



JUNGE KARRIERE – März 2008

„Die Gefahr ist relativ. Vieles ist Handwerk“

Arved Fuchs leitet seit mehr als 30 Jahren Expeditionen. Im Interview erklärt er, warum im Krisenfall soziale und fachliche Kompetenz gleich wichtig sind und Basisdemokratie nicht funktioniert.

Interview: Sven Scheffler, Gero Lawecki

Herr Fuchs, was antworten Sie eigentlich, wenn Sie nach Ihrer Berufsbezeichnung gefragt werden? Sind Sie Abenteurer?

Bei Fernsehinterviews ist das immer kurios. Die Redakteure wissen nie, wie sich mich untertiteln sollen. Ich sage immer: Ich bin Expeditionsleiter. Aber ich halte auch Vorträge, bin Schriftsteller, Journalist und Filmemacher. Es ist ganz viel, und das macht meinen Job für mich so spannend. Welche Berufsbezeichnung dann die stimmigste ist, das ist völlig egal.

Wie wird man Expeditionsleiter? War das schon in Ihrer Jugend ein Traum?

Ja, wobei es nie das bewusste Schlüsselerebnis gab. Bei uns in der Familie wurde viel gelesen, und in den Regalen standen eben Bücher und Berichte über Nansen, James Cook, Magellan und viele andere. Das hat mich wahnsinnig interessiert. Hinzu kam mein Faible für Natursportarten, fürs Wandern, Reiten, Segeln oder Skifahren, und fremde Kulturen und fremde Situationen fand ich auch immer spannend.

Nach der Schule sind Sie dann zunächst Seemann geworden.

Ja, das stimmt. Ich habe eine Ausbildung bei der Handelsmarine durchlaufen. Aber nebenbei habe ich schon die ersten aufwändigeren Expeditionen organisiert. Nur: Ich mache Dinge nicht halb oder zu 80 Prozent, sondern ich möchte mich einer Sache wirklich voll widmen. Und als ich Anfang, Mitte 20 war und Schiffsbetriebstechnik studierte, habe ich mich gefragt: Was willst Du jetzt machen? Willst Du diese Träume und Ideen nun beiseitelegen und das machen, was andere von dir erwarten? Oder bist du, nach deren Maßstäben, völlig unvernünftig und lebst diese Träume?

Kein leichter Schritt. Man ist nicht abgesichert.

Nein, aber ich bin da ganz pragmatisch gewesen und habe mir gesagt: Also, wenn du das machst, dann hast du den Status eines Freiberuflers. Und ein Freiberufler kann sich krankenversichern, kann sich rentenversichern. So habe ich versucht, es argumentativ für mich irgendwie glatt zu kriegen. Und dann bin ich zu dem Schluss gekommen: Wenn ich es jetzt nicht mache, dann mache ich es nie. Also habe ich alles, was beruflich mit der Seefahrt zu tun hatte, beendet und bin nur gelegentlich mal als Urlaubsvertretung eingesprungen, um Geld zu verdienen. Für mich war das wirklich ein Befreiungsschlag.

Wie haben Sie anfangs das Geld zusammenbekommen, über Sponsoren? Expeditionen sind teuer.

Als wir anfangen, gab es keine Sponsoren. Was hast du schon gemacht?, wurde ich gefragt, wenn wir uns bei potenziellen Geldgebern vorstellten. Noch gar nichts. – Dann mach du erst mal was, um zu zeigen, dass du dazu auch in der Lage bist. Das ist der Teufelskreis, in dem man sich befindet. Die ersten Projekte haben wir selbst finanziert und uns dabei teilweise verschuldet. Durch Vorträge an Volkshochschulen oder Berichte, die wir für die Lokalpresse geschrieben haben, haben wir das Geld dann wieder reingeholt. Aber es war ein dornenreicher Weg, auf dem ich viel über mich gelernt habe, physisch und psychisch.

Sind Sie auch zur Bank gegangen?

Ich weiß noch, wie ich, da war ich 25 oder 26 Jahre alt, 150 000 Mark für eine Expedition haben wollte. Aber gehen Sie mal zum Banker und fordern so viel Geld für eine Nordpolarexpedition! Teilbeträge konnte ich mir immer mal von der Bank leihen, den Rest habe ich anders aufgetrieben. Aber: Ich habe es immer wieder erwirtschaftet.

