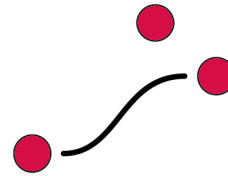


- Organisationsberatung
- Personalentwicklung



## Shackletons Führungskunst

Der Polarforscher und Expeditionsleiter Sir Ernest Shackleton wurde durch seine Antarktis-Expedition „Endurance“ (1914-1917) weltberühmt. Nicht etwa, weil er sein Expeditionsziel - den Südpol zu überqueren - erreichte, sondern weil er nach dem Untergang des Expeditionsschiffes im Packeis und nach einer abenteuerlichen Odyssee im Eismeer seine gesamte Mannschaft lebend zurückbrachte: ein Ergebnis seiner herausragenden Führungsqualitäten.

Für Shackleton war dies die dritte Antarktis-Expedition und er wusste, welche Entbehrungen, Kälte, vier Monate Dunkelheit im Polarwinter, Stürme und Hunger auf die Teammitglieder zukommen würden. Neben diesen äußeren Gefahren sah er die größte Gefahr in der „Moral“ der Mannschaft. Heute würden wir sagen: in der Motivation und der Stimmung. Er nutzte die Anreise zur Antarktis, um seine Crew vorzubereiten und aus drei von Status und Ausbildung höchst unterschiedlichen Gruppen (Schiffsoffizieren, Mannschaft, Wissenschaftlern) und 28 eigenwilligen Persönlichkeiten eine Mannschaft zu formen, die sich zu jeder Zeit gegenseitig unterstützte.

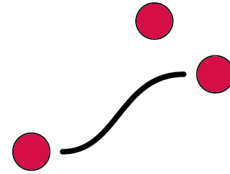
Mich fasziniert an Shackletons Führungskunst der Einsatz ganz unterschiedlicher Instrumente, sein konsequentes SOWOHL – ALS AUCH und die Ablehnung eines einseitigen Entweder-Oder.

### Shackletons Varianten der Teambildung

#### Teamzusammenstellung nach rotierenden Aufgaben und Aufgaben nach Neigung

Oberste Prämisse für Shackleton war: „Jeder bekommt die Hilfe, die er braucht“ und nicht: wer beliebt ist, bekommt Hilfe, andere müssen alleine klarkommen. Und die Expedition konnte nur überleben, indem jeder bei Bedarf ohne Diskussion mit anfasste und sich nicht auf ein „Dafür bin ich nicht zuständig“ zurückzog.

- Organisationsberatung
- Personalentwicklung



Teambildung ist nicht nur Begegnung und Kommunikation, auch das Mittel der Arbeitspläne / Dienstpläne / Einsatzpläne unterstützt Teamentwicklung.

Shackleton nutzte **rotierende Arbeitspläne**, um seine Teammitglieder wie beim Square Dance in immer wieder **wechselnden Zusammensetzungen gemeinsam arbeiten** zu lassen und damit den Kontakt zwischen allen zu stärken. Für bestimmte Gemeinschaftsaufgaben wie Küchendienst und Putzdienste kamen alle reihum dran. Er durchbrach damit gleichzeitig die Statusunterschiede – 1914 bestimmt noch ungewöhnlicher als heute.

Gleichzeitig vergab er **Aufgaben nach Neigung**. So betraute er den peniblen und gewissenhaften Schiffsingenieur, der sich am meisten Sorgen darum machte, ob die Lebensmittel reichen würden, mit der Aufgabe des Proviantmeisters.

Immer wieder gab es **Teams nach Neigung**: Wer sich gerne mochte, arbeitete zusammen. Aber eben nur phasenweise oder für bestimmte Aufgaben, aber nicht permanent, sodass keine Untergruppen und Cliques entstanden, die andere Teammitglieder ausgrenzten.

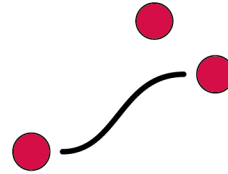
Bei aller Teamentwicklung legte Shackleton auch Wert auf **Individualität**. Als klar war, dass die Expedition mit dem im Packeis eingeschlossenen Schiff überwintern musste, durfte jeder seine Koje individuell gestalten und manche Männer legten dabei viel Liebe und Kreativität an den Tag. Ein Minimum an Rückzugsmöglichkeit und Privatsphäre auf dem engen Raum erleichterte das Zusammenspiel von Einzelpersönlichkeiten und Gruppendynamik.

