

Margot Morrell
Stephanie Capparell

ro
ro
ro

SHACKLETONS FÜHRUNGSKUNST

Was Manager
von dem großen
Polarforscher
lernen können





Margot Morrell • Stephanie Capparell

Shackletons Führungskunst

Was Manager von dem großen Polarforscher
lernen können

Übersetzt von Patricia Künzel

Über dieses Buch

Der britische Polarforscher Ernest Shackleton und seine 27 Männer überlebten 1914 den Untergang des Schiffes «Endurance» im arktischen Packeis. Dass die Männer nach fast zweijährigem Überlebenskampf unter härtesten Bedingungen körperlich gesund und emotional stabil nach Hause zurückkehren konnten, war dem Krisenmanagement und der Führungskraft Shackletons zu verdanken. Er verwandelte eine Katastrophe in einen Triumph. Margot Morrell und Stephanie Capparell zeigen, wie Führungskräfte aus Wirtschaft, Forschung und Politik heute von Shackletons Erfahrung profitieren können.

Vita

Margot Morrell ist Finanzberaterin und arbeitet seit 24 Jahren für amerikanische Großunternehmen. Sie hat Bibliothekswissenschaften studiert und erforscht Shackletons Leben und Arbeit seit mehr als 16 Jahren.

Stephanie Capparell ist seit über 20 Jahren als Journalistin tätig und trägt die redaktionelle Verantwortung für die Rubrik «Marketplace» des «Wall Street Journal». Beide Autorinnen leben in New York.

Inhaltsübersicht

HINWEISE

Widmung

Zitat

VORWORT

EINFÜHRUNG

ENTWICKLUNG VON FÜHRUNGSQUALITÄTEN

**DAS ANHEUERN EINER HERAUSRAGENDEN
MANNSCHAFT**

WIE MAN KAMERADSCHAFTSGEIST FÖRDERT

AUS JEDEM DAS BESTE HERAUSHOLEN

WIRKSAME FÜHRUNG IN DER KRISE

DIE RICHTIGEN TEAMS FÜR SCHWIERIGE AUFGABEN

HINDERNISSE AUF DEM WEG ZUM ZIEL

DAS VERMÄCHTNIS

SHACKLETONS CREWS

BIBLIOGRAPHIE

DANKSAGUNGEN

Das Buch enthält folgende Maßangaben:

1 Fuß = 30,48 cm

Faden = 6 Fuß = 1,829 m

1 meile = 1,609 km

Seemeile = 1,852 km

Für Alison und Jeannie & Roz, Neva und Susan, unsere
Schwestern, unsere besten Freundin

Warte nur. Jeder hat eine Antarktis.

Thomas Pynchon, V.

VORWORT

Ich kann mich nicht daran erinnern, dass mich als Kind jemand bewusst beiseite genommen und mir von meinem Großvater Ernest Shackleton erzählt hätte. Irgendwie scheine ich schon immer gewusst zu haben, dass er ein großer Antarktisforscher war. Ich wusste, dass er im Jahr 1922, im Alter von 47 Jahren, bei der Leitung seiner dritten Expedition, gestorben war und dass mein Vater Edward damals zehn Jahre alt war. Ich war stolz auf meinen Großvater, aber seine Welt schien sehr weit von meiner eigenen entfernt zu sein.

Dieses Gefühl der Distanz änderte sich 1991, als ich einen Monat in der Antarktis auf der HSM *Endurance* zubrachte, dem Eispatrouillenschiff der Royal Navy, das nach dem berühmten Schiff meines Großvaters benannt war. «By Endurance We Conquer» lautet das Motto der Familie Shackleton. Diese Reise war für mich voller Augenblicke, die mich in die Zeit meines Großvaters zurückversetzten. Es war eine ergreifende und wunderbare Erfahrung zugleich. In Wahrheit erholen sich die meisten Menschen niemals ganz von ihrer ersten Begegnung mit der Antarktis. Sie ist ein außergewöhnlicher Ort. Ich erinnere mich an meine Begegnung mit dem Kapitän der neuen *Endurance*, als dieser gerade von seinem ersten Einsatz im

Süden zurückkam, wo sein Schiff tief ins Weddellmeer vorgedrungen war. Er hatte den fassungslosen Gesichtsausdruck, der typisch für jeden Menschen mit Herz ist, wenn er zum ersten Mal die Antarktis sieht. Er erzählte mir, es sei ihm unmöglich gewesen, die Brücke zu verlassen, als er sich diesem Kontinent näherte – der Anblick, der sich ihm bot, sei einfach zu faszinierend gewesen. Ich verstand, was er meinte.

Drei Jahre später ermöglichte mir die Royal Navy einen Besuch am Grab meines Großvaters in Grytviken, einer verlassenen Walfangstation auf der Insel Südgeorgien. In einer anderen nahe gelegenen Station, Stromness, sollte ich eine Gedenktafel einweihen, die an die Ankunft Ernest Shackletons und seiner Gefährten am 20. Mai 1916 nach ihrer denkwürdigen Bootsfahrt von Elephant Island nach Südgeorgien und ihrer Überquerung des unerschlossenen gebirgigen Inneren der Insel erinnerte. Als sich das Schiff der Cumberland East Bay näherte, sah ich die gleichen Farben, die auch mein Großvater gesehen hatte: das Blau des mächtigen Gletschers Nordenskjold und das erstaunlich sanfte Grün der benachbarten Berghänge.

Ich stand auf der Brücke eines Schiffes, das meinen Großvater, der seine Seemannskarriere auf Segelschiffen begonnen hatte, in Erstaunen versetzt hätte. Die HMS *Norfolk* war ausgestattet mit modernster Sensor- und Kommunikationstechnik und trug einen Lynx-Hubschrauber an Bord. Der Erste Offizier des Schiffes und ich zogen orangefarbene Survival-Anzüge an und wurden über den

atemberaubenden Neumayer-Gletscher an Land geflogen. Alles war ruhig, obwohl Flüge in dieser Gegend oft von heftigen Fallwinden mit Böen von bis zu 80 Knoten gestört werden, die eine Art «Windkanal» bilden, in dem ein Flugzeug nach unten gezogen wird. Wir landeten in King Edward Point, wurden auf dem Stützpunkt willkommen geheißen und machten uns auf den Weg zum Friedhof. Eine kleine, aber entschlossene Robbe verstellte uns den Weg. Sie sah zuerst mich und dann den Ersten Offizier an, als könne sie sich nicht entscheiden, wen von uns beiden sie mehr hasste. Während sie um ihre Entscheidung rang, trennten wir uns rasch und gingen um sie herum auf den sicher eingezäunten Friedhof.

Großvaters Grab befindet sich am hinteren Ende, vor einer prächtigen Bergkulisse. Die Worte auf dem einfachen Granitgrabstein lauten: *Zum innigen Gedenken an Sir Ernest Shackleton, Entdecker, geboren am 15. Februar 1874, Eintritt ins ewige Leben am 5. Januar 1922.* Als ich vor seinem Grab stand, bedauerte ich es sehr, dass so viele Jahre unser beider Leben voneinander trennten.

Am nächsten Tag ging die *Norfolk* in der Bucht von Stromness vor Anker, und der Kapitän und ich wurden an Land geflogen. Ich hielt eine kurze Rede an der Walfangstation, und die Gedenktafel wurde vor dem Haus des Verwalters enthüllt. Es war eine schöne Tafel, mit einer Profilansicht Shackletons, einer Zeichnung der *James Caird* und der Geschichte der *Endurance*. Dann war es Zeit zu gehen. Als die *Norfolk* die spektakuläre Küste Südgeorgiens hinter sich ließ, fühlte ich

mich meinem Großvater näher als jemals zuvor. Südgeorgien war Zeuge seiner größten Leistung: Er hatte eine Katastrophe in einen Triumph verwandelt. Er war zu Recht an diesem Ort begraben worden.

In jüngster Zeit ist das Interesse an Sir Ernest Shackleton enorm gestiegen. Dieses Buch ist ein herausragendes Beispiel dafür. Ich lernte Margot Morrell 1997 kennen, als sie gerade ihre 13-jährigen beeindruckenden Forschungen zu Shackletons Führungsqualitäten beendete. Stephanie Capparell ist eine Wirtschaftsjournalistin, die mit ihrem Artikel im *Wall Street Journal* 1998 dazu beitrug, neues Interesse an Shackleton zu wecken. Die Schlussfolgerungen dieser beiden Autorinnen über die Lehren, die Unternehmen aus Ernest Shackletons Führungsstil ziehen können, stellen einen innovativen und ausgezeichneten Beitrag zur immer vielfältigeren Literatur dar, die sich mit Ernest Shackleton beschäftigt.

Was mich anbelangt, so ist mir mein Großvater, den ich nie kennen gelernt habe, nicht mehr fremd.

Alexandra Shackleton, London



Royal Geographical Society, London

ERFOLGREICHER FEHLSCHLAG

Die Expedition der *Endurance* in die Antarktis (1914–1916) verfehlte zwar ihr eigentliches Ziel, sollte jedoch zu einem legendären Erfolg für den Expeditionsleiter Ernest Shackleton werden, der alle seine Männer wieder sicher nach Hause brachte, nachdem ihr Schiff im abgelegenen Eismeer untergegangen war. Dies gelang ihm durch Einsatz der

Führungsqualitäten, die er in mehr als zwei Jahrzehnten perfektioniert hatte. Seine brillante Überlebensstrategie scheint besonders relevant für das risikofreudige unternehmerische Denken, das heute in der Wirtschaft vorherrscht.

Vordere Reihe, von links: Clark, Wordie, Macklin, Marston, McIlroy. Zweite Reihe: Cheetham, Crean, Hussey, Greenstreet, Shackleton, Gooch (ein Freund, sitzend), Rickinson, Hurley. Dritte Reihe: McNeish, James, Wild, Worsley, Hudson, How, Green. Letzte Reihe (Mitte): Holness, Bakewell. Nicht im Bild: Orde-Lees, Kerr, McCarthy, McLeod, Vincent, Blackborow, Stephenson.

EINFÜHRUNG

Man nannte ihn den «größten Führer, der je auf Gottes Erde gekommen ist», und doch hatte er niemals eine Gruppe von mehr als 27 Männern geleitet, keines der Ziele erreicht, die er sich in seinem Leben gesteckt hatte, und bis vor kurzem erinnerte sich nach seinem Tode kaum jemand an ihn. Aber wenn Sie erst einmal die Geschichte Sir Ernest Shackletons und seiner denkwürdigen Antarktis-Expedition in den Jahren 1914 bis 1916 kennen, werden auch Sie in das überschwängliche Lob der Männer einstimmen, die er anführte. Er war ein Paradebeispiel für großartige Führung und vor allem ein Meister im Krisenmanagement.

Dies liegt daran, dass Sir Ernest Shackleton nur an Vorhaben scheiterte, deren Gelingen unwahrscheinlich war, während es ihm gelang, unvorstellbare Situationen zu meistern. «Ich liebe den Kampf und hasse es, wenn etwas leicht von der Hand geht», schrieb er einmal an seine Frau Emily. Er erreichte den Südpol nicht, als er 1902 als Mitglied der dreiköpfigen Südpolgruppe an der *Discovery*-Expedition des angesehenen Polarforschers Robert F. Scott teilnahm. Die Männer kehrten damals erst um, nachdem sie sich, ausgezehrt vom Skorbut, in einer erschreckenden Kälte, die nur eine Hand voll Menschen

je erlebt hatten, dem Südpol bis auf 460 Meilen genähert hatten. Sechs Jahre später war Shackleton als Leiter seiner eigenen Expedition gezwungen, lächerliche 97 Meilen vor dem Südpol umzukehren, aber erst nachdem er erkannt hatte, dass seinem Team bei einer Fortsetzung der Reise der sichere Hungertod drohen würde. Sein Scheitern wurde ihm angesichts seiner großartigen Anstrengungen verziehen; König Edward VII. adelte ihn, und er wurde auf der ganzen Welt als Held geehrt.

Sein größter Misserfolg war seine *Endurance*-Expedition von 1914 bis 1916. Er verlor sein Schiff, bevor er überhaupt am antarktischen Kontinent anlegen konnte. Aber er erreichte einen neuen Höhepunkt in seinem Führungsgeschick, da es ihm gelang, nach qualvollem zweijährigem Überlebenskampf alle Teilnehmer der Expedition in Sicherheit zu bringen.

Diese Geschichte ist so erstaunlich, dass man sich fragt, warum die Saga der *Endurance* nicht Teil der Pflichtlektüre eines jeden Schulkindes geworden ist. Auch wenn Shackletons Expeditionen letzten Endes für ihn enttäuschend waren, weil er seine Ziele nicht erreichte, zeichnete er sich doch durch viele großartige Leistungen auf dem Weg dorthin aus. Im *Discovery*-Team gehörte Shackleton zu den ersten Menschen, die den Südpol zu erreichen versuchten und überhaupt von der antarktischen Küste aus ins Innere des Kontinents vorstießen. Shackleton entdeckte als Erster auf einer entlegenen antarktischen Insel Vegetation. Seine *Nimrod*-Expedition fand den magnetischen Südpol, der für Navigationstabellen von unschätzbarem Wert ist. Er fand als Erster Kohle in der

Antarktis und änderte damit das Bild, das sich Wissenschaftler von der Zusammensetzung und vom Ursprung des weißen Kontinents gemacht hatten. Er führte Innovationen für Verpackungen, Kleidung, Verpflegung und Ausrüstung von Forschungsreisen sowie für den Transport ein.

