

Claudia Bose

# Im kalten Wasser Schwimmen lernen

Warum es so wichtig ist,  
sich als Neu-Führungskraft  
mit dem Thema „Führung“  
auseinanderzusetzen.



**CBO**  
Führungskompass  
cbo-fuehrungskompass.de



## INHALTSVERZEICHNIS

---

<u>Herzlich willkommen</u>	03
<u>Eine Gebrauchsanleitung fürs Schwimmen</u>	06
<u>Arbeitsblatt: Eine Gebrauchsanleitung fürs Schwimmen</u>	16
<u>Vom Plantschen ins Schwimmen kommen</u>	20
<u>Arbeitsblatt: Vom Plantschen ins Schwimmen kommen</u>	24
<u>Im kalten Wasser Schwimmen lernen</u>	28
<u>Über Claudia Bose</u>	30
<u>Impressum</u>	31

# Herzlich willkommen zu meinem Schwimmkurs

**Respekt, Sie trauen sich tatsächlich etwas.**

Bevor wir aber gemeinsam in das in der Sonne glitzernde Wasser springen (ich verspreche Ihnen, Sie müssen selber mit ran und werden nicht geschont), ist es vielleicht hilfreich, wenn ich Ihnen vorab erkläre, warum ich all diese schönen Schwimm-Metaphern für Sie als neue Führungskraft so passend finde.

Eines Tages las ich das wunderbare Buch „Gebrauchsanweisung fürs Schwimmen“ von John von Düffel und direkt zu Beginn auf Seite 11 finden sich die folgenden Sätze:

*„Körpergefühl, Gesundheit, Wohlbefinden, seelischer Ausgleich, inneres Gleichgewicht – oder neudeutsch: Wellness und Fitness, Training und Meditation -, all diese Aspekte lassen das Schwimmen als eine ideale Methode zur „Selbstoptimierung“ erscheinen, als die perfekte Leistungssteigerungsstrategie. Und als solche kann man das Schwimmen auch betreiben. Allerdings hat es dann kaum mehr Charme als der Gang ins Fitness-Studio. Faszinierend ist etwas anderes. Faszinierend – wirklich faszinierend – wird das Schwimmen dadurch, dass es die sinnlichste, unmittelbarste, umfassendste Art ist, dem Wasser nahe zu sein, hautnah.“*

Ich weiß nicht mehr genau, warum ich mich überhaupt mit dem Thema „Schwimmen“ auseinandergesetzt habe – aber diese Sätze ließen irgendwas in mir Klick machen.

Ich war zu dieser Zeit gerade dabei, meine berufliche Situation zu überdenken und die Analogie zu diesen Zeilen ist vielleicht etwas weit hergeholt – aber für mich waren es die berühmten Schuppen, die mir von den Augen fielen.

„Karriere“ war immer ein erstrebenswertes Ziel für mich gewesen und meine berufliche „Selbstoptimierung“ war meine, mal mehr, mal weniger konsequent verfolgte „Leistungssteigerungsstrategie“, die mich voranbringen sollte.

Tatsächlich war der nächste Schritt auf der Leiter doch nicht das, was mich glücklich machte, mich interessierte, mich „faszinierte“ – nein, was mich faszinierte war die Nähe zu meinen Mitarbeitern und Kollegen. Verantwortung zu übernehmen, die Kapitänin einer Mannschaft zu sein, diese Mannschaft zu formen, Talente zu erkennen und zu fördern und uns als Team zum Sieg zu führen – das war der anstrengendste und gleichzeitig der am meisten zufriedenstellende Teil einer neuen Führungsaufgabe für mich.

Und als es auf der konventionellen Leiter für mich nicht mehr weiterzugehen schien, habe ich mich ganz dieser Passion gewidmet. Ich habe eine Ausbildung zum Business Coach absolviert und leite in Verbindung mit meinem Fachwissen nun immer wieder vorübergehend ganz unterschiedliche Teams als Interim Managerin, um sie zum Beispiel zu neuen Ufern zu begleiten. Immer wieder sehe ich dabei die Schwierigkeiten, die besonders ehemalige Teammitglieder in ihrer neuen Rolle als Teamleiter haben – weil nun völlig neue Anforderungen auf sie zukommen, auf die sie nur in den seltensten Fällen vorbereitet werden.

