

## Mythos Shackleton

# Manager müssen Mut machen!

Sie wollen das Vermächtnis eines legendären Managers kennen lernen, der unerhörte Problemstellungen meisterte? Der britische Polarforscher Sir Ernest Shackleton ist ein Paradebeispiel für den Ansatz „Lernen von den Besten“. Interessant erscheint der Transfer seiner Erfahrungen aus der Praxis in gelebtes Leadership heute. Die Bestseller-Autoren und Managementtrainer Peter P. Baumgartner und Rainer Hornbostel geben Ihnen hier einen sehr anschaulichen und praxisorientierten „Führungsbericht“.



**Buchautor Dipl. Pädagoge Peter P. Baumgartner ist für die Sensorik Austria, EMC AG, von Bergh GmbH sowie als Lehrbeauftragter des Zusatzstudiums Pädagogik und Wirtschaft an der Pädak des Bundes in Linz tätig.**

**DI Rainer Hornbostel (Montabur, D) war bisher bei der Deutschen Bank AG, Lufthansa AG und EMC AG tätig. Seit 2006 ist er Geschäftsführer der von Bergh GmbH**  
Kontakt:  
[www.mythos-shackleton.com](http://www.mythos-shackleton.com)

Im Sommer 1914 entschwindet eine Polarexpedition beinahe aus der Welt, um fast einhundert Jahre später in der Literatur wieder aufzutauchen. Ihr Expeditionsleiter, der legendäre Antarktis-Forscher Sir Ernest Shackleton (1874-1922), Gentleman, Charmeur und Abenteurer, sein Charisma ist schon zu Lebzeiten berühmt. Mit insgesamt vier Antarktisexpeditionen war Shackleton einer der erfahrensten Pioniere des weißen Kontinents. Er hat bei keiner dieser extremen Reisen ein Menschenleben verloren. Hier zeigt sich ganz deutlich, dass Erfahrung die beste Lehrmeisterin ist. Die fulminante Endurance-Expedition, Shackletons dritte Reise ins ewige Eis und die Rettung dazu, ist das kühnste Abenteuer des 20. Jahrhunderts und der historische Bezugspunkt für diesen Artikel. Die phänomenalste Geschichte der Antarktisforschung, an Dramatik kaum zu überbieten, machte den Fehler zum Ereignis.

Shackletons Bedeutung beruht heute mehr auf den Fähigkeiten seiner Führungskraft als auf seinen Erfolgen als Polarforscher. Im August 1914, am Vorabend des Ersten Weltkrieges, brach eine sorgfältig ausgewählte Mannschaft von 27 Männern mit der eisgängigen Endurance von England auf. Das Ziel war die Durchquerung der Antarktis. Anfang Dezember 1914 verließ die Expedition den letzten Außenposten der Zivilisation, die Walfängerinsel South Georgia im Südatlantik. Im ungewöhnlich kalten antarktischen Sommer blieb die Endurance nach langer Irrfahrt durch die Eisfelder nur eine Tagesreise vor ihrem Ziel, der Vahsel Bay, im Packeis stecken.

Im Oktober 1915 zerdrückten riesige Eismassen die äußerst stabile Endurance. Schlagartig waren die Männer Schiffbrüchige in einer der am schwersten zugänglichen Regionen der Erde. In ihren Rettungsbooten erreichten sie Elephant Island, eine unbewohnte Insel weit ab von allen Schifffahrtsrouten. Im April 1916 brach Shackleton mit fünf Kameraden in einem 7-Meter-Rettungsboot zu einer hochriskanten Reise auf. Im stürmischsten Meer der Welt mussten sie 800 Seemeilen nach South Georgia segeln, um Hilfe zu holen. Anfang Mai 1916 erreichten die Männer die falsche Seite der Insel. Jetzt waren sie am Ziel – und doch weit davon entfernt. Shackleton durchquerte mit zwei Männern das vergletscherte und noch nie

zuvor betretene Inselinnere. In den Schuhsohlen Schiffsnägel als Steigeisenersatz. Sie erreichten die Walfangstation nach einem sechsunddreißigstündigen Gewaltmarsch. Nach drei fehlgeschlagenen Versuchen gelang mit dem chilenischen Schiff Yelcho die Rettung der Mannschaft von Elephant Island. Erst am 30. August 1916 kamen die Expeditionsmitglieder zurück in die Zivilisation. Alle Männer überleben die Strapazen der Endurance-Expedition mit einer Gesamtdauer von 635 Tagen. Ausgangspunkt war die Idee, als erster Mensch die Antarktis zu Fuß zu durchqueren. Shackletons Geschichte ist die bemerkenswerteste von allen Expeditionen in der Geschichte der Antarktis. Die Mannschaft aus der weißen Hölle herauszuholen war eine Leistung, die bei der Erforschung der Polarmeere nie übertroffen worden ist. Die Rettung aus dem Grenzbereich des Möglichen war der Führungskraft Shackletons zu verdanken.

### SHACKLETONS FÜHRUNGSKUNST

Shackletons hervorstechendste Eigenschaft war seine Fähigkeit bei seinen Männern Loyalität zu erreichen. Was seine Männer daran hinderte zusammenzubrechen, war seine Willenskraft gepaart mit Optimismus. Der fast fanatische Wunsch, seine Leute lebendig zurückzubringen, wurde seine Triebfeder. Es war das Einzige, was ihn interessierte. Wenn er mit dem Rücken zur Wand stand, ging er punktuell auch ein hohes Risiko ein, um ihr Überleben zu sichern.

Shackleton meisterte viele, uns vertraute, Probleme in Zeiten höchster Bedrängnis und begrenzter Ressourcen mit Bravour. Er hatte Fähigkeiten, welche über profan fachliches Wissen hinausgingen. Emotionale und kommunikative Begabungen sind auch heute maßgeblich am Erfolg beteiligt. Wer andere Personen nicht auch menschlich überzeugen und begeistern kann, dem nützen die besten Fachkenntnisse wenig. Immer mehr Unternehmen erfassen die Bedeutung und rufen nach diesen Befähigungen. Und das zurecht. Shackleton führte auf gleicher Augenhöhe. Damit unterschied er sich von vielen Menschen, die aktuell Führungsverantwortung tragen. Besonders, wenn ihr Verständnis sich wie folgt darstellt. Der Mensch ist Mittel. Punkt?! Lesen und leben wir den Satz so: Der Mensch ist Mittelpunkt.

SHACKLETONS BEDEUTUNG BERUHT MEHR  
AUF DEN FÄHIGKEITEN SEINER FÜHRUNGSKUNST  
ALS AUF SEINEN ERFOLGEN ALS  
POLARFORSCHER



Führungsqualität ist kein Zufall. Verabschieden wir uns von Gedanken, die das in Frage stellen. Je eher, desto besser. Hingegen Fragen stellen und in Frage stellen, ob wir uns in unserer Führungsaufgabe auf einem guten Weg befinden, sollten wir. Täglich neu! Führungsqualität wird sichtbar, wenn wir die Herzen der Mitarbeiter erreichen. Führungskraft schafft es, den Bedürfnissen des Unternehmens und denen der Menschen gerecht zu werden. Die einzige Führungskompetenz, die wirklich zählt, ist die, die Führungspersonen von ihren Leuten freiwillig und mit vollem Bewusstsein eingeräumt wird. Shackletons Männer machten genau das. Shackletons Fähigkeit lag darin, jeden Expeditionsteilnehmer seine Wertschätzung spüren zu lassen. Zudem beanspruchte er keinerlei Privilegien für sich. Führen heißt, Leben in Menschen wecken, Leben aus ihnen hervorlocken. Führen bedeutet, immer wieder fragen, ob das Unternehmen den Bedürfnissen der Menschen gerecht wird und ob es die Ressourcen der eigenen Mitarbeiter genügend ausschöpft.

mit ihrer Persönlichkeit ausfüllen. Shackleton lebte uns seine Philosophie in diesem Sinne vor. Innovativ ist nur der, der dorthin geht, wo die anderen nicht sind. Shackleton wagte genau das, was noch keiner vor ihm tat. Schon alleine seine Idee der Antarktisdurchquerung und der Versuch an sich waren grandios und haben ihn auch dort hingeführt, wo noch niemand war. Die Philosophie aktuell erfolgreicher Unternehmen führt, wenn auch oft gebraucht, über die Formulierung „innovativ“ hinaus. Und was die Innovationen für unseren Alltag angehen, lässt sich so beschreiben. Unsere eigene Innovationskraft muss so groß sein, dass wir unsere eigenen Produkte am Markt ablösen. Manager müssen Mut zu Innovationen machen, sollen fördern und fordern, etwas zu wagen, ein Risiko einzugehen, auch Fehler zu machen. Nur wenn Sie hinter Ihren Mitarbeitern stehen, schafft dies ein innovatives Klima.

Heute sind modernste Technologien eine Selbstverständlichkeit, um einen Vorsprung zu erlangen und abzusichern. Den Erfolg des Unternehmens bestimmt einerseits, wie Manager die Potenziale der Mitarbeiter nutzen, andererseits wie das Unternehmen strategisch ausgerichtet und vor allem, wie innovativ es ist. Menschen in Führungsverantwortung müssen heute in Grenzbereichen oder idealerweise zuvor Mut machen. Führen heißt, Leben in Menschen wecken, Leben aus ihnen hervorlocken.

Mit dem Wissen: Bevor wir andere führen, müssen wir uns selbst führen können. Shackleton engagierte insbesondere auch Teilnehmer, die über größere Fähigkeiten als er selbst verfügten. Eine wesentliche Eigenschaft sehr guter Führungspersönlichkeiten ist die Neigung, sich mit Mitarbeitern zu umgeben, die besser sind als sie selbst. Alles was Manager brauchen sind gute Leute, wirklich gute Leute. Der Mythos Shackletons hängt vielleicht nicht unmittelbar mit unserem eigenen Erfolg zusammen, vermutlich aber doch. Wir sollten den Versuch wagen, nach den Worten seiner Zeitgenossen, Shackleton für unsere Zukunft ein Mandat zu erteilen, wie etwa wen Sir Raymond Priestley sagte: „wenn sich das Schicksal gegen euch verschworen zu haben scheint, und ihr euch in einer hoffnungslosen Situation befindet, dann fällt auf die Knie und betet um Shackleton.“

PHILOSOPHIE FÜR DAS KRISENMANAGEMENT

Eine Unternehmensphilosophie, die sich nicht auch um das Risikomanagement kümmert, ist wahrscheinlich das größte Risiko. Shackleton hatte die Ruhe schlechthin. Durch seine Erfahrung und sein Kompetenzempfinden lernte er zudem aus Fehlschlägen. Shackleton zeigte uns, welche Eigenschaften eine Führungskraft in sich vereinigen kann, damit sie in der extremen Situation einer Krise erfolgreich ist. Wichtig ist, sich immer neue Ziele zu setzen, negative Gefühle zu kontrollieren, das Wesentlichste im Auge zu behalten und auch unter Druck klar denken zu können.

Eine hervorragende Führungspersönlichkeit wartet nicht passiv, bis eine Krise die notwendige Veränderung erzwingt. Sie stellt sich zeitgerecht auf neue Realitäten ein. Inmitten dieser sieht sie ihren Weg in eine Zukunft, kommuniziert diese Vision und geht voran. Gerade im Zeitalter weltweiter spannender Marktchancen und zugleich bedrohender Konkurrenzsituationen, eines vorherrschenden mehr und mehr seelenlosen Diktats der Sachzwänge, scheint es immens wichtig, dass Manager die Unternehmensphilosophie



**Buchtipp:**  
**Manager müssen  
Mut machen,  
Mythos Shackleton,**  
Böhlau Verlag