Es hätte auch schief gehen können. Die Möglichkeit des Scheiterns ist immer Teil Ihrer Expeditionen – und nicht alle Projekte verliefen so, wie Sie es vorab geplant hatten.

Das liegt daran, dass man nicht alle Faktoren beeinflussen kann. Wenn ich durchs Eis fahre, weiß ich, dass da Eis ist. Aber wie ist das Eis, wie entwickelt sich das Wetter? Diese Konstellation entzieht sich meinen Gestaltungsmöglichkeiten.

Wenn es nicht läuft wie gewünscht: Wie weit gehen Sie, um die Mission doch noch zu retten?

Was ich nicht mag, ist Erfolg um jeden Preis. Wenn ich höre, dass, wie geschehen, Bergsteiger auf den Gipfel gehen, an zwei sterbenden Kollegen vorbeilaufen und sagen: Wir gucken mal auf dem Rückweg, ob wir euch dann helfen können. Aber erst mal müssen wir zum Gipfel hoch – dann ist das für mich im höchsten Grade unmoralisch. So wichtig sind Expeditionen wirklich nicht. Ich nenne dieses Beispiel, weil ein Team wie eine Kette funktioniert, in der jede Person ein Glied darstellt. Wenn eines dieser Glieder reißt, dann leidet die gesamte Gruppe. Mir ist die Sicherheit des Teams immer wichtiger, nur dann bringt es auch Spaß, nur dann ist es auch wirklich ein Erfolg.

Sie, der Expeditionsleiter, haben also das Sagen. Basisdemokratie gilt bei Ihnen nicht?

Basisdemokratie ist eine schöne Sache, praktisch umsetzbar ist sie selten. Wir sind zum Beispiel viel per Schiff unterwegs, und schon der Gesetzgeber sieht vor, dass auf jedem Schiff einer der Kapitän zu sein hat. Ich kann mich im Ernstfall doch nicht hinstellen und darüber diskutieren, ob wir ein Sturmsegel setzen oder ein Reff einbinden. Das funktioniert nicht, das wird von der Mannschaft auch nicht erwartet. Andererseits muss ich damit rechnen, dass hinterher Kritik geübt wird. Das muss man zulassen, denn gerade aus dieser Kritikfähigkeit resultiert Vertrauen. Und natürlich muss ich mir die Meinungen anhören, die Kollegen konsultieren. Schließlich habe ich mir die Leute mit ihrer Erfahrung an Bord geholt.

Wie stellen Sie ihre Teams zusammen?

Wenn ich eine Hundeschlittenexpedition mache, dann suche ich zunächst Leute, die Erfahrung mit Hunden und niedrigen Temperaturen haben und die bei solchen Projekten schon mal dabei waren. Das ist das eine, die fachliche Kompetenz. Dann kommt die soziale Kompetenz dazu. Die ist für mich gleich wichtig. Gerade wenn man monatelang auf engstem Raum zusammenlebt, dann geht es nicht nur um Fachwissen und körperliche Fitness. Die Kollegen müssen teamfähig sein und dürfen sich nicht immer nur zurückziehen und einstecken, sondern sagen: Hier bin auch ich! Das ist etwas, was nicht jeder kann.

Was müssen Sie als Expeditionsleiter denn mitbringen?

Neben der fachlichen Qualifikation und der körperlichen Fitness muss ich mental belastbar sein und jederzeit meinen Aufgabenbereich erfassen. Ich muss erkennen, wann ich an meine Grenzen komme. Es sollte so sein, dass ich immer noch ein paar Reserven übrig habe. Und ein wenig Gelassenheit und Toleranz sollte man auch mitbringen.

Wie groß ist heute noch der Nervenkitzel, wenn Sie Wochen und Monate in der Einsamkeit und Kälte verbringen? Das sind ja weiterhin gefährliche Expeditionen.

Das relativiert sich. Es hängt immer davon ab, was man gelernt hat und wie gut man sein Handwerk beherrscht. Ich mache das immer an einem anderen Beispiel fest. Wenn sich Michael Schuhmacher in ein Rennauto setzt und mit Höchstgeschwindigkeit um einen Ring fährt, ist das gefährlich. Ich würde aus der Kurve fliegen. Aber für ihn relativiert sich die Gefahr. Er kann das. Wenn ich hingegen weiß, wie ich bei einer Antarktisdurchquerung mit Spalten umzugehen habe, wenn ich weiß, wie ich mich ernähre und welche Ausrüstung ich benötige, wenn ich physisch und mental einschätzen kann, wenn das alles stimmt, dann ist nicht jeder Tag gefährlich. Es ist Neuland, es ist die totale Einsamkeit, man weiß, es darf kein Unfall geschehen, weil niemand Hilfe leisten

könnte. Aber nicht jeder Tag ist gefährlich.

Wenn Sie nach einer Reise zurückkehren, halten Sie Vorträge, auch in Unternehmen. Was erzählen Sie den Managern und Mitarbeitern?

Ich verkaufe keine Rezepte oder vorgefertigte Lösungen. Das wäre unseriös. Ich kann doch einem Banker oder Broker nicht sagen, wie er seine Geschäfte zu führen hat. Damit kenne ich mich nicht aus. Ich kann aber erklären, wie wir in Krisensituationen mit Ängsten, Stress und Konflikten umgehen. Und dann diskutieren wir uns versuchen, gedanklich eine Brücke zu deren Situationen zu schlagen. Das sind meistens spannende, anspruchsvolle Diskussionen. Einmal sollte ich zum Thema Angst sprechen, und vor mir saßen Mitarbeiter jenseits der 50, die wussten, dass sie nicht übernommen werden. Die wollten ganz konkret von mir wissen, wie sie mit ihrer Situation umgehen sollten.

Erst kürzlich ist ein Buch erschienen über den Polarforscher Ernest Shackleton, der 1914 im Eismeer fast unterging, heute aber als Vorbild für Führungskräfte dient. Für Sie auch?

Shackleton ist eine Person, die mich sehr interessiert. Nach heutigen Maßstäben ist er ein Loser gewesen. Es hat nie geklappt, was er sich vornahm. Trotzdem erinnert man sich in unserer erfolgsorientierten Gesellschaft an ihn. Im entscheidenden Moment ist er nämlich über sich selbst hinausgewachsen. Als er zum Beispiel in der Antarktis Schiffbruch erlitt und 27 Mann dabei hatte, die ihm in dieser Situation alles andere als wohlgesonnen waren, stellte er sich auf eine Eisscholle und erklärte: Hier stehe ich, Ernest Shackleton, und ich verspreche jedem Einzelnen, der sich mir anschließt, dass ich ihn heil nach Hause bringe. Und die Leute haben ihm geglaubt. Shackleton war ein Krisenmanager par excellence, der wusste, ob und mit welchen Mitteln er ein Ziel erreichen konnte und wann er welche Konsequenzen ziehen musste.

Zum Abschluss eine Frage zum Klimawandel. Stellen Sie auf Ihren Reisen Veränderungen der Umwelt fest?

Ja, das läuft in einem atemberaubenden Tempo. Ich fahre seit mehr als 30 Jahren in die Polarregionen, daher habe ich viele Vergleichsmöglichkeiten. 30 Jahre, das ist klimageschichtlich nicht mal ein Wimpernschlag. Aber umso dramatischer ist es, dass man die Veränderungen dokumentieren kann. In der Arktis sieht man die Folgen des Klimawandels überall. Da müssen Sie nicht mal Experte sein, das lässt sich an vielen Beispielen festmachen.

An welchen?

Wenn Sie beispielsweise in Alaska sind, oben in Point Barrow an der Beringstraße, dann sehen Sie, wie die Häuser an der Steilküste wegerodiert sind, weil der Permafrostboden aufgetaut und das Meer über einen längeren Zeitraum eisfrei ist. Dadurch wird mehr Seegang generiert, und spült dann die aufgetauten Küsten ab. Anfang der 90er Jahre, als wir dort zum ersten Mal waren, gab es die Probleme nicht. In Grönland hat die schnee- und eisfreie Fläche während des Sommers um 16 Prozent zugenommen, das entspricht der Fläche von Frankreich und Spanien zusammen. Im vergangenen Sommer mussten wir bis zum 82. Grad nördlicher Breite hochsegeln, bevor wir das erste Eis gesehen haben. Vor zehn Jahren war das noch nicht denkbar. Ein anderes Beispiel: Die Tschuktschen in Sibirien fangen plötzlich Fische, für die ihre Sprache nicht mal einen Namen hat, weil die dort einfach nicht heimisch waren.