### **Teamzusammenstellung nach Generalisten – Spezialisten – Kombi-Teams**

Die Frage: „Sollen alle alles können in meinem Team (Generalisten) oder brauche ich eher Spezialisten / Experten für bestimmte Aufgaben“ stellt sich jede Führungskraft. Shackleton wollte auch hier beides. Zunächst nutzte er alle Gelegenheiten, um das Spezialwissen seiner Crew-Mitglieder an andere weiter zu geben und so **Generalisten** heranzubilden. Die Wissenschaftler mussten beim Navigieren des Schiffes helfen und damit nautische Grundkenntnisse erwerben. Die Mannschaft assistierte den Wissenschaftlern bei ihren Experimenten, etc.

Später stellte er **Hochleistungsteams für spezielle Aufgaben** zusammen. Auf jeder Expedition richteten viele Teammitglieder Basislager ein, während nur eine kleine Gruppe zum eigentlichen Expeditionsziel aufbricht. Insbesondere bei der letzten gewagten Überfahrt stellte Shackleton ein Hochleistungsteam aus sechs Personen zusammen.

- Organisationsberatung
- Personalentwicklung



### **Teams nach Motivation und Gruppendynamik**

Nachdem das Schiff vom Eis erdrückt worden war und unterging, musste die Expedition auf dem Treibeis campieren. Shackleton stellte die Zeltbelegschaften so zusammen, dass möglichst wenig Streit aufkam und ein gutes Miteinander in dieser extremen Situation gepflegt wurde. Die besonders Verzweifelten und Unruhestifter quartierte er in sein eigenes Zelt ein.

### **Kombiteams, die jedes für sich alleine funktionsfähig ist**

Als sich im Frühsommer das Packeis auflöste, musste die Expedition in drei kleine Rettungsboote umsteigen. Shackleton setzte diese drei Belegschaften so zusammen, dass auf jedem Rettungsboot jemand gut navigieren konnte, jemand medizinische Kenntnisse hatte, zähe leistungsfähige Männer zum Rudern waren und die Ängstlichen und Verzweifelten verteilt waren. Jedes Boot sollte auch alleine eine Überlebenschance haben, falls sie sich verlieren würden.

### **Der Einzelne und die Gruppe**

Shackleton beobachtete seine Crew-Mitglieder genau, ihre Neigungen, Stärken und Schwächen. Er baute zu jedem Mannschaftsmitglied eine Beziehung auf und nutzte ruhige Zeiten für Einzelgespräche. Bemerkenswert ist die Aussage des einen Schiffsarztes, der sagte, „dass der Boss jedes Mal, wenn er das Gefühl hatte, mit jemandem zu hart umgesprungen zu sein, die Unstimmigkeiten durch ein klärendes Gespräch unter vier Augen aus der Welt schaffte. ‚Er gab einem sofort das Gefühl, dass die Beziehung zu ihm wieder im Lot war.‘“ (zit. nach Morrell /Capparell: Shackletons Führungskunst, S. 137)

Aus mehreren Tagebüchern der Crew-Mitglieder, Shackletons eigenen Aufzeichnungen und Veröffentlichungen, Foto- und Filmmaterial des Expeditionsfotografen sind der Verlauf der Reise, aber auch Shackletons Führungskunst und die Stimmung und Entwicklung der Gruppe gut dokumentiert.

Mein Lieblingsbuch bezogen auf das Thema Führung ist:

*Margot Morrell, Stephanie Capperell: Shackletons Führungskunst: Was Manager von dem großen Polarforscher lernen können. Rowohlt Verlag, 2003*

Die Autorinnen beschreiben den Verlauf der Expedition und legen den Schwerpunkt auf das Thema FÜHRUNG. So entsteht eine Mischung aus Abenteuerbuch und Sachbuch, das sich gut liest und sehr ergiebig ist zum Thema Führung, Teamentwicklung und Motivation.