der bizarren Eiswelt ohne Sonne ruft „der Boss“ die Mannschaft zusammen, um Billard zu spielen, Grammofon zu hören, Haarschneidewettbewerbe und Sketche aufzuführen und gemeinsam zu singen.

Heute würde man Shackletons Verhalten als gutes Krisenmanagement bezeichnen. „In Krisen die Nerven zu bewahren, Ruhe und Gelassenheit auszustrahlen, Vertrauen aufzubauen und mit den verfügbaren, unterschiedlichen Mitteln zu motivieren, das ist echte Führungskraft“, lobt Expertin Havermann. Lethargie und Depressionen wären zwangsläufig aufgetreten, hätte Shackleton nicht die Kraft besessen, seine Leute permanent zu fordern, um so die Situation erträglich zu gestalten. „Eine Führungskraft sollte wie Shackleton auch in Krisensituationen Sinn stiften“, sagt Havermann.

Mit Mut, Entschlusskraft und Bescheidenheit durch die Krise

Doch der Polarforscher schafft nicht nur das. Um seine Mannschaft auch ganz praktisch vor der eisigen Kälte zu schützen, verteilt Shackleton Winterbekleidung – und stattet zur allgemeinen Überraschung der Seeleute nicht zuerst die Offiziere aus, sondern die niedrigeren Ränge.

Obwohl Shackleton damit Wertschätzung und Menschlichkeit demonstrierte, handele er nicht völlig selbstlos, meint Juliane Havermann. „Shackleton verfolgt ein Ziel, und als kluger Chef weiß er, dass er dieses Ziel nur mit einem zufriedenen Team erreichen kann“, sagt Havermann. Damit motiviere er und baue Vertrauen auf, „von unten nach oben“, was in Krisensituationen unerlässlich sei.

Nach Monaten auf dem Packeis wächst der Druck nicht nur auf den Chef. Abermillionen Tonnen Eis umklammern das Schiff,

Legendärer Boss: Sir Ernest Shackleton



bis es zerbricht. Shackleton beschließt, mit seinen Männern bei Temperaturen von minus 30 Grad Celsius zu Fuß 346 Meilen über treibende Eisschollen zu wandern, um eine kleine Hütte auf einer Insel zu erreichen. Hierfür stattet er alle mit Schlafsäcken aus. Da es nur eine begrenzte Anzahl an Pelzschlafsäcken gibt, verzichtet er selbst auf eine gefütterte Hülle.

Juliane Havermann erkennt in dieser Szene einige Merkmale von Führungspersönlichkeiten, nämlich „Entschlusskraft, Mut zum Aufbruch auch unter härtesten Bedingungen und Bescheidenheit“.

Der Marsch der Männer wird durch die mitgeführten Rettungsboote erschwert, die Meter für Meter geschoben werden müssen. Nach einigen Tagen errichtet die Mannschaft ein Zeltlager auf einer Eisscholle. Als diese zu schmelzen beginnt, fahren die Seeleute in den winzigen Rettungsbooten über das stürmischste Meer der Welt und landen auf Elephant Island. Von hier aus plant Shackleton den letzten Rettungsversuch. In einem geflickten Boot macht er sich mit vier Männern noch einmal auf die Seereise. Ihre letzte Chance ist die 1.400 Kilometer entfernte, bewohnte Insel South Georgia. Nach einer der dramatischsten Reisen der modernen Seefahrt erreicht Shackleton sein Ziel und alarmiert Walfänger, die seine Crew lebend retten.

„Shackleton steckt mit seiner Mannschaft in einer Krise, in der Führung eine besonders harte Herausforderung ist. Seine Expedition ist geprägt von gegenseitigem Vertrauen und dem Willen, einen Ausweg zu finden“, analysiert die Expertin. Dabei seien seine Entscheidungen immer von den Menschen geprägt worden, für die er Verantwortung trägt. Das Fazit der Personalentwicklerin: „Für heutige Führungskräfte ist der legendäre Polarforscher noch immer vorbildhaft.“ **Massimo Bognanni**

Karriere-Coach

Verändern statt ärgern



Eberhard Hauser, 48, ist einer der bekanntesten Coaches Deutschlands und Vorstand des Deutschen Bundesverbandes Coaching (DBVC). In Perspektiven schreibt jede Woche an dieser Stelle.

„Veränderung macht Ärger“, las ich neulich in einem Vorstandsbüro eines großen Handelskonzerns. Ein Top-Manager brachte damit seine Alltags Erfahrungen auf den Punkt. Gleich fällt einem die Anmerkung von Karl Valentin ein: „Kunst ist schön – aber macht viel Arbeit.“ Was beiden Aussagen gemeinsam ist: stoische Gelassenheit und die Betonung eines häufig übersehenen Aspekts. Während Humorist Valentin darauf hinweist, dass Kunst meist einen mühevollen Prozess erfordert, betont das Manager-Fazit die emotionale Seite von Veränderungen. Veränderungen fordern Menschen heraus und stellen erprobte Routinen infrage; da ist es kein Wunder, dass der, der etwas verändern will, sich damit Ärger einhandelt. Gleichzeitig ahnen wir in dieser nüchternen Formulierung auch das Zugeständnis, dass Menschen sich ärgern dürfen, dass Wut, Ablehnung und Aggression als normale Reaktionen auf Veränderungen einzustufen sind – und damit Teil des Tagesgeschäfts von Führungskräften sind.

Die einschlägige Literatur zum „Change Management“ betrachtet Emotionen, die durch Veränderungen ausgelöst werden, meist als Störfaktor, als Widerstand, der überwunden werden muss. Zur Bewältigung werden Projektmanagementmethoden für die Prozessoptimierung oder psychologische Fragetechniken zur Einwandbehandlung empfohlen.

Vielleicht wären manche Veränderungen jedoch leichter zu bewältigen, wenn Führungskräfte ihre Energie nicht auf die Kontrolle von Emotionen und die Vermeidung von Auseinandersetzungen verschwenden würden, sondern sich offen und direkt ins Gespräch mit denjenigen Menschen begeben würden, mit denen ebendiese Veränderungen zu realisieren sind. Sicher wird es erst mal Ärger geben, und es werden unangenehme Fragen gestellt. Aber Ärger geht auch wieder, wenn Klarheit herrscht und ein respektvoller Dialog auf Augenhöhe geführt wurde. Doch diesen Gang „in die Hölle des Löwen“ scheuen viele – leider gerade auch die, die Karriere machen wollen und sich selbst ganz oben sehen.