



**SERIE: KARRIEREWEGE**  
 Ö-3-Weckermann Robert Kratky über sein Radio – und warum ein steiniger Weg Vorteile hat.

SEITE 3

PRIVAT

Vorbild Shackleton

## Das Team durch den Sturm führen

Unter eisigen Bedingungen führte der Entdecker Ernest Shackleton sein Team: Ein Vorbild für alle Manager.

VON EMILY WALTON

Männer für eine waghalsige Reise gesucht“, lautete die Stellenanzeige des britischen Polarforschers Ernest Shackleton, als er mit der Planung für seine Expedition (1914 bis 1916) zur Antarktis begann. Ansprechend war die Ausschreibung keineswegs. Es lockten: „Geringe Löhne, Kälte und Dunkelheit.“ Es drohten: „Permanente Gefahren.“ Das Idealziel: „Ehre und

Ruhm im Erfolgsfall.“

Dennoch meldeten sich 5000 Interessenten auf das Angebot des Expeditionsleiters. Warum? „Shackleton verstand, wie man Menschen für eine Sache begeistert“, sind die Autoren des neuen Management-Buchs „Manager müssen Mut machen“ überzeugt und beleuchten die Führungskompetenz des Forschers.

Wie gelang es dem Briten, der mit 28 Männern zu einer gefährlichen Reise aufbrach, sein Team zu motivieren und alle wieder heil zurückzubringen?

**Personal auswählen** Jede Führungskraft ist nur so gut, wie das Team: Shackleton vertraut bei der Suche auf

Werte: Er sucht nach Männern mit Begeisterung und Optimismus. Er fragt nicht nur nach den Fähigkeiten, sondern auch: Können Sie mit den Jungs mitsingen?

Der Boss, wie sich der Seefahrer nennt, will sehen, dass die Leute den Job wollen. Dazu muss er sie aufklären: Sie müssen wissen, auf welche Gefahren sie sich in der Antarktis einlassen – schließlich kommen die ersten stürmischen Zeiten in den ersten Wochen.

**Ruhig in der Krise** Während Shackleton am Südpol mit

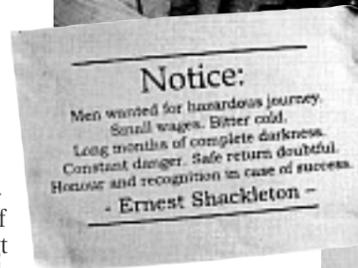
der Endurance versucht, massive Eisschollen zu umschiffen, bleibt er ruhig – sogar als im Januar 1915 eine Eisfalle endgültig zuschnappt. Das Schiff friert fest, Shackletons Einsatz flammt dafür umso mehr auf. In der Krise funktioniert er das Schiff zur Winterstation um: Eine Herberge im Eis.

Nach Tagen aber erdrücken die Eismengen das Zuhause des Teams. Shackleton schlägt im Mai mit seinen 28 Männern die Zelte auf dem Eis auf. Und am Südpol geht die Sonne unter.

**Mut mit Motivation** „Die Polarnacht ist das trostloseste, was es auf der Welt gibt“, sagt der Entdecker – allerdings nur zu seinem Tagebuch. Angst zeigt er vor dem Team nie. Stattdessen motiviert er durch Beschäftigung: Haarschneidewettbewerbe und gemeinsames Singen vertreiben Zeit und Sorgen.

**Kursänderung** Die Not drängt Shackleton zu schnellen strategischen Kursänderungen. Sein neues Ziel: Die Mannschaft muss wieder lebend nach Hause zurückkehren. Dafür muss die Führungskraft von allen alten Zielvorhaben loslassen.

**Befehle erteilen** Auf den Eisschollen ist Rettung unwahrscheinlich: Shackleton peilt Elephant Island an. Der Weg ist weit, sein Team schwach. Shackleton erteilt Befehle. Pro Person darf nur ein Pfund Besitz mitgenommen werden und an manchen Tagen gibt es pro Mann nur ein Getränk. Das Team stöhnt,



**Mut machen:** Ernest Shackleton kämpft zwei Jahre gegen hohe Wellen, eisige Kälte und Dunkelheit am Südpol und bringt dank kompetenter Führung seine Mannschaft mit 28 Männern heil nach Hause zurück



BÖHLAU VERLAG (3)

vertraut aber dem Boss, dass in der Krise Einsparungen notwendig sind.

**Vorausgehen** Der Marsch über das Eis kann tödlich sein. Nur das Eis trennt von den kalten Tiefen des Ozeans. Als guter Expeditionsleiter weiß Shackleton: Er muss vorangehen, auch wenn es lebensgefährlich ist.

**Gerechtes Teilen** Shackleton beschließt, oft Zwischenstopps einzulegen, um Kräfte zu sammeln. Die Nahrungsmittel werden knapp, die Gier ist groß. Shackleton teilt gerecht, stärkt die Schwächsten und gibt seine Handschuhe den Matrosen, damit sie überleben.

**Risiko delegieren** Shackleton kann nicht auf Rettung hof-

fen. Mit fünf Männern verlässt er in einem selbst gebauten Boot das Team, um 1400 Kilometer zu segeln und Hilfe zu holen. Er bestimmt einen Stellvertreter, „schwierige Matrosen“ nimmt er mit an Bord.

**Leise Siegen** Am 523. Tag landen die sechs Männer in South Georgia. Die Rettung der 22 Männer erfolgt umgehend, im September 1916 kehren die Männer ins kriegs-verwüstete England (eine „verrückte Welt“, wie Shackleton sagt) zurück. Ruhm und Ehre bleiben aus: In der Londoner Times stehen nur die Namen der Kriegsgefallenen.

**BUCHTIPP:** Manager müssen Mut machen – Mythos Shackleton. Von Baumgartner und Hornbostel. Böhlau Verlag, 2007. 29,90 €

### ► Krisen-Strategie

„Man muss auch mal eine Nacht durchmachen“

In der Ruhe liegt die Kraft, doch in der Krise ist es nicht immer leicht, gelassen zu sein, weiß T-Systems-Chefin Tina Reisenbichler. Im KURIER gibt sie Tipps für Krisenmanagement – und weist deutliche Parallelen zu Ernest Shackleton auf.

Ich beobachte meine Mannschaft. Wer ist ruhig, wer strauzelt? Dann nehme ich Unruhestifter beiseite und baue schwache Kollegen auf.



SCHRAML WILHELM

**Reisenbichler** zeigt Präsenz in der Krise

Man muss präsent sein und zeigen: Gemeinsam gehen wir durch dick und dünn. Und manchmal muss man auch eine Nacht durchmachen.

**KURIER:** Wie gehen Sie mit einer Krise im Betrieb um?

**Tina Reisenbichler:** Ich bemühe mich, mich selbst in das Geschehen zu involvieren. Man muss die Problemsituation kennen, um sie lösen zu können. Ruhe ist dabei wichtig. Oft gehe ich in schwierigen Zeiten an die frische Luft.

**Die Kompetenzen sollten also breit gestreut sein?**

Ja, denn auch in der Krise braucht ein Betrieb einen guten Mix aus klugen Köpfen und braven Arbeitern, auf die man sich verlassen kann.

**Kämpfen Sie als Managerin in Krisenzeiten mit?**

In schwierigen Zeiten bin ich bei den Meetings dabei.

**Müssen Sie in diesen harten Arbeitszeiten auch Mitarbeiter einbremsen?**

Wenn alle erschöpft sind, macht es keinen Sinn, weiterzumachen. Dann sage ich oft: Wir gehen jetzt erst mal zusammen essen. Das sage ich übrigens auch, wenn das Problem gelöst ist: Denn es ist besonders wichtig, Erfolge zu feiern.

Wie beruhigen Sie das Team in einer Krisenzeit?

## GESUNDHEIT ALS BERUF



FORDERN SIE JETZT DEN NEUEN KATALOG AN  
 TEL.: +43 (0) 7289 71999

body&health academy  
 OBERÖSTERREICH · WIEN · MÜNCHEN · GRAZ

www.bodytrainer.at +43 (0) 7289 71999