Dieses kleine eBook soll ein allererster Begleiter zum Start in Ihre neue Aufgabe sein. Es soll Ihnen helfen zu verstehen, was sich für Sie ab jetzt verändert – dass sich etwas verändert. Es soll Ihr Interesse wecken, sich in nächster Zeit mit allen Aspekten des Themas „Führung“ näher zu beschäftigen, sich fortzubilden und damit Ihr Interesse an Ihren Mitarbeitern wecken. Vielleicht wird Sie schon dieses kleine Büchlein begeistern können und „kicken“, wie es die „Gebrauchsanleitung fürs Schwimmen“ bei mir gemacht hat.

# Eine Gebrauchsanleitung fürs Schwimmen



Was hat Schwimmen mit Führen von Menschen zu tun?  
Wir versuchen, einen Einstieg zu finden und  
beschäftigen uns mit Ihren eigenen Werten.

Ich habe eine These, die sich im Laufe meines beruflichen Lebens und Wirkens entwickelt hat.

Ob Sie wollen oder nicht – diese werde ich Ihnen gleich hier servieren:

## **„Menschen wollen Führung“**

So, das können wir jetzt gemeinsam mit einer Menge „ja, aber“ diskutieren, aber glauben Sie mir: am Ende landen wir doch wieder bei diesem einen konzentrierten Satz. Weil er auf die Mehrheit der (berufstätigen) Bevölkerung einfach zutrifft.

Jetzt atmen Sie erst einmal tief durch.

Denn wenn Sie aufhören, mit mir über diesen Satz zu diskutieren, dämmert Ihnen wahrscheinlich als nächstes, dass genau Sie jetzt diese Führung sind. D.h. da stehen jetzt mehr oder weniger viele, ganz unterschiedliche Menschen, die Sie anstarren und darauf warten, dass Sie - mit beiden Beinen fest auf dem Büro- oder Fabrikhallenboden stehend - eine imaginäre Fahne schwenken und überzeugend „Mir nach, ich weiß wo es langgeht.“ ausrufen, sich ohne Zögern umdrehen und losmarschieren, so dass alle anderen gar nicht anders können, als Ihnen hinterherzulaufen.

Schließen Sie für einen Moment die Augen und malen Sie sich das einmal bildlich aus. Haben Sie's? Und, wie fühlt sich das an? Schwillt Ihre Brust vor Stolz oder fühlen Sie sich eher wie auf dem Zehn-Meter-Turm und unten jöhlt die Ameisenmenge?

Egal, was sich jetzt gerade so in Ihnen zusammenbraut. Sie sind nicht allein. Wenn Sie wollen, bin ich ab heute Ihre Schwimmlehrerin.

Und wenn Sie am Ende erkennen, dass Sie das „Chef sein“ eher doof finden und dass das so gar nichts für Sie ist, dann seien Sie stolz über diese Erkenntnis und ziehen Sie die Konsequenzen.

Schwimmen lernen mussten wir alle mal – und wir haben es auch alle gelernt.

Und wer bis jetzt immer lieber am Strand liegen blieb, für den ist das in diesem Moment der richtige Zeitpunkt, um die Falten aus der Badehose oder dem Bikini zu streichen und beherzt ins Wasser zu laufen.

Und zwar genau jetzt.

Also... Womit fange ich am besten an?

Wenn ich nicht weiter weiß, hilft Wikipedia ja immer so schön aus der ersten Wissenslücke heraus.

Schauen wir doch mal nach.

Zum Thema „Schwimmen“ erzählt uns Wikipedia folgendes:

1. „Ein Körper schwimmt, das heißt er verbleibt auf der Oberfläche einer Flüssigkeit, indem er (mit seinem eingetauchten Teil) so viel von ihr verdrängt, wie er wiegt. Ein schwimmender Körper taucht also so tief ein, bis die Masse des von ihm verdrängten Flüssigkeitsvolumens seiner eigenen Masse entspricht. Ist dies genau dann der Fall, wenn der Körper vollständig in die Flüssigkeit eingetaucht ist, schwebt der Körper (wie z. B. ein U-Boot). Kann er weniger Flüssigkeit verdrängen, als er selbst wiegt, sinkt er.“
2. „Das Prinzip der schwimmenden Fortbewegung besteht darin, dass Wasser durch geeignete Maßnahmen in die eine Richtung bewegt wird und als Reaktion darauf der Körper in die entgegengesetzte Richtung gleitet. Dabei werden von Lebewesen unterschiedliche Methoden angewandt. Kalmare, Octopoden, Nautilus oder Sepien benutzen das

