



Was Skipper von **Shackleton** lernen können

Ernest Shackletons dritte Südpol-Expedition (von 1914 bis 1917) blieb weltweit in Erinnerung, nicht nur wegen der dramatischen Fotos von der Zerstörung der Endurance. Knapp 100 Jahre später erlangt die Leistung der Forscher auch psychologisch große Bedeutung

Text: Peter Baumgartner Fotos: National Geographic/Frank Hurley

Sie ist ihrem Ende nah... das Schiff wird das hier nicht überstehen, Skipper. Sie sollten sich mit dem Gedanken anfreunden, dass es nur noch eine Frage der Zeit ist. Mag sein, dass es nur noch einige Monate sind, es könnte sich aber auch nur um wenige Wochen handeln oder oder auch nur um ein paar Tage. Was das Eis zu fassen bekommt, das behält es auch.“ Das war im Jahr 1915 – die düstere Einschätzung äußerte Ernest Shackleton zu seinem Captain, Frank Worsley. Alle ehrgeizigen Pläne wurden gerade in den gefrorenen Gewässern des arktischen Weddellmeeres zermalmt. Aber seine Entscheidung hatte er bereits getroffen: **Wenn**

ich schon meinen Plan, die Antarktis zu überqueren, nicht umsetzen kann, bringe ich wenigstens meine Leute ins Leben zurück. Diesem Ziel gilt es alles unterzuordnen: Alles Unnötige und Belastende muss weg.

Im Telegramm-Stil liefen vor Shackletons geistigem Auge die Schwierigkeiten der „Imperial Trans-Antarctic-Expedition“ ab: Gestartet 1914, nur einen Tag vor Beginn des ersten Weltkrieges. Zweimal schon hatte er nach der Trophäe gegriffen, als erster Mensch den Südpol zu erreichen. Vergebens. Der Triumph war anderen vergönnt. Also musste ein ebenso neues wie spektakuläres Ziel der nach Sensationen heischenden Öffent-

lichkeit präsentiert werden: die Überquerung des antarktischen Kontinents vom Weddellmeer bis zum Rossmeer. Dafür brauchte er ein gutes Schiff und vor allem zuverlässige Männer. Letztere suchte er per Inserat, das selbst in seiner Art zur Legende wurde: „Männer für eine waghalsige Reise gesucht. Geringe Löhne, extreme Kälte. Monatelange völlige Dunkelheit. Permanente Gefahren, sichere Heimkehr ungewiss. Ehre und Ruhm im Erfolgsfalle.“

– Ernest Shackleton –
Und das Schiff? Die *Endurance* wurde von der norwegischen Framnaes Werft für Fahrten ins Packeis konstruiert. 45 Meter lang, 7,70 Meter breit, drei Mas-

ten. Angetrieben durch eine kohlebefeuerte Dampfmaschine mit 350 PS. Allein der Steven bestand aus 1,30 Meter starken Eichenbohlen, und sämtliche Bordwände aus Eiche und norwegischer Bergfichte waren durchgängig zwischen 45 und 75 Zentimeter dick. Eine Eishaut aus extrem hartem Greenhart, Holz, das schwerer ist als Eisen, war als Schutz montiert. Mit Ausnahme der norwegischen *Fram*, die Roald Amundsen für seine erfolgreiche Südpolexpedition nutzte, gab es vermutlich auf der ganzen Welt kein ebenbürtiges Schiff.

Bei einem Stopp im Hafen von Buenos Aires kam es zu einem Zwischenfall: Der erste Offizier,



Logbucheintrag: „Plötzlich brach die Scholle auf der Steuerbordseite auf, und riesige Eisstücke schossen unter dem Rumpf hervor. Innerhalb weniger Sekunden krängte das Schiff, bis es eine Neigung von 30 Grad hatte.“



Lionel Greenstreet, beschädigte nach einem missglückten Manöver die Schiffsschraube. Nichts anderes als eine Strafpredigt des Expeditionsleiters durfte er erwarten. Shackleton hingegen stieg mit ihm ins Wasser und sie reparierten gemeinsam die defekte Schraube. **Dieses Führungsverhalten hatte symbolhaften Charakter für die ganze weitere Expedition. Kritischen Situationen konnte Shackleton stets mit einer Lösung begegnen.**

Heute verlangen Krisensituationen unterschiedlichste Anforderungen. Die Palette reicht, verkürzt dargestellt, von den elementaren harten Faktoren (Hard Skills) über die Ebene der strategischen Kompetenzen bis hin zu den weichen Faktoren (Soft Skills) der sozialen Ebene. Die Bedeutung der strategischen Kompetenzen und der weichen Faktoren bewertet die Wissenschaft immer stärker.

Im Packeis: Die *Endurance* traf auffallend bald auf Eis. Der Packeisgürtel reichte im Südsummer 1914 viel weiter nach Norden als in den Jahren zuvor. Am 5. Dezember 1914 verließ die Expedition den letzten Außenposten der Zivilisation, die Walfängerinsel South Georgia im Südatlantik. Im ungewöhnlich kalten antarktischen Sommer blieb ihr Schiff nach langer Irrfahrt durch die Eisfelder Mitte Februar 1915 im Packeis stecken. Als bei einer Eispressung eine mächtige Eisplatte das Ruder vom Heck der *Endurance* riss, soll McNish, der Schiffszimmermann, gesagt haben: Das macht nichts. Ich baue eben ein Neues.

Dies zeigt exemplarisch die Einsatzbereitschaft und die Loyalität, die die Männer Shackleton entgegenbrachten. Shackleton besaß das unglaubliche Talent, in Menschen Begeisterung und Loyalität zu wecken. Dies ist aktuell und zeitlos



Szenen des Überlebenswillens: Die komplette Crew der *Endurance* wurde gerettet – nach 634 Tagen in der Eishölle

zugleich eine erfolgsentscheidende Eigenschaft.

Nach der Überwinterung in der Polarnacht hofften die Männer, die *Endurance* im darauffolgenden Frühling frei zu bekommen. Ein Irrtum wie sich herausstellte. Im Oktober 1915 zerquetschten die Eismassen das äußerst stabile Schiff trotz aller Bemühungen der Mannschaft, es zu retten. Schlagartig waren die Männer Schiffbrüchige in einer der am schwersten zugänglichen Regionen der Erde. Aber: Jeder Einzelne hatte grenzenloses Vertrauen zu Shackleton. Wenn es einen Sterblichen geben sollte, der sie in Sicherheit bringen konnte, dann war es Shackleton, das wussten sie. Er sagte einfach zu seiner Mannschaft: Das Schiff ist verloren, fahren wir nach Hause.

Shackleton strahlte Optimismus aus. Gerade heutzutage, im Zeitalter eines vorherrschenden mehr und mehr seelenlosen Diktats der Sachzwänge, ist es immens wichtig, dass Führungskräfte Optimismus ausstrahlen und Ihrer Arbeit eine Seele verleihen.

Eine Rettung von außen war absolut unmöglich. Sie hätten sich genau so gut auf dem Mond befinden, können, es hätte keinen Unterschied gemacht. Fünf Monate harrte die Mannschaft auf dem Eis aus. In einer höchst bedrohlichen Situation, als die Eisscholle mit ihrem Lager davon trieb und ein Mann in Panik verfiel, sagte Crewmitglied Tom Crean plötzlich: Ruhig, wir fahren mit Shackleton, nicht mit Scott. Ganz ruhig.

Ernest Shackletons Krisenmanagement ist geradezu legendär. Er bewahrte stets die Ruhe. Durch seine Erfahrung und sein Kompetenzzempfinden lernte er zudem aus Fehlschlägen. Für Führungsverantwortliche ist nach wie vor wichtig negative Gefühle zu kontrollieren, das Wesentlichste im Auge zu be-



„Seine Männer waren ihm letztendlich wichtiger als Ruhm und Ehre. Er teilte mit ihnen buchstäblich den letzten Bissen, und auch sie hätten alles für ihn getan.“ Josef Hoflehner

halten und unter Druck klar denken zu können.

Shackleton reagierte, wie nicht anders von ihm zu erwarten – wenn es schon keine Lösung von außen geben würde, dann musste man sie eben selbst organisieren. Die Männer errichteten Camps und zogen unter enormen Anstrengungen ihre drei Rettungsboote mit sich. In diesen erreichten sie Mitte April 1916 Elephant Island, weit ab von allen Schifffahrtsrouten. Noch nie zuvor hatte ein Mensch diese Insel betreten.

Die Mannschaft hielt trotz ih-

rer exponierten Lage fest zusammen. Ärzte, Wissenschaftler und Seeleute arbeiteten ohne Standesunterschied Seite an Seite. Das gleiche Schicksal, die gleichen Aufgaben, dieselben Rationen des knappen Essens. Keine Privilegien. **Diese offene Hierarchie war ein Teil der Expeditionskultur und stärkte ihren Zusammenhalt enorm. Heute sind Unternehmensphilosophie und Organisationskultur erfolgs- und mitunter überlebensentscheidend. Shackleton führte zudem auf gleicher Augenhöhe. Damit unterschied er sich von**

vielen Menschen, die aktuell Führungsverantwortung tragen.

Ende April 1916 brach Shackleton mit fünf weiteren Kameraden auf dem nur sieben Meter Rettungsboot *James Caird* zu jener Reise auf, die ihre einzige Chance war, der Eishölle zu entkommen. Im stürmischsten Meer der Welt mussten sie 800 Seemeilen nach South Georgia segeln, um Hilfe zu holen. Ihre eigentlich unlösbare Aufgabe lag darin, mit minimalem Navigationsbesteck ein winziges Fleckchen Land in einem grenzenlosen Ozean zu finden. Ihre Über-

lebenschance war verschwindend gering. Schon beim Ablegen drohte die *James Caird* in der gefährlichen Brandung zu kentern.

Doch war dies erst der Anfang einer seemännischen Leistung, die ihresgleichen in der Geschichte sucht: In vier-Stunden Schichten blieben je drei Männer an Deck und drei versuchten in unbeschreiblicher Beengtheit unter Deck herumkriechend zu kochen und zu schlafen. Eisiges Wasser schwappte durch die winzige „Kabine“. An Schlaf in den halbverfaulten Schlafsäcken





„Wenn die europäische Industrie Shackletons Eigenschaften als Vorbild predigen würden, wäre sie auch in zehn Jahren noch führend!“ Reinhold Messner

war kaum zu denken und brachte – wenn überhaupt möglich – kaum Erholung.

Dazu kamen extreme Kälte und Gischt. Frieren. Und Nässe. Eis bedeckte stets Kleidung und Schiffsrumpf. In halsbrecherischen Aktionen befreiten die Männer die *James Caird* von ihrem Eispanzer, da sie zu tief im Wasser lag und zu kentern drohte. Ständiges Wasserschöpfen ermüdete die Männer zusätzlich. Unglaubliche Wellenberge mit Höhen von bis zu 40 Metern verursachten selbst bei den erfahrenen Seglern Seekrankheit. Die *James Caird* fuhr oft eine gigantische Welle hoch, glitt jedoch kurz vor dem Kamm durch die Steilheit der Wasserwand wieder an ihr zurück.



Manager müssen Mut machen

Eine Zeitreise ins ewige Eis offenbart eine unglaubliche Geschichte und reicht bis ins 21. Jahrhundert. Ernest Shackletons vorbildliche Haltung im Überlebenskampf war für den Pädagogen Peter Baumgartner (l.) und den Unternehmensberater Rainer Hornbostel das Leitmotiv für ihr Buch „Manager müssen Mut machen“. Ein Buch, indem die Führungskraft Shackletons auf die heutige Zeit anhand von Beispielen auf

die heutige Zeit übertragen wird. Auch Skipper, die mit der Führung einer Yacht betraut sind, können viel von den Verhaltensweisen des Polarforschers lernen. Das Fachbuch spannt geschickt einen Bogen zwischen Wirtschaft, Sport und Management. Erschienen im Böhlau-Verlag/Wien, ISBN 978-3-205-77642-0, 252 Seiten, fester Umschlag, s/w-Fotografien. Preis: 29,90 €.



Verzweiflung. Aber bis zum Ziel durften sie nicht eine Unaufmerksamkeit begehen. Schon beim kleinsten Navigationsfehler wären sie an South Georgia vorbei, hinaus in den Atlantik getrieben und für immer verloren gewesen. Zwei Crewmitglieder mussten Captain Worsley beim Navigieren mit dem Sextanten festhalten, damit er nicht über Bord ging. Nur viermal konnte er die Position während der Fahrt bestimmen. Den erfolgswirksamen Rest errechnete Worsley gefühlsmäßig durch Koppeln.

Dass Worsley mit an Bord war und ihr Überleben sicherte, verdankten sie ausschließlich Shackletons Gespür. Er engagierte insbesondere Teilnehmer, die über größere Fähigkeiten als er selbst verfügten. Eine wesentliche Eigenschaft sehr guter gegenwärtiger Führungspersönlichkeiten ist die Neigung, sich mit Mitarbeitern zu umgeben, die in bestimmten Bereichen besser sind als sie selbst. Alles, was Führungskräfte brauchen, sind gute Leute.

Die Männer waren wegen Dursts wie von Sinnen. Ihre Haut war wundgescheuert. Zu allem Übel brach auf dem schlingenden Schiff das Glas des Kompass, was sie notdürftig mit Pflaster aus dem Medizinkoffer flickten. Nun durften sie allenfalls hoffen, dass dies halten würde und die Nadel noch in die richtige Richtung wies. Und tatsächlich: Nach zwei Wochen unendlicher Strapazen sahen sie erstmals Seetang im eiskalten Wasser treiben – ein untrügliches Zeichen für Land. Doch ein Hurrikan vereitelte das Anlanden auf South Georgia. Ob sie wollten oder nicht – sie mussten sich von der rettenden Insel fernhalten, aber durften keinesfalls aus ihrem Umkreis wegtreiben.

Nach 16 Tagen erreichten sie schließlich ihr Ziel. South Georgia. Aber es war die falsche Seite, denn die rettende Walfangstation befand sich auf der gegenüber liegenden Seite. Eine der dramatischsten Seereisen der modernen Seefahrtsgeschichte war zwar zu Ende, aber vom Ziel waren die erschöpften Männer mehr als entfernt. Shackleton durchquerte mit zwei Männern das vergletscherte und noch nie zuvor betretene Inselinnere. In den Schuhsohlen mussten Schiffsnägel als Steigeisenersatz herhalten. Schließlich erreichten sie die Walfangstation am 20. Mai 1916 nach einem 36 Gewaltmarsch.

Nach wie vor ist Ernest Shackleton ein Vorbild. Für Führungskräfte ebenso wie für Yachtskipper, denn er meisterte viele Probleme in Zeiten höchster Bedrängnis und begrenzter Ressourcen mit Bravour. Er hatte Fähigkeiten, die über sein fachliches Wissen hinausgingen. Und. Emotionale und kommunikative Begabungen sind auch heute maßgeblich am Erfolg beteiligt. Nach drei fehlgeschlagenen Versuchen gelang es am 30. August 1916, mit dem chilenischen Schiff *Yelcho* die zurückgelassene Mannschaft der Endurance von Elephant Island zu bergen. Alle Männer überlebten die Strapazen der Endurance-Expedition mit einer Gesamtdauer von 635 Tagen.

Sicher ist – Shackletons Fähigkeit lag darin, jeden Expeditionsteilnehmer seine Wertschätzung spüren zu lassen. Seine Geschichte sollte dazu inspirieren, Ziele zu erreichen und Stärken der Menschen entwickeln zu lassen. Shackleton meinte übrigens selbst: „Ein Mensch muss sich sofort ein neues Ziel setzen, wenn sich das alte als unerreicherbar erweist.“

Anzeige 1/2