

Teamregeln

Was man von Shackleton über Teams lernen kann

Als Sir Ernest Shackleton 1914 mit seiner 27-köpfigen Mannschaft in See stach, um zu einer der waghalsigsten Südpol-Expeditionen aufzubrechen, ahnte niemand an Bord, dass es das Abenteuer ihres Lebens werden würde. Eine Mission auf Leben und Tod. Ihr Begleiter, die Endurance, war ein gutes Schiff: robust, solide, ein wendiger Dreimaster. Shackleton wollte damals als erster die Antarktis auf dem Landweg durchqueren. Doch daraus wurde nichts. Rund eine Tagesreise vor der Küste wurde die Endurance jäh vom Packeis gestoppt und eingeschlossen. Es war der Auftakt einer Abfolge von lebensbedrohlichen Katastrophen...

Südpol-Expedition: Eine Katastrophe nach der anderen

Zuerst driftete die Mannschaft an Bord der Endurance zehn Monate lang mit dem Eis durchs Meer. Dann drohte das Eis das Schiff zu zerquetschen. Die Mannschaft – Seeleute, Wissenschaftler, Fotografen – musste von Bord. Auf den schwankenden Eisschollen errichteten die Männer ein Notlager aus Zelten und Rettungsbooten und mussten schließlich zusehen wie die Endurance zerbarst und in der eisigen See versank.

Vier Monate harrete die Gruppe auf den Schollen aus, dann begann das Eis unter ihnen zu brechen. Alle 27 Expeditionsteilnehmer mussten in die drei Rettungsboote flüchten und irgendwie Land ansteuern. Sie fanden Zuflucht auf einer nahegelegenen Insel.

Doch weil sie einen Großteil ihrer Ausrüstung zurücklassen mussten, konnten sie sich vor der Kälte nur noch schützen, indem sie sich unter die umgedrehten Boote kauerten. Es war eine Frage der Zeit, bis sie dort jämmerlich zugrunde gehen würden.

Also suchte sich Shackleton ein fünfköpfiges Team zusammen und startete eine spektakuläre Rettungsaktion:

In einem der Rettungsboote segelte er mit seinem Team über das Eismeer zu einer 1300 Kilometer entfernten Walfangstation. Diese Mission gelang, sodass schließlich alle 27 Besatzungsmitglieder die Expedition überlebten. Stark unterkühlt zwar, unterernährt, dem Tode näher als dem Leben – aber gerettet.

Stephanie Capparell hat schon vor einiger Zeit ein Buch über „Shackletons Führungskunst: Was Manager von dem großen Polarforscher lernen können“ geschrieben und darin sehr gut analysiert, was den Polarforscher auszeichnet und letztlich zum Vorbild macht.

Denn der ist vielleicht weniger wegen seiner Erfolge, sondern vielmehr wegen seiner grandiosen Misserfolge so berühmt geworden. Grandios deshalb, weil es Shackleton gelang, trotz aller Gefahren und Widrigkeiten, seine Niederlagen zu meistern und in einen Sieg (wenn auch nicht den ursprünglich geplanten) zu verwandeln.

Teamregeln von Shackleton

Shackletons enormes Führungstalent wird deutlich, wenn man die oben beschriebenen Herausforderungen in Kapitel zerlegt und sich ansieht, wie geschickt der Kapitän die Stärken und Schwächen seiner Mitarbeiter nutzte, um sie in optimale Teams aufzuteilen und so zum Erfolg zu führen.

1. Der Aufbruch

Bevor die Endurance ihr Ziel an den Küsten der Antarktis erreichen würde, war es wichtig, dass die Mannschaft perfekt zusammenarbeiten und reibungslos funktionieren würde. Kameradschaft, Disziplin und Ordnung an Bord waren entscheidend für den Erfolg der Expedition. Das wusste Shackleton. Also vergab er die anfallenden Aufgaben an Bord an Teams aus Freunden und Leuten mit ähnlichem Charakter und Naturell. Zugleich ließ er alle Routineaufgaben reihum ausführen, jeder kam immer wieder mal dran, alphabetisch, per Liste, bis alle alles aus dem Effeff beherrschten. So beherrschte die Mannschaft binnen kürzester Zeit alle wichtigen Abläufe an Bord, und es entstand unter den Männern ein starker Zusammenhalt. Fiel etwas an, konnte jeder jederzeit eingreifen und helfen – was auch geschah. Und genau dies war wichtig für lebensbedrohliche Situationen, die dann leider auch kamen...

2. Der Untergang

Als klar wurde, dass die Endurance dem Druck des Packeises nicht länger standhalten würde, wusste jeder was das bedeutet: Umsiedeln auf schwankendes Eis – die Ungewissheit vor sich, pure Kälte um sich, den eisigen Tod unter sich. Die Moral der Mannschaft sank mit den Außentemperaturen unter den Nullpunkt. Um dem Frust und der zunehmenden Verzweiflung zu begegnen, achtete Shackleton nun besonders auf die Zusammensetzung der Teams in den fünf Notunterkünften: In jedem der Zelte gab es eine gesunde Mischung aus Zweiflern und Optimisten. Er selbst bezog indes Quartier im kleinsten Zelt – mit einem Fotografen, der seine Führungsrolle immer wieder anzweifelte, einem besonders skeptischen Crewmitglied und einem weiteren starken Querulanten. So schaffte er es, die Hoffnung hoch und die Pessimisten im Team leise zu halten.

3. Die Überfahrt

Mit der Eisschmelze entstand eine neue Gefahr für die Expeditionsteilnehmer. Ihnen drohte sprichwörtlich der Boden unter den Füßen wegzubrechen. Ob sie wollten oder nicht – sie mussten sich an irgendein festes Ufer retten, wenn sie nicht sterben wollten. Doch selbst der Ausgang dieses Unterfangens war angesichts der rauen, eisigen See und der kleinen Boote mehr als fraglich. Shackleton musste also sicherstellen, dass jedes der drei Boote die gleiche Chance haben würde, die Reise zu überstehen. Wieder stellte er Teams zusammen: Diesmal eine optimale Mischung aus mentaler Stärke und fachlicher Eignung. In jedem der Rettungsboote gab es eine Art Interimskapitän, einen guten Navigator sowie einen Arzt oder sonst jemand, der zur Not medizinische Hilfe leisten konnte. Shackleton selbst scharte wieder die Schwächsten Mitglieder um sich. Alle erreichten das Ufer.

4. Die Rettung

Lange würde die Mannschaft auf der Insel nicht überleben. Nahrungsmangel und Kälte hatten ihnen schon in den vergangenen Monaten stark zugesetzt. Shackleton musste also schnell handeln. Von seiner Rettungsmission würde das Überleben der Männer und der Ausgang der Expedition abhängen. Also stellte er sich ein Rettungsteam zusammen: den besten Navigator, einen unverbesserlichen Optimisten, der für gute Stimmung sorgen sollte, seine beiden ärgsten Widersacher, die seine Leiterschaft immer wieder zu untergraben versuchten und jenen Mann, der lieber im Eismeer ertrinken wollte als noch einen Tag länger auf der Insel zu bleiben. Auch mit diesem Team hatte Shackleton Erfolg. Sie erreichten die alte Walfangstation auf der Inselgruppe Südgeorgien und organisierten von dort die Rettung der zurückgebliebenen Kameraden.

Was man von Shackleton über Führung lernen kann

Eine großartige Geschichte. Eine, aus der man zugleich unmittelbar drei wesentliche Management-Empfehlungen ableiten und lernen kann:

- Kenne die Stärken und Schwächen deiner Mannschaft und Sorge als erstes für starken Zusammenhalt!
- Bilde für jede Aufgabe neue optimale Teams!
- Gehe als Vorbild voran: Kümmere dich persönlich um die Schwächsten und deine größten Widersacher!