Rückstoßprinzip zum Vortrieb. Meeresschildkröten benutzen die umgewandelten Arme zur Fortbewegung. Robben benutzen verschiedene Methoden, manche Seevögel wie etwa Lummern benutzen auch unter Wasser ihre Flügel zum Vortrieb.“

3. „Die Fortbewegung unter Wasser ist günstiger als diejenige an der Oberfläche, da dann der Wellenwiderstand nicht auftritt. Das Schwimmen an der Oberfläche erfordert aber in jedem Fall, dass die Bedingung des Gewichtsausgleichs zumindest annähernd erfüllt ist. Eine geringfügige Tendenz zum Absinken bzw. Untergehen kann dadurch ausgeglichen werden, dass die Schwimmbewegungen nicht nur horizontal sondern auch gegen das Absinken schräg nach „oben“ gerichtet werden.“
4. „Schwimmen wird auch als Wettkampfsport betrieben.“

Hoppla, in diesen wenigen Sätzen findet sich direkt jede Menge Interpretationsspielraum. Ehrlich gesagt, würden wir in diese Sätze bis zum Meergrund eintauchen, könnten wir schon alleine damit die Seiten eines kompletten Buches füllen.

Lesen Sie sich die Punkte 1 bis 4 noch einmal durch und denken Sie kurz über Ihre aktuelle Situation nach. Ich bin mir sicher, es fällt Ihnen eine Menge dazu ein und Sie könnten jetzt direkt mit Ihren Geschichten loslegen.

Gut so! Denn diese Geschichten sind es, die uns dabei helfen, Knackpunkte herauszufiltern und auch unsere „Lernziele der kleinen Schritte“ zu definieren.

1. „Ein Körper schwimmt, das heißt er verbleibt auf der Oberfläche einer Flüssigkeit, indem er (mit seinem eingetauchten Teil) so viel von ihr verdrängt, wie er wiegt. Ein schwimmender Körper taucht also so tief ein, bis die Masse des von ihm verdrängten Flüssigkeitsvolumens seiner eigenen Masse entspricht.“

Ist dies genau dann der Fall, wenn der Körper vollständig in die Flüssigkeit eingetaucht ist, schwebt der Körper (wie z. B. ein U-Boot). Kann er weniger Flüssigkeit verdrängen, als er selbst wiegt, sinkt er.“

Was fällt Ihnen dazu ein? Assoziieren Sie ruhig frei von der Leber weg. Sie wollen schwimmen, richtig? Also, untergehen sicherlich auf keinen Fall. Es scheint demnach so, als müssten Sie so tief in Ihre Aufgabe / Ihr Team eintauchen, dass es zumindest vorwärts geht. Ideal ist es, wenn Sie so in Ihrer Aufgabe aufgehen und Ihr ganzes Team mitreißen können, dass der sogenannte „Flow“ (d.h. das vollkommene Aufgehen in einer Tätigkeit) entsteht und sie scheinbar schwerelos dahin gleiten.

Problematisch wird es, wenn sich das Meer - also Ihr Team oder Ihr Chef oder andere Unternehmensbereiche - zur betonharten Mauer vor Ihnen verschließt, Sie also nicht mit ihrem Eigengewicht und Ihren Ideen eintauchen können, denn dann werden Sie gnadenlos untergehen. Das ist doch schon mal eine gute Grundidee, an der wir gemeinsam weiterarbeiten können.

2. „Das Prinzip der schwimmenden Fortbewegung besteht darin, dass Wasser durch geeignete Maßnahmen in die eine Richtung bewegt wird und als Reaktion darauf der Körper in die entgegengesetzte Richtung gleitet. Dabei werden von Lebewesen unterschiedliche Methoden angewandt. Kalmare, Octopoden, Nautilus oder Sepien benutzen das Rückstoßprinzip zum Vortrieb. Meeresschildkröten benutzen die umgewandelten Arme zur Fortbewegung. Robben benutzen verschiedene Methoden, manche Seevögel wie etwa Lummeln benutzen auch unter Wasser ihre Flügel zum Vortrieb.“

Kurz gesagt, es gibt nicht DIE eine richtige Herangehensweise an die Führung eines Teams. Es kommt darauf an, ob Sie eher ein Kalmar, eine Robbe oder eben eine Lumme sind.