Sir Ernest brach im Alter von 40 Jahren zu einer unabhängigen Forschungsreise auf, der letzten großen Expedition, die seiner Ansicht nach auf dieser Erde noch blieb: eine 1800 meilen lange Überquerung des antarktischen Kontinents zu Fuß. Sein Expeditionsschiff, das in Anlehnung an das Familienmotto der Shackletons (*Fortitudine Vincimus* beziehungsweise «Durch Ausdauer [engl. *Endurance*] zum Sieg») *Endurance* getauft worden war, stach im August 1914, am Vorabend des Ersten Weltkrieges, in See und segelte nach Buenos Aires, zur Insel Südgeorgien und schließlich zum südlichen Polarkreis, wo es sich 1000 meilen durch vereiste Gewässer kämpfte. Nur eine einzige Tagesstrecke von seinem Ziel, der Vahsel Bay an der antarktischen Küste, entfernt, blieb das Schiff «wie eine Mandel in einer Tafel Schokolade» im Packeis des Weddellmeeres stecken.

Die Männer waren über 1200 meilen vom letzten Außenposten der Zivilisation entfernt auf einer Eisscholle gestrandet. Jedes Mal, wenn es schien, als könne ihre Lage unmöglich noch schlimmer werden, geschah jedoch genau dies. Das Packeis trieb das Schiff zehn Monate lang gefährlich nach Norden. Dann wurde die *Endurance* zermalmt, und die Männer waren gezwungen, auf dem Eis zu kampieren. Einen Monat

später mussten sie entsetzt zusehen, wie ihr Schiff auf den Meeresgrund sank. Niemand in Europa und Amerika wusste, dass ihnen etwas zugestoßen war. Alles, was ihnen zur Verfügung stand, waren drei unsichere Rettungsboote, die sie aus dem Schiff geborgen hatten. Jeder Mann durfte nur wenige überlebensnotwendige Gegenstände mitnehmen; mehr erlaubte Shackleton nicht. Goldmünzen und eine Bibel wurden als Erstes zurückgelassen; gerettet wurden persönliche Tagebücher und ein Banjo.

Wenn die grimmigen Unwetter ihren Höhepunkt erreichten, mussten die Männer extreme Temperaturen ertragen, bei denen sie das Wasser gefrieren hören konnten. Die beißende Kälte ließ ihre Kleidung festfrieren und verursachte brennende Schmerzen an Händen und Füßen. Sie schliefen in Zelten, die so dünn waren, dass sie den Mondschein durch die Zeltplane sehen konnten. Sie verbrachten fast vier Monate in der eisigen Dunkelheit der langen Polarnacht. Als der antarktische Sommer endlich wärmere Temperaturen und die Aussicht auf ein wenig Erleichterung brachte, erwachten die Männer jeden Morgen in kalten Wasserpfützen, da ihre Körperwärme den Eisboden ihrer Zelte schmelzen ließ. Sie ernährten sich größtenteils von Pinguin- und Robbenfleisch – zuweilen auch von Hundefleisch –, ein Speiseplan, der sie schwach und zittrig machte.

Der neuseeländische Polarforscher Sir Edmund Hillary brachte 1976 sein Mitgefühl mit den Teilnehmern an der Expedition der *Endurance* zum Ausdruck: «Gefahr ist eine

Sache, aber Gefahr und extreme Entbehrungen über eine lange Zeit hinweg sind etwas ganz anderes. Die meisten Menschen können ein wenig Gefahr ganz gut trotzen – schließlich verleiht sie der Herausforderung ihren besonderen Reiz –, aber niemand erträgt gern körperliche Qualen.»

Als schließlich das Eis unter ihnen zu brechen begann, bestiegen die Männer ihre drei kleinen Rettungsboote. Nach mehr als vier Monaten geisttötender Monotonie mussten sie sich plötzlich in einen heftigen Kampf ums Überleben stürzen, der sie bis an die Grenzen der menschlichen Fähigkeiten forderte. Auf der Suche nach Land kämpften sie fast eine Woche lang gegen das Meer. Sie froren, waren hungrig und erschöpft und so durstig, dass ihnen die Zunge im Mund anschwell. Als sie endlich Elephant Island erreichten, mussten sie feststellen, dass es sich um ein stinkendes, von Pinguin-Guano bedecktes Stück Land handelte, über welches ständig wilde Stürme hinwegfegten. Ein Großteil der Mannschaft verbrachte die letzten Monate ihrer qualvollen Odyssee kauern unter zwei umgekippten Rettungsbooten.

Schließlich segelte Shackleton mit fünf Männern 800 Meilen in einem Rettungsboot über die stürmische See, zu der bewohnten Insel Südgeorgien im Südatlantik. Wie durch ein Wunder erreichten die Männer ihr Ziel mit knapper Not, mussten dann jedoch noch eine nahezu unpassierbare eisbedeckte Bergkette überqueren, um in die Zivilisation, zu einer Walfangstation zu gelangen. Die Walfänger, die in ihrem eigenen harten Leben schon viel gesehen hatten, bewunderten

die Unbesiegbarkeit der schwer von den Elementen gezeichneten Männer. Shackleton machte sofort kehrt und leitete eine Rettungsaktion für die übrigen auf Elephant Island zurückgebliebenen Männer ein. Erstaunlicherweise hatten ausnahmslos alle überlebt.

Dies war Shackleton zu verdanken.

Napoleon hat einmal gesagt: «Ein Führer handelt mit Hoffnung.» Shackleton wusste, wie er Hoffnungen aufrechterhalten konnte – während der *Nimrod*-Expedition 1907 bis 1909, als die Männer dem Tod näher waren als ihrem wartenden Schiff, und auch während der endlosen Strapazen der *Endurance*-Expedition. War es vermessen anzunehmen, dass sie lebend aus dieser Geschichte gerettet werden könnten, so überzeugte er seine Männer davon, dass nur ein Narr daran zweifeln würde. «Wir steckten im Schlamassel, und der Boss war der Mann, der uns da rausholen konnte. Es zeugt von der Qualität seiner Führung, dass uns dies geradezu wie eine Selbstverständlichkeit vorkam», sagte Reginald W. James, Physiker auf der *Endurance*.

«Der Boss», wie ihn seine Männer nannten, verdankte seinen Erfolg dem von ihm gelegten Fundament aus Kameradschaft, Loyalität, Verantwortungsbewusstsein, Entschlossenheit und vor allem Optimismus. Die Frühzeit der Polarforschung ist voll von grausigen Geschichten über den Untergang von Männern, die nicht das Glück hatten, der Obhut eines Führers wie Shackleton anvertraut gewesen zu sein. Sie gingen elend an Unfällen, Hunger, Auszehrung und Krankheiten zugrunde; sie

standen am Rande des Wahnsinns, wurden in den Selbstmord getrieben und sahen den einzigen Ausweg in Meuterei, Mord oder gar Kannibalismus.

1912 endete die Antarktis-Expedition des australischen Polarforschers Douglas Mawson in einer Katastrophe. Er verlor seine beiden Gefährten – einer kam bei einem Unfall ums Leben, der andere verhungerte. Er selbst litt so sehr unter Skorbut, dass er seine Fußsohlen an seinen Füßen festbinden musste, nachdem sie sich abgelöst hatten. Beim ersten amerikanischen Versuch, den Nordpol zu erreichen, der *Polaris-Expedition* von 1871, herrschte so großer Zwist zwischen den Teilnehmern, dass der Kapitän Charles F. Hall schließlich von seinen Männern vergiftet wurde. Danach versank die Schiffsbesatzung endgültig im Chaos. Grund dafür waren mangelnde Disziplin, Trunkenheit und Geistesqualen. In den 90er Jahren des 19. Jahrhunderts warfen einige Mitglieder seiner Mannschaft Admiral Robert E. Peary vor, die Männer bei seinen Reisen mit «bornierter Brutalität» zu behandeln, und gaben ihm die Schuld an ein oder gar zwei Selbstmorden. Ein weiterer amerikanischer Arktisforscher, Adolphus Greely, musste zusehen, wie 19 seiner 25 Männer verhungerten, und musste sich später gegen Vorwürfe des Kannibalismus verteidigen. Selbst die Rossmeer-Gruppe, die andere Hälfte der Shackleton-Expedition, der die Aufgabe zugefallen war, Depots für die Überquerung der Antarktis anzulegen, verlor drei Männer: Einer starb an Skorbut und zwei kamen bei einem törichten Unfall ums Leben.

Dr. Frederick Cook, der auf der *Belgica* (der belgischen Antarktis-Expedition) diente, schrieb am 19. Juni 1898, drei Monate nachdem sein Schiff im Eis stecken geblieben war, in sein Tagebuch: «Die meisten in der Kabine sind innerhalb von zwei Monaten sichtlich ergraut, obwohl kaum einer von ihnen über 30 ist. Unsere Gesichter sind ausgemergelt, und unsere Mannschaft kennt keine Scherze, keine Freude und keine Hoffnung mehr, was schon allein das Allertraurigste an unserer Existenz ist.»

Welch ein Unterschied zu dem Passus, den ein Mitglied der Mannschaft der *Endurance*, Frank Hurley, am 21. Juni 1915 schrieb, nachdem sein Schiff fünf Monate im Packeis gefangen war: «Die Billabong [Kabine] ist durchdrungen von einer dichterischen Atmosphäre. Macklin verfasst in seiner Koje Gedichte, und ich tue das Gleiche. McIlroy drapiert ein Tanzkleid mit tief ausgeschnittenem Dekolleté, während Onkel Hussey bestürmt wird, Begleitmelodien auf seinem Banjo zu proben.»

Fast 60 Jahre nach der Rettung wurde der Erste Offizier der *Endurance*, Lionel Greenstreet, in einem Interview gefragt: «Wieso konnten Sie überleben, wo doch Menschen bei so vielen Expeditionen zugrunde gingen?» Der damals 82-jährige alte Seebär antwortete mit nur einem Wort: «Shackleton.»

Der britische Forscher Apsley Cherry-Garrard brachte die Einstellung der anderen «Antarktisisten», wie er sie nannte, besonders treffend auf den Punkt: «Für wissenschaftliche und geographische Leitung gebt mir Scott; für eine Winterreise gebt

mir Wilson; für eine Spritztour zum Pol gebt mir Amundsen; wenn ich jedoch fürchterlich in der Klemme sitze und einen Ausweg suche, dann gebt mir, um Gottes willen, nur Shackleton.»

Trotz all seines Muts und seiner Risikobereitschaft war Shackleton niemals waghalsig. Er hatte einige der Schrecken der Expeditionstätigkeit mit ansehen müssen und war zu dem Schluss gekommen, dass die erklärten Ziele, so vornehm sie auch sein mochten, solches Elend und solche Opfer nicht wert seien. «Lieber ein lebendiger Esel als ein toter Löwe», sagte er zu seiner Frau, nachdem er auf seinem Marsch zum geographischen Südpol im Rahmen der *Nimrod*-Expedition umgekehrt war. Für Shackleton hatten Menschen immer oberste Priorität. Wenn er wählen musste, ob er einen weiteren Tag überleben oder ein weiteres, sogar noch größeres Ziel erreichen wollte, entschied er sich immer für Ersteres.

Shackleton zog es immer wieder in die Antarktis zurück, obwohl er sich selbst und seiner Familie viele Male geschworen hatte, dass er seine Forschungsreisen aufgeben werde. Für seine Besessenheit musste er teuer bezahlen. Die auf seiner letzten Reise 1921 an Bord der *Quest* aufgenommenen Fotos von Shackleton zeigen einen ausgemergelten Mann, der weitaus älter wirkt als 47 Jahre. Sein Gesicht ist zweifellos gezeichnet von den Strapazen der letzten Reisen und den ungeheuren Anstrengungen, die ihm die Rettung seiner Gefährten fünf Jahre zuvor abverlangt hatte.

Shackletons Rettung der Männer der *Endurance* wurde zur damaligen Zeit wenig beachtet. Zwar machte die Rückkehr der verloren geglaubten Mannschaft weltweit Schlagzeilen, doch die Öffentlichkeit war wenig an Männern interessiert, die Torturen überlebt hatten, die sie sich beim Streben nach persönlichem Ruhm selbst auferlegt hatten. Europa steckte mitten im Ersten Weltkrieg, und die Menschen zollten lieber jenen Tribut, die ihr Leben für die Landesflagge geopfert hatten.

Der Kriegsheld trat an die Stelle des heldenmutigen Forschers. «Getötet zu werden ist heute etwas ganz Normales; die Menschen betrachten es als Ehre», klagte Thomas Orde-Lees, ein Teilnehmer der *Endurance*-Expedition, nach seiner Rettung. «Sie nennen es heute Ruhmestafel statt Gefallenenregister.»

Gegenwärtig spielt die Antarktis im Denken der westlichen Welt eine wichtige Rolle. Sie ist ein Symbol für einen unerreichbaren Traum, für vollständige Isolation, für die härtesten Kämpfe des Menschen gegen die Natur und die größte Herausforderung an die geistigen und körperlichen Fähigkeiten eines Menschen. Sie stellt eine Art von Prüfung dar, die man, wenn überhaupt, nur mit knapper Not überleben kann – und nach der man ein besserer Mensch wird.

Dennoch ist dieser Kontinent von einzigartiger Schönheit. Jeder, der einmal «das ewige Eis», wie die Antarktis genannt wird, besucht hat, schwärmt von seiner majestätischen Würde,

seiner tiefen Stille und den beispiellosen Farben, die sich in seinen schlichten Blau- und Weißtönen verbergen. Frühe Polarforscher unterbrachen in ihren Reiseberichten oftmals haarsträubende Geschichten, um die Landschaft zu beschreiben. So schrieb der australische Forscher Louis C. Bernacchi, der als Physiker Scotts *Discovery*-Expedition begleitete: «Bisweilen verhüllten Wolken aus Eiskristallen leicht die Sonne wie ein glitzerndes, zart gesponnenes Gewand und spiegelten ihre Strahlen wider, sodass das gesamte Himmelsgewölbe bedeckt war mit Kreisen und Linien aus strahlendem regenbogenartigem oder weißem Licht.»

Viele Antarktisreisende fühlen sich immer wieder von diesem Kontinent angezogen. Manche beschreiben die Reise dorthin als eine fast religiöse Erfahrung und erklären, es gehe ebenso sehr um die Reise ins eigene Ich wie um die tatsächlich zurückgelegte Distanz. Selbst Menschen, die nur Reiseberichte lesen, sind derart fasziniert von den endlosen menschlichen Dramen der Polarexpeditionen, dass sie ihr Leben lang die Geschichten und die Legenden der Antarktis studieren und sammeln. Dies ist der einzige Ort auf der Erde, der praktisch unberührt von der Zivilisation ist und es aller Wahrscheinlichkeit nach bleiben wird, da Umweltschützer darum kämpfen, seine jungfräuliche Schönheit zu erhalten. 1959 wurde ein internationales Abkommen unterzeichnet, das die Antarktis dem Frieden und der Wissenschaft widmet. Dieser Kontinent ist untrennbar mit dem 20. Jahrhundert verbunden: von den ersten Forschungsreisen

ins Innere des Kontinents um die Jahrhundertwende bis zum blühenden Tourismusgeschäft und den wissenschaftlichen Studien Ende des 20. Jahrhunderts.

Es ist bezeichnend, dass an der Schwelle zum neuen Jahrtausend Shackleton in der Öffentlichkeit wieder die Bewunderung fand, die er auf dem Höhepunkt seiner Karriere genoss. Heute erzählen Ausstellungen, Bildbände, Dokumentarfilme, Hollywood-Drehbücher und Nachdrucke der frühen Berichte über seine Expedition die Geschichte der *Nimrod* und der *Endurance*. Das Interesse an Abenteuergeschichten, die Suche nach bewundernswerten Helden und ein Bedürfnis, neue Modelle für ergebnisorientierte Führung zu finden, tragen ihren Teil zum Wiederaufleben der Beliebtheit Shackletons bei. Ein weiterer Grund, weshalb Shackleton ein Mann für die Gegenwart zu sein scheint, ist die Tatsache, dass wir der Kultur der Opfermentalität überdrüssig sind und nach Führungspersönlichkeiten suchen, die erfolgreich ums Überleben kämpfen, Optimismus ausstrahlen und uns den Weg in ein neues Zeitalter weisen können.

Wenn es stimmt, dass wir diejenigen Menschen bewundern, die wir selbst gern sein möchten, überrascht die Beliebtheit Shackletons nicht. Er war ein Gentleman, Dichter und Abenteurer. Männer wollten in seiner Nähe sein. Frauen wollten sich von ihm verführen lassen. Er war stark, beredsam und charmant und hatte eine Vorliebe für nächtliche Gelage. Natürlich hatte er auch seine Schwächen – und diese waren weithin bekannt. Er konnte bei der Verfolgung seiner Ziele

erbarmungslos sein und vergab keinem, der seine Autorität in Frage stellte. Er vergeudete oft Geld und jagte Spekulationen hinterher, die ihm Reichtum über Nacht bescheren sollten. Er war egozentrisch. Seine Arbeit trennte ihn über lange Zeitspannen hinweg von seiner Frau und seinen drei Kindern, und wenn er zu Hause war, nahm er es mit der ehelichen Treue nicht immer ganz genau.

Hinter dieser leichtfertigen Seite verbarg sich jedoch eine ernstere, sensiblere Natur, fähig zu beachtlichen Leistungen in der Führungskunst, die auch heute noch Gültigkeit besitzen. Neal F. Lane, wissenschaftlicher Berater von Präsident Clinton und ehemaliger Direktor der amerikanischen National Science Foundation, bezeichnete Shackleton im Mai 1995 bei seiner Rede anlässlich der Abschlussfeier der Michigan State University als Vorbild: «Nur wenn wir Teamgeist und Gemeinschaftssinn entwickeln – so wie Shackleton und seine Männer dies vor 80 Jahren taten –, können wir die unerwarteten Umwege und Hindernisse überwinden, die uns auf unseren eigenen Reisen begegnen werden, und die Befriedigung gewinnen, die aus solchen Leistungen resultiert. Organisationen – ob es sich nun um Wirtschaftsunternehmen, Schulen, Colleges und Universitäten oder Regierungsbehörden handelt –, die sich auf das Unerwartete vorbereiten und dazu beitragen, dass sich ein Gemeinschaftsgefühl entwickelt, werden nach meinem Dafürhalten im 21. Jahrhundert eine Führungsrolle spielen. Gleiches gilt für jeden Einzelnen von uns.»

Shackleton stand vor vielen Problemen, die auch heutigen Managern vertraut sind: Er musste eine heterogene Gruppe dazu bringen, auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten, sich mit ewigen Neinsagern auseinander setzen, die unverbesserlichen Pessimisten aufmuntern, die Unzufriedenen davon abhalten, die Atmosphäre zu vergiften, Langeweile und Erschöpfung bekämpfen, Ordnung und Erfolg in einem chaotischen Umfeld schaffen und mit begrenzten Ressourcen auskommen.

Er besaß die Eigenschaften der besten Führungskräfte in der Wirtschaft: jener Manager, die sich geschickt an die immer schnellere Revolution am Arbeitsplatz anzupassen verstehen. Die Grundsätze der Demokratie, die im späten 20. Jahrhundert die Welt veränderten, sind endlich auch an den Arbeitsplatz vorgedrungen. Hierarchien werden flacher; Formalitäten werden abgebaut. Selbst die ranghöchsten Chefs verzichten heute auf viele der Privilegien und Statussymbole, die ihnen ihre Stellung erlauben würde. Sie wollen Erfolg, aber sie wollen auch einen Beitrag in ihrem Arbeitsfeld und zugunsten des Gemeinwohls leisten.

Die Mitarbeiter sind ihrerseits heute gebildeter, weiter gereist, ehrgeiziger und weltgewandter als je zuvor. Sie mögen es nicht, wenn man sie gängelt und antreibt; vielmehr fordern sie Inspiration und Führung. Sie erwarten einen intelligenten Gedankenaustausch mit ihren Vorgesetzten und wollen bei der Führung ihres Unternehmens mitreden. Darüber hinaus verfolgen sie berufliche Ziele und persönliche Interessen, die über ihre derzeitige Stellung hinausgehen. Vor allem aber ist

das Büro in unserer heutigen Gesellschaft einer der vielschichtigsten Arbeitsbereiche. Frauen und Minderheiten gewinnen mehr Einfluss am Arbeitsplatz und geben der Bürokultur ein anderes Gesicht.

Zugleich vollzieht sich auch in der Wirtschaft ein großer Generationswechsel. Die «Babyboomer» übernehmen die Macht. Viele von ihnen haben niemals damit gerechnet, dass sie eines Tages als Geschäftsleute hinter einem Schreibtisch sitzen würden. Sie verstehen Shackletons Unbehagen über autoritäre Rollen sowie seine persönliche Ruhelosigkeit. Sie lehnen viele der Führungs- und Organisationsmodelle der Vergangenheit ab: Machthierarchien, Militär, ja sogar die Fließbandfertigung. Das *Wall Street Journal* berichtete im April 1999, dass viele Führungskräfte protestierten und einige sogar verärgert das Unternehmen verließen, als der oberste Chef einer führenden Bekleidungskette eine Managementtrainingsoffensive startete, die den Wettbewerb im Einzelhandel mit einem Krieg verglich. Heute sucht selbst das Militär in der Wirtschaft nach einer besseren Methode für die Personalführung.

Die tiefgreifendste Veränderung war jedoch der Sprung von der konkreten, physischen Geschäftswelt in den Cyberspace. Jungunternehmer, die sich mit dem Internet auskennen, stehen heute in Führungspositionen neben Managementveteranen. Ihre Investoren ignorieren herkömmliche Erfolgsmaßstäbe, um neue Wege zu erforschen. Ist es da verwunderlich, dass Shackletons Reise ins Ungewisse die Menschen wieder fasziniert? Shackleton musste seine hölzerne Schonerbark, eine