

Peter Baumgartner
Rainer Hornbostel

MANAGER MÜSSEN MUT MACHEN

BOOKS  SUCCESS



MYTHOS SHACKLETON

Führungskunst, Unternehmensphilosophie
& Neuausrichtung

**Peter Baumgartner
Rainer Hornbostel**

**MANAGER
MÜSSEN MUT
MACHEN**

MYTHOS SHACKLETON

Führungskunst, Unternehmensphilosophie
& Neuausrichtung

Copyright der deutschen Ausgabe 2013:
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Covergestaltung: Johanna Wack
Gestaltung und Herstellung: Martina Köhler
Druck: CPI - Ebner & Spiegel, Ulm

ISBN 978-3-86470-167-2
eISBN 978-3-86470-184-9

Erstmals erschienen 2008 im Böhlau Verlag

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

BÖRSEN  MEDIEN
A K T I E N G E S E L L S C H A F T

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444
E-Mail: buecher@boersenmedien.de
www.books4success.de
<http://www.facebook.com/books4success>

INHALTSVERZEICHNIS

1. Prolog
2. Reinhold Messner zu Mythos Shackleton
3. Die *Endurance*-Expedition
4. Shackletons Führungskunst
5. Shackletons Philosophie umsetzbar auf heute
6. Neuausrichtung nach Shackleton
7. Fallstudien zur Neuausrichtung
8. Shackletons Image - Shackleton differenziert
9. Warum Polarexpeditionen scheiterten
10. Warum Neuausrichtungen scheitern - und wie sie gelingen
11. Shackleton - was bleibt übrig?
12. Nachwort von Josef Hoflehner
13. Epilog

14. Danksagung

15. Anmerkungen

16. Literatur, Quellen und Photorechte

1. PROLOG

Es geht doch nicht ums Gelingen.
Heute gelingt jedem alles.
Den Fehler zum Ereignis zu machen, das ist es.¹

Kaum vorstellbar, dass Ernest Shackleton jemals daran dachte, dass für heutige Manager seine Expeditionen von Interesse sein könnten. Er stand dabei vor vielen, uns vertrauten, Problemen. Diese meisterte er in Zeiten höchster Bedrängnis und begrenzter Mittel mit Bravour.

Mit insgesamt vier Antarktisexpeditionen war Shackleton einer der erfahrensten Pioniere des weißen Kontinents. Seine erste Eismeerfahrt erlebte er als einfaches Mitglied. Bei allen anderen Expeditionen stand Shackleton an der Spitze, um seinen Männern voranzugehen. Die *Endurance*-Expedition, seine dritte Reise ins ewige Eis, ist der historische Bezugspunkt für dieses Buch. Die fulminanteste Geschichte der Antarktisforschung, an Dramatik kaum zu überbieten, machte den Fehler zum Ereignis.

Was Sie erwartet.

Ein Buch, das von der historischen Eismeerfahrt und Shackletons Person ausgehend einen Bogen spannt zu Wirtschaft und Management. Ein Buch, das auf mannigfaltigen Quellen basiert. Ein Buch, dessen Quintessenz durch Fallbeispiele bereichert wird.

Unser Zugang zur Thematik entwickelte sich aus der Neuausrichtung von Unternehmen, ebenso aus unserer Vortragsreihe zu Shackleton.

Die Intention des Buches ist es, in Grenzbereichen Mut zu machen.

Zugänge.

Warum sollte gerade für Sie das Leben eines Polarforschers von Belang sein? Wird aus der zeitlichen Distanz von rund einem Jahrhundert Shackletons Führungskraft für Sie wirksam? Sind seine Unternehmensphilosophie und sein Talent zur Neuausrichtung übertragbar auf Ihre Situation?

Unbestritten. Shackletons Vermächtnis ist höchstwirksam, über zeitliche Distanzen hinweg. Sie profitieren vom Transfer seiner Philosophie in Ihre Aufgaben. Expeditionsbegriffe finden heute ihre Anwendung ebenso im Unternehmensalltag.² *Am Abgrund stehen, an einem Strang ziehen, wir sitzen alle im selben Boot* oder *uns steht das Wasser bis zum Hals* kommt im Wirtschaftsunternehmen eine sinnbildliche Bedeutung zu.

So wie Shackleton erlebten Sie vielleicht ebenfalls Rückschläge. Auch haben Sie vermutlich schon einmal viel in eine Idee investiert, die sich letztendlich nicht als erfolgreich darstellte. Möglicherweise stehen Sie unmittelbar vor einer neuen herausfordernden Aufgabe. Oder gerade mitten drin. Dies bringt Sie nahe an Shackletons Geschichte heran.

Ein erster und wesentlicher Zugang für Sie ist die im Buchtitel verwendete Eindringlichkeit der Worte *Manager müssen Mut machen*. Nur wer sich auf die Realisierung dieser Aussage versteht, kann nachhaltig erfolgreich sein.

Shackletons Zugang zu Veränderung und Wandel macht ihn interessant für heute. Unternehmensführung ist ein sich ständig

ändernder Prozess. *Dinge ändern sich* beschreibt dies treffend, auch die Aussage *Wandel ist die einzige Konstante*. Diese Aspekte sind sogar im 21. Jahrhundert im Stande, Manager zu verunsichern. Nämlich dann, wenn traditionelle Verhaltensmuster noch nicht aufgebrochen werden konnten, zwangsläufig oder aus freien Stücken. Viele Menschen in Führungspositionen teilen diese Ansicht uneingeschränkt, allein die Umsetzung selbst lässt noch auf sich warten. Shackleton konnte nicht warten.

Manager müssen Mut machen offenbart Ihnen geeignete Ideen und erschließt Ihnen beim Lesen wirksame Ansätze. Gute Literatur ist ohnehin der beste Weg, fortlaufend den Geist zu erweitern. Sie können dabei in die genialsten Köpfe, die es gibt oder je auf dieser Welt gegeben hat, hineinschlüpfen.³ Und Shackleton war unbestritten einer der besten und genialsten Köpfe.

Ausgangspunkt.

Die im Sommer 1914 entschwundene *Endurance*-Expedition erlangt beinahe hundert Jahre später in der Managementliteratur Bedeutung. Der legendäre Antarktis-Forscher Shackleton fasziniert die Nachwelt, da er fast ein Wunder vollbracht hat.

Er bietet durch sein Vorbild als grandios gescheiterter Abenteurer und kühner Retter seiner Mannschaft geradezu ein Musterbeispiel für risikofreudiges, aber verantwortungsvolles, personenorientiertes Management. Shackleton verlangte sich selbst und seinen Männern das Äußerste ab. Er bewies seine wahre Größe im Angesicht grandiosen Scheiterns. Aus diesem Blickwinkel betrachtet, sind seine Taten unerreicht.

Das gegenwärtig vorherrschende, mehr und mehr seelenlose Diktat der Sachzwänge ist anhaltend erlebbar. Gerade heute, im Zeitalter weltweiter spannender Marktchancen und bedrohender

Konkurrenzsituationen, scheint es immens wichtig, dass Manager Ihrer Arbeit eine Seele verleihen.

Seine Männer nannten Shackleton stets einfach, aber respektvoll Boss. Schlicht, aber ausdrucksvoll gaben sie damit ein Zeichen dafür, dass er für seine Mannschaft immer Führungsperson war. Sein gelassenes Vertrauen, sein nie versiegender Optimismus und sein selbstloses Führungsverhalten inspirierten seine Männer daran zu glauben, dass sie überleben könnten - und würden.⁴

Wie diejenigen, die auf dem Mond gewesen sind, scheinen Polarforscher für immer durch ihre Erfahrung geprägt zu sein.⁵ Unser Ziel ist es, Ihnen durch dieses Buch eine Idee davon zu geben.

War Ihnen schon einmal extrem kalt? Haben Sie schon einmal länger gefroren? Versetzen Sie sich in die kälteste Situation in Ihrem Leben. Bewahren Sie dieses Kältegefühl. Stellen Sie sich vor, dass Sie nun 635 Tage in dieser Kälte, bei gleichzeitig wenig Nahrung und isoliert von der Außenwelt überleben müssen. Dies vermittelt Ihnen einen begrenzten Eindruck dessen, was die Mitglieder der *Endurance*-Expedition durchstanden.

Shackletons Expedition war der erfolgreichste Fehlschlag in der Geschichte der Antarktisexpeditionen, ja vielmehr eines der finalen Abenteuer des heroischen Zeitalters. Im letzten Akt der Geschichte der großen Entdeckungsreisen spielte er eine besondere Rolle.

Historische Annäherung.

Die Eroberung des Nutzlosen übte magische Anziehungskraft aus. Sie veranlasste die Menschen für ein Stück Unsterblichkeit im wahrsten Sinne des Wortes alles zu riskieren.

1916, genauer im April jenes Jahres, stehen auf einem felsigen, stürmischen und kalten Küstenstreifen 22 völlig ausgelaugte Männer. Gekennzeichnet von Erlebnissen, die retrospektiv 635 Tage ihres Lebens prägen. Ein gottverlassenes Stück Land, unwirtlicher geht es kaum, mit Pinguinkot überzogen, fernab jeder Zivilisation, ohne jegliche Verbindung zur Außenwelt.

Diese 22 Männer am schmalen Strand, zwischen einem Gletscher und dem Südpolarmeer gefangen, stehen winkend an Land. Sie winken und sehen ihre Überlebenschance, ihren Boss Ernest Shackleton mit fünf weiteren Männern, in einem äußerst behelfsmäßig zusammengeflückten Rettungsboot von der Küste wegfahren.

Um die insgesamt 28 Männer ins Leben zurückzuholen, muss das schon überaus strapazierte Boot eine Strecke von 800 Seemeilen zurücklegen. Kann die notdürftig umgebaute *James Caird*, die nie besonders groß ausgesehen hat, doch hinsichtlich der bevorstehenden Unternehmung noch geschrumpft zu sein scheint, dies schaffen?

Ziel ist die Insel *South Georgia* (Südgeorgien). Dazwischen befindet sich der schrecklichste Ozean der Welt. Die Navigation, in diesem Fall eine Mischung aus Kunst und Inspiration, bestimmt ihr Überleben. Wenn sie die Insel verpassen, bekommen sie keine zweite Chance. Die Männer können keinesfalls umdrehen und gegen den Wind zurücksegeln. Die nahezu unlösbare Aufgabe ist es, ein winziges Fleckchen Land in einem grenzenlosen Ozean zu finden. Bereits bei einer minimalen Kursabweichung um ein Grad verfehlen sie die Insel um 60 Meilen.

Wie sind die Männer in diese verzweifelte Situation gekommen? Warum müssen sie ihre ganze Hoffnung auf die Seetüchtigkeit eines kleinen Rettungsbootes konzentrieren?⁶

Ausgangspunkt war die Idee, als erster Mensch die Antarktis zu Fuß zu durchqueren. Diese griff 75 Jahre später Reinhold Messner wieder auf.

Peter P. Baumgartner und Rainer Hornbostel

„Mein Ausgangspunkt, den Anreiz zu diesem Buch zu geben, war es, die beispiellose Geschichte möglichst vielen Menschen nahe zu bringen. Die bei uns in Dernbach im Westerwald entstehende Unternehmensphilosophie basiert auf den Inhalten von *Manager müssen Mut machen*. Shackletons Werte bilden eine ideale Basis, ein Unternehmen immer wieder neu auszurichten und in Zeiten des Wandels zu begleiten.“

Roland von Bergh

2. REINHOLD MESSNER ZU MYTHOS SHACKLETON

Wenn die europäische Industrie Shackletons Leadership als Vorbild predigen würde, wäre sie auch in 10 Jahren weltweit führend.

Sir Ernest Shackleton „Shack“ war ein Mann mit großer Ausstrahlungskraft. Er hatte seltene Führungsqualitäten: Ein starkes Selbstverständnis als Teil des Teams, Begeisterungsfähigkeit, alle vertrauten ihm.

Die Bücher von Ernest Shackleton über das Innere der Antarktis fesselten mich mehr als alles andere. Shackleton liebte die Antarktis. Mit einer Liebe, wie ich sie nicht für möglich gehalten habe.



Niemand hat in den vielen Jahren und Jahrzehnten nach der Endurance-Expedition versucht, Shackletons Plan in die Tat umzusetzen.

Ich hatte mir vorgenommen, seine Idee aufzugreifen.

Dankbar und froh, den Kontinent erstmals zu Fuß durchquert zu haben, begleiten mich sein Wesen und seine Ideen bis heute.

Sir Ernest Shackletons Expeditionen sind Beispiele für Ausdauer und Riskmanagement. Nur weil Boss (Shackleton) und Mannschaft einander vertrauten, wurden die jeweiligen Grenzgänge nicht zur Katastrophe. Shackleton selbst gab sich nie privilegiert, immer aber verantwortungsbewusst und entscheidungsstark. Shackleton ist bei seinen großen Reisen nie zum Ziel gekommen. Wie er aber gescheitert ist und wie er seine Leute nach Hause gerettet hat, bleibt ohne Beispiel.

Reinhold Messner, im Jahre 2007



3. DIE ENDURANCE-EXPEDITION

An der Schwelle vom 19. zum 20. Jahrhundert beherrschte die Polarforschung die Vorstellung des Menschen. Sie tat das ungleich mehr und erregte wahrscheinlich größeres Aufsehen als die ersten bemannten Weltraumflüge in den 1960er Jahren. Die Eismeerfahrten waren nicht ansatzweise vergleichbar mit den Möglichkeiten moderner Expeditionen. Eher dem Vordringen der Forscher aus längst vergangenen Jahrhunderten nahe, verdienen die Teilnehmer dieser Expeditionen unseren höchsten Respekt.

Bis zum Jahr 1900 hatte nur eine Hand voll Männer einen Fuß auf das Territorium der Antarktis gesetzt. Dieser Kontinent aus Eis war der unzugänglichste Ort der Erde und ist es bis heute geblieben. Dank heroisch geleiteter Ideen von Männern und Staaten sollten die letzten weißen Flecken von den Landkarten verschwinden, um die Vorherrschaft des Menschen über die Natur zu beweisen.

Diese Epoche ging spätestens in den zwanziger Jahren des letzten Jahrhunderts zu Ende - und doch sind sie heute gegenwärtiger denn je, die Gentleman-Abenteurer vom Schlage eines Ernest Shackleton ...¹

Das heroische Zeitalter und dessen letzte große Expedition am Vorabend des Ersten Weltkrieges.

Wie kann man sich einem Stoff nähern, der im Register der Abenteuerfahrten unerreicht ist? Vielleicht, indem man feststellt,

dass es sich doch um einen untergegangenen Kontinent handelt. Untergegangen ist nicht die Antarktis, sondern sind vielmehr die Bedingungen, unter denen die Akteure sich der Eiswüste näherten. Es war eine Welt, in der es weder Radio noch Telefon gab. In der die Menschen am Ende der Welt angekommen und mutterseelenallein waren. Was die Männer brauchten, mussten sie mit sich führen. Egal, ob die Ausrüstung oder den Proviant, der sie und die Tiere über ein, zwei oder gar drei Jahre ernähren hätte sollen. So war jeder Gang in die Antarktis auch ein Meisterstück an Logistik und Vorsorge. Niemand konnte rettend herbeieilen oder Nachschub herbeschaffen. Diese Reisen fanden im letzten Augenblick vor dem Eintritt des weltweiten Kommunikationsnetzes statt. Daher rührt auch ein Teil ihres Pathos.²

Die Expedition der *Endurance* war die letzte der Polarexpeditionen des heroischen Zeitalters. Sie begann 1914 und fand erst 1917 mit der Rettung der Rossmeergruppe und der Rückkehr Shackletons nach England ihr Ende. Überspannte somit beinahe den ersten Weltkrieg. Die Bedeutung und den Ehrgeiz von Shackletons geplanter Antarktisdurchquerung können wir erst richtig einschätzen, wenn wir sie in Beziehung setzen zu den Qualen des Heroismus und Egoismus vorangegangener Expeditionen. Am Vorabend des Ersten Weltkrieges stand die *Endurance*-Expedition vor dem Aufbruch zu einer einzigartigen Reise in die grandiose Welt des ewigen Eises.

Shackletons Expedition als eine Vision, um die „Ehre Englands“ zu retten.

Die englische Nation verehrte Polarforscher als Helden. Zeitungen und Zeitschriften berichteten mit großer Leidenschaft über sie. Zu Vorträgen fanden sich massenhaft Zuhörer ein.³

Die Engländer litten schwer unter der Niederlage am Südpol, die ihnen der Norweger Roald Amundsen bereitet hatte. Amundsen lernte viel über Eis und Schnee von den Inuits.* Seine Expedition rüstete er mit bestmöglicher Pelzbekleidung, optimalen Schlitten und Hunden aus. Diese wohlüberlegt zusammengestellte Ausstattung war ein wesentlicher Teil seines Erfolges. Er erreichte am 14. Dezember 1911 gemeinsam mit vier Männern und 18 Schlittenhunden als erster Mensch den Südpol.

Das Empire kam zu spät. Wieder einmal, um genau zu sein. Erst 34 Tage nach den Norwegern stand *Captain* Robert Falcon Scott mit seinen Begleitern an diesem faszinierenden Punkt. Die Männer zogen ihre Schlitten selbst. Ihre Ausrüstung war insgesamt erheblich unvorteilhafter. Durch ihre naturgemäß langsame Marschgeschwindigkeit und schwindenden Nahrungsmittelvorräte gingen die fünf Engländer auf dem Rückweg in ihren Tod.

Amundsen und Scott wetteiferten um den ersten Platz in der Geschichte des Südpols. Die beiden Männer waren sich nie begegnet. Der aufgepeitschte Nationalismus der europäischen Vorkriegszeit trieb jedoch ihr Duell auf die Spitze. Die Welle der Emotionen schlug hoch. Sporadisch machte man den erfolgreichen Amundsen sogar für das Ende von Scott verantwortlich. Das ruhmreiche Scheitern Scotts brachte ihm posthum mehr Anerkennung ein als dem nahezu fehlerfrei agierenden Amundsen. Auch hatten die Engländer seit Jahrhunderten versucht, die Nordwestpassage teilweise unter großen Verlusten zu entdecken - und waren gescheitert. Roald Amundsen schaffte es mit seinem Schiff *Gjøja* beim ersten Anlauf.

Noch dazu erreichten die Amerikaner Frederick Cook oder Robert Edwin Peary den Nordpol (es entwickelt sich ein Streit darüber, wer von den beiden letztendlich zuerst am Pol war). Gescheiterte Expeditionen und Niederlagen der Engländer reihten sich dicht an dicht. Die Ehre des Empire stand auf dem Spiel.

Im Verlauf der nächsten Jahre ereignen sich unglaubliche Begebenheiten, die diese einzigartige Expedition prägen und legendär machen. Typisch für Shackleton, wollen ihn Tausende dabei begleiten.

Der Südpol weckte eine unstillbare Neugier in den Menschen. Diese nutzte Shackleton so gut wie nur irgendwie möglich zu seinen Gunsten. Nur ein Jahr nach der Nachricht vom tragischen Tode Scotts, der gemeinsam mit seinen vier Gefährten den Heldentod gestorben war, präsentierte er der Öffentlichkeit die Expedition der *Endurance*.⁴

Zeitungsartikel: The Times:

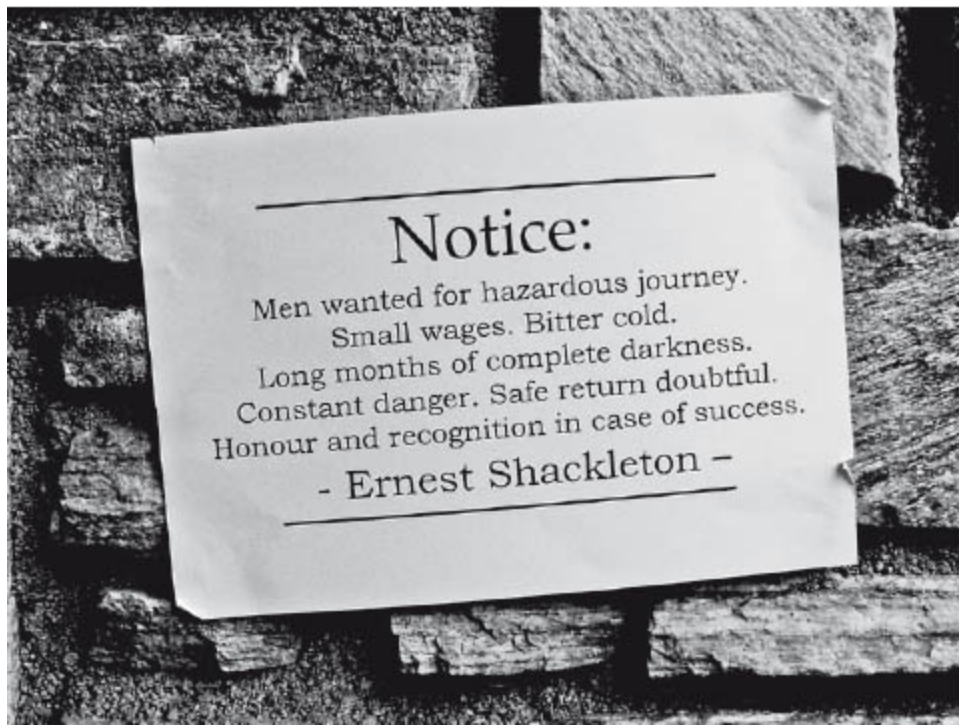
THE SOUTH POLE. | A NEW IMPERIAL EXPEDITION. | SIR E. SHACKLETON'S PLANS. | ACROSS THE ANTARCTIC CONTINENT. |

*We are able to announce today, with a satisfaction which will be universally shared, that Sir Ernest Shackleton will lead a new expedition to the South Pole next year.*⁵

Es schien undenkbar, dass irgendein zukünftiger Erfolg das glorreiche Scheitern Scotts je übertreffen sollte. Was blieb da noch viel übrig für Leute vom Schlage Shackletons? Es schien kein Ziel mehr zu geben, das das Südpoldrama in der öffentlichen Meinung übertreffen konnte. Shackletons Vorhaben hatte ganz außergewöhnlich zu sein, wollte er Unterstützung für eine neue Antarktis-Expedition finden. Um als Polarforscher noch einmal Aufsehen zu erregen, musste seine dritte Expedition ein besonderer Erfolg werden. Aber Shackleton wäre nicht Shackleton gewesen, wäre ihm dies nicht gelungen.⁶

Mit einer Anzeige in der Londoner *Times* (s. S. 19) warb Shackleton für seine neueste Unternehmung. Noch heute sind nicht alle Umstände dieser Kundmachung geklärt. Über 5.000 Männer und drei unerschrockene und eismeerbegeisterte Damen bewarben sich um insgesamt 26 Positionen in Shackletons Team.⁷ Er baute seine

Mannschaft um bewährte Männer aus seinen früheren Antarktisexpeditionen auf. Seinen Freund, Frank Wild, einen treuen Begleiter, machte er zum stellvertretender Expeditionsleiter. Ergänzend dazu engagierte er Tom Crean, einen hartgesottenen Seemann und Antarktisiveteran mit viel Erfahrung. Als *Captain* der *Endurance* wählte Shackleton den Australier Frank Worsley, einen ausgezeichneten Navigator. Frank Hurley, ein weiterer Australier, begleitete die Expedition mit Photoapparat und Filmkamera. Den Rest der Crew suchte Shackleton aus der unglaublichen Anzahl von Bewerbern aus. Bis auf einen, den späteren blinden Passagier. Shackleton hatte seine Mannschaft zusammengestellt, erste Finanzierungen eingeleitet und zwei Schiffe, die *Endurance* und die *Aurora*, gekauft. Doch was hatte er vor?



„Männer für eine waghalsige Reise gesucht.
Geringe Löhne, extreme Kälte.
Monatelange völlige Dunkelheit.
Permanente Gefahren, sichere Heimkehr ungewiss.
Ehre und Ruhm im Erfolgsfalle.“⁸
- Ernest Shackleton -

Die größte und herausragendste aller Reisen. Durchdacht, kühn und elegant.

Es wird eine größere Reise sein als die Reise zum Pol und zurück, und ich spüre, dass es die Aufgabe der britischen Nation ist, dieses Ziel zu erreichen, da wir sowohl am Nordpol als auch am Südpol geschlagen worden sind. Es bleibt nur noch die größte und herausragendste aller Reisen übrig, die Durchquerung des Kontinents.⁹

Die Ehre Englands in der Polarforschung wiederherzustellen, konnte nur durch ein Vorhaben gelingen, das noch gewaltiger und gefährlicher war als der Marsch zum Südpol. Die erste vollständige Durchquerung des antarktischen Kontinents! Shackletons Plan sah vor, mit seinem Schiff *Endurance* ins Weddelmeer zu segeln und unweit der *Vahsel Bay* sechs Männer mit Schlitten und 70 Hunden an Land abzusetzen. Mehr oder weniger gleichzeitig sollte ein zweites Schiff, die *Aurora*, den *McMurdo Sund* im Rossmeer anlaufen. Dieser lag auf der anderen Seite des Kontinents, ziemlich genau gegenüber. Die Rossmeermannschaft sollte von ihrem Ausgangspunkt bis nahe an den Pol eine Reihe von Proviantlagern anlegen. Parallel dazu wollte die erste Mannschaft vom Weddelmeer aus unter Nutzung ihrer eigenen Vorräte Kurs auf den Südpol nehmen. Von diesem aus mussten die Männer bis an den Rand des gewaltigen *Beardmore-Gletschers* vordringen. An jener Stelle war geplant, ihren Proviant in dem südlichsten von der Rossmeerguppe angelegten Lager aufzufüllen. Insgesamt plante Shackleton mit seinen Männern, dabei eine Strecke von etwa 3.000 Kilometern¹⁰ im ewigen Eis zurückzulegen.

So zumindest sah der verwegene Plan auf dem Papier aus. Er war typisch für Shackleton - durchdacht, kühn und elegant.¹¹ Er taufte sein Schiff *Endurance* in Anlehnung an sein Motto: *Fortitudine vincimus* - *Durch Ausdauer zum Sieg*. Shackleton konnte noch nicht wissen, wie zutreffend dieser Name gewählt war.¹² Die *Endurance*

(ehemals *Polaris*) war extra von der norwegischen *Framnaes* Werft für Fahrten ins Packeis konstruiert. Als knapp 45 Meter langes und 7,70 Meter breites, dreimastiges Segelschiff schien sie unglaublich massiv gebaut, angetrieben durch eine kohlebefeuerte Dampfmaschine, an deren Schiffsschraube maximal 350 PS wirkten.* Der Steven, der vordere schmale Bugteil, setzte sich aus 1,30 Meter starken Eichenbohlen zusammen. Sämtliche Bordwände aus Eiche und norwegischer Bergfichte wiesen durchgängig eine Mächtigkeit zwischen 45 und 75 Zentimeter auf. Eine Eishaut aus extrem hartem Greenhart, Holz, das schwerer ist als Eisen, war als Schutz montiert. Mit Ausnahme der *Fram* gab es vermutlich auf der ganzen Welt kein ebenbürtiges Schiff.¹³ Die norwegische *Fram* war das Schiff von Fridtjof Nansen, welches dieser seinem Landsmann Roald Amundsen für seine erfolgreiche Südpolexpedition lieh.

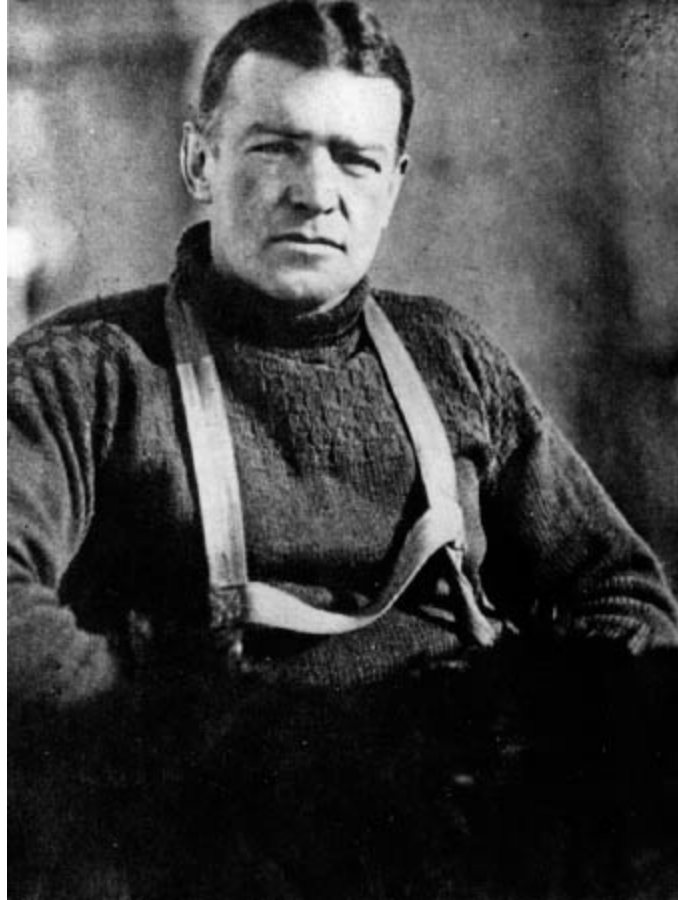
Es war ein äußerst kühner Plan, nach damaligen und auch nach heutigen Maßstäben. Das Hauptproblem der gesamten Unternehmung war die Notwendigkeit des absolut exakten Ineinandergreifens der beiden Expeditionen, bei gleichzeitig vollständiger Isolation. Die fehlende Kommunikationsmöglichkeit zwischen den Teams war höchst erschwerend für das Gelingen der Unternehmung. In der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg existierte zwar schon der drahtlose Funk mit Morsegeräten, aber die Geräte waren schwer und unhandlich. Auch war es höchst fraglich, ob ihre Reichweite den Dimensionen der Antarktis gewachsen gewesen wäre.¹⁴ Sobald die Schiffe den letzten Hafen verlassen hatten, waren sie somit wie von der Außenwelt abgeschnitten. Selbst wenn Shackleton und seine Begleiter den Südpol erreicht hätten, das erste Depot der Rossmeergruppe erwarteten die Männer erst rund 470 Meilen dahinter. Übrigens nur dann, wenn es durchführbar war, es dort auch tatsächlich einzurichten. Zu keinem Zeitpunkt konnten sie sicher sein, dass es der *Aurora*-Mannschaft tatsächlich gelänge, dieses überlebenswichtige Vorratslager derart tief im Inneren des Kontinents einzurichten.

**Wer ist dieser Sir Ernest Shackleton?
Woher nimmt er die Kühnheit, sich an so ein
Unternehmen zu wagen?**

Zu Expeditionsbeginn war Shackleton ein Mann im besten Alter, genau vierzig und sicher einer der erfahrensten Polarforscher seiner Zeit. Es sollte bereits seine dritte Reise in die Antarktis sein. Shackletons bisherige Expeditionen im Abriss:

Discovery-Expedition - Juli 1901 bis Februar 1903

Erstmals im Südpolargebiet unterwegs war er als Mitglied der *National Arctic Expedition* unter dem Kommando des berühmten englischen Polarforschers *Captain* Robert Falcon Scott. Dieser hatte beschlossen, einfach auszuprobieren, wie weit sie in die Antarktis vordringen würden. Keiner hatte eine Ahnung, auf was sie sich da eingelassen hatten. Scott hatte kein Vertrauen zu Hunden und so zogen sie ihre Schlitten selbst.¹⁵ Gemeinsam kämpften sich Scott und Shackleton mit ihrem Begleiter Ed Wilson bis 82° 15' südlicher Breite vor, 745 Meilen vom Südpol entfernt. Der bis dahin weiteste Vorstoß auf dem Kontinent.



SIR ERNEST SHACKLETON
Aufgenommen von Frank Hurley im Jahr 1915.

Scott hielt nichts von Shackleton, brauchte ihn aber wegen seiner Kenntnisse und Fähigkeiten in der Mannschaft. Eine überlieferte Situation bei dieser Expedition machte Scotts Abneigung deutlich. Scott saß mit zwei anderen Männern in einer Hütte am Rossmeer, zu dem einen soll er gesagt haben: „Sie und der Idiot machen jetzt das und das.“ Wobei derjenige, mit dem Scott nicht sprach, angeblich Shackleton war. Scott schickte Shackleton vorzeitig aus der Antarktis nach Hause, da dieser angeblich durch Skorbut zu geschwächt war. Doch alle wussten, Scott wollte sich den ungefragten Ideengeber vom Hals schaffen.

Nimrod-Expedition - August 1907 bis März 1909

Shackleton führte diese Expedition selbst. Ihr erklärtes Ziel war der Südpol. Die *British-Antarctic-Expedition* verkam zu einer reinen Privatangelegenheit. Mehr als unzureichend finanziert, ohne Protektion durch große geographische oder wissenschaftliche Organisationen und mit der *Nimrod*, einem winzigen Walfänger als Fahrzeug.¹⁶ Zudem verbot Scott der Expedition, seinen Ausgangspunkt *Hut Point* in der Antarktis anzulaufen und von dort zu starten.¹⁷ Shackleton war letztendlich nicht in der Lage, sich daran zu halten, denn dies hätte die vorzeitige Aufgabe bedeutet. Doch wer Shackleton kannte, der wusste auch, wenn er sich ein Ziel vorgenommen hatte, dann ging er es zielstrebig und äußerst konsequent an. Er würde sich weder von politischen noch wirtschaftlichen Querelen aufhalten lassen.

Am *Cape Royds* errichteten die Männer ihren Ausgangspunkt *Nimrod Hut*. Den Platz in der Hütte mussten sie während der Wintermonate bestmöglich nutzen. Alle aßen eng beisammen an einem Tisch. Den zogen sie nach den Mahlzeiten mit Seilen an die Decke, um wieder Raum für andere Tätigkeiten zu schaffen. An diesem Ort entstand das erste Buch der Antarktis: *Aurora Australis*, in dem die Männer die Ereignisse der Expedition festhielten. Mit einer Auflage von kaum 100 Stück¹⁸ eines der seltensten Bücher auf der Welt. Draußen vor der Hütte stand, während des Winters sorgfältig zugedeckt, das erste Auto der Antarktis. Auf dem Meereis konnten die Männer es anfangs erfolgreich einsetzen, später blieb es jedoch im Schnee stecken.¹⁹

Mit seinen drei Begleitern Wild, Marshall und Adams quälte Shackleton sich bis auf 97 Meilen an sein Ziel heran, als die knappen Reserven ihn zwangen umzukehren. Um ein Haar wäre er der berühmteste aller Polarforscher geworden. Er baute noch die Kamera auf, rammte die britische Flagge ins Eis und stellt sich mit den Gefährten daneben. Das Photo zeigte bärtige Gesichter, von der mörderischen Anstrengung um Jahrzehnte gealtert.²⁰ Eine Aussage Shackletons verdeutlichte die Brisanz: *Der Tod war vor uns und die Nahrung hinter uns, wir waren gezwungen umzukehren.*²¹

Der Hin- und Rückweg bedeutete beinahe 1.400 Meilen Fußmarsch. Die Rückreise geriet zu einem verzweifelten Rennen gegen den Tod. Die erschöpften Männer schafften das Unmögliche und Shackleton kehrte als Held des Empire nach England zurück. *Besser ein lebender Esel als ein toter Löwe*, begründete Shackleton die bedeutendste Entscheidung seines Lebens.²²

Die *Nimrod*-Expedition erlangte dennoch oder gerade deswegen Erfolg. Neben Shackletons Südpolteam bestieg eine Mannschaft zum ersten Mal den knapp 4.000 Meter hohen Vulkan *Mount Erebus*. Eine dritte Abteilung erreichte unter dramatischen Umständen zur selben Zeit den magnetischen Südpol. Alles Meilensteine der Antarktiserforschung.²³ Das Volk feierte Shackleton. König Eduard VII. schlug ihn am 14. Dezember 1909 im Buckingham Palace in London zum Ritter und jedes größere Land der Erde zeichnete ihn aus.²⁴

Nach Shackletons Heimkehr schrieb niemand Geringerer als Roald Amundsen: „Shackletons Großtat ist eine der stolzesten Abschnitte in der Geschichte der antarktischen Forschung.“²⁵ Die größte Wertschätzung verdienen Shackleton, Wild, Marshall und Adams wahrlich und letztendlich dafür, dass sie trotz der Nähe nicht mehr zum Südpol gingen. Zumal sie umkehrten, selbst als sie nur noch 97 geographische Meilen von ihrem Ziel entfernt waren. Kaum vorstellbar, wie müde, verzweifelt und traurig die vier Männer gewesen sein müssen, da weder ihre Zeit noch ihr Proviant ausreichten, um zum beinahe greifbaren Ziel zu kommen.²⁶ Aber alle hätten den Triumph am Südpol mit ihrem Leben bezahlt. Und deshalb hatte Shackleton die Größe gehabt, aufzugeben und umzukehren.²⁷ Sein Leben und das seiner Leute waren ihm keinen Weltrekord wert. Er empfand es als seine Pflicht, sie zu beschützen. So errang er Ruhm ohne den Verlust von Menschenleben.

Amundsen, der 1911 als Erster den Südpol erreichte, studierte Shackletons Bericht von der *Nimrod*-Expedition gründlich, um daraus zu lernen. Er erkannte sofort, wenn Shackleton eine

geschicktere Ausrüstung dabei gehabt hätte, Hunde, Pelzbekleidung und vor allem Ski, dann wäre der Südpol ein abgeschlossenes Kapitel. Doch was Shackleton an Technik fehlte, machte er mehr als wett durch Mut und Willenskraft. Er war so weit gekommen, wie ihn der Mut tragen konnte. Es war offensichtlich sein Schicksal, den Weg für andere zu weisen, die nach ihm kommen würden. Und er entdeckte etwas, das niemand mit Sicherheit gewusst hatte: dass der magische Punkt gut 3.000 Meter über dem Meer lag.²⁸ Shackleton war, den Südpol in Griffweite, beherrscht genug, er hätte der Erste sein können.²⁹ Shackleton hat es im Frühjahr 1909 vorgezogen zu überleben, statt berühmt zu werden.

Aufbruch nach Süden.

Doch der Kriegsausbruch kann die Expedition vereiteln.

Am 1. August 1914 warf die *Endurance* in London ihre Leinen los. Doch die Weltpolitik warf ihrerseits einen langen Schatten auf die Expedition. Wenige Tage vor dem Start erklärte Österreich-Ungarn Serbien den Krieg. Die Weichen für den Ersten Weltkrieg waren gestellt.³¹ Shackleton und seine Leute boten einstimmig ihr Schiff und sich selbst der Admiralität an. Kurz darauf bekamen sie von Winston Churchill, damaliger Erster Lord der Admiralität und späterer Premier, einen hochhoffiziellen und knappen Bescheid. „Weitermachen“.



DIE MANNSCHAFT DER ENDURANCE

Ganz oben, von links: Holness und Bakewell.

Dritte Reihe: McNish, James, Wild, Worsley, Stephenson (schräg über Worsley), Hudson, How, Green.

Zweite Reihe: Cheetham, Crean, Hussey, Greenstreet, Shackleton, Gooch (fuhr als Hundepfleger bis South Georgia mit), Rickinson, Hurley.

Vorne: Clark, Wordie, Macklin, Marston, McIlroy.³⁰

Nicht im Bild: Orde-Lees, Kerr, McCarthy, McLeod, Vincent, Blackborrow

Unter dem Kommando von Frank Worsley, einem ausgezeichneten *Captain* und Navigator, fuhr die *Endurance* nach Argentinien. Shackleton verblieb noch in London, um abschließende Finanzierungen sicher zu stellen. Der nachgereiste Boss übernahm in Buenos Aires eine unorganisierte und vernachlässigte Mannschaft. Doch binnen kurzer Zeit lief die Expedition wie ein Uhrwerk.³² Nach diesem Zwischenhalt fuhren sie am 26. Oktober 1914 weiter in den Süden. Wenige Tage später entdeckten Mannschaftsmitglieder einen blinden Passagier an Bord. Die Männer führten Percy Blackborrow, er hatte sich aufgrund fanatischer