Andererseits ist es natürlich von großem Vorteil, wenn Sie als Obermöwe einem Möwenschwarm die Richtung weisen wollen. Kreisen Sie dagegen als majestätische Möwe über einer Gruppe Robben, werden Sie sich diesen nur sehr schwer verständlich machen können. Dann sollten Sie überlegen, ob Sie sich nicht besser einen Möwenschwarm statt einer Robbenkolonie suchen, der mit Ihren navigatorischen Fähigkeiten auch wirklich etwas anfangen kann.

3. „Die Fortbewegung unter Wasser ist günstiger als diejenige an der Oberfläche, da dann der Wellenwiderstand nicht auftritt. Das Schwimmen an der Oberfläche erfordert aber in jedem Fall, dass die Bedingung des Gewichtsausgleichs zumindest annähernd erfüllt ist. Eine geringfügige Tendenz zum Absinken bzw. Untergehen kann dadurch ausgeglichen werden, dass die Schwimmbewegungen nicht nur horizontal sondern auch gegen das Absinken schräg nach „oben“ gerichtet werden.“

Kratzen Sie nicht an der Oberfläche, sondern tauchen Sie ein. Werden Sie zum Fürsprecher Ihres Teams, zum Motivator, zum Feedbackgeber. Erkennen Sie Stärken und nutzen Sie diese. Glauben Sie an Ihre Leute. Nehmen Sie sie mit. Werden Sie der Kapitän, der im Ernstfall als Letzter von Bord geht. Lernen Sie, Schräglager frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern. Seien Sie gewitzt genug zu wissen, wann es Zeit ist, auch mal schräg nach oben zu schwimmen und die Windschatten anderer Boote zu nutzen.

4. „Schwimmen wird auch ist Wettkampfsport betrieben.“

Ja, genau. Karriere zu machen ist Wettkampf. Wappnen Sie sich. Seien Sie vorbereitet. Polieren Sie Ihre Sportgeräte und stellen Sie sich in den Sturm.

Keine Angst, wenn Sie wollen, helfe ich Ihnen beim Training aller erforderlichen Muskelgruppen.

Man hat Sie gefragt und Sie haben „ja“ gesagt. Jetzt sind Sie also Chef. Warum eigentlich?

Um den für Sie richtigen Weg zu finden, wie Sie mit allen Herausforderungen, Strömungen und gefährlichen Klippen, die Sie in Ihrer Chef-Zukunft erwarten, umgehen sollen, ist es sehr wichtig, hier einen kurzen Stopp einzulegen und herauszufinden, was die Antriebsfedern für diese Entscheidung sind, Ihre Motivation hinter der Funktion.

Aus einer großen Liste bestehender Prinzipien sind für jeden Menschen bestimmte Prinzipien in unterschiedlicher Ausprägung sehr wichtig. Von diesen Werten werden Sie – teilweise unbewusst – gesteuert. Sie wollen diese Werte leben und es ist Ihnen wichtig, dass andere Ihre Prinzipien erfüllen bzw. andere sind in Ihren Augen schuld daran, dass Sie diese Werte nicht haben oder bekommen. Deshalb ist es wichtig, die eigenen Werte / Prinzipien / Motive zu kennen, die einen antreiben.

# Liste der Prinzipien

Abenteuer	Erhaltung
Abgrenzung/Grenzen	Expansion
Achtung	Exzellenz
Aggression	Fachlichkeit
Anpassung	Fairness
Anerkennung / Bestätigung	Flexibilität
Aufgehobenheit	Freiheit
Ausdauer	Führung
Ausgeglichenheit	Fürsorge
Authentizität	Ganzheit
Autonomie	Geborgenheit
Autorität	Gelassenheit
Beständigkeit	Geltung / Status
Beteiligung	Gemeinschaft
Brüderlichkeit	Gerechtigkeit
Dienen	Geselligkeit
Diskretion	Gesundheit
Distanz	Gewissenhaftigkeit
Disziplin	Gleichbehandlung
Dominanz	Gleichheit
Durchsetzung	Großzügigkeit
Echtheit	Harmonie
Effizienz	Herausforderung
Effektivität	Heimat
Ehrlichkeit	Hilfsbereitschaft
Ehre	Hingabe
Eigensinn	Humor
Einigkeit	Intensität
Eitelkeit	Integrität / Gesicht wahren
Empathie / Mitgefühl	Innovation
Entwicklung	Individualität
Erfolg(streben)	Integration
Ergebnisorientierung	Jugendlichkeit

Kampf  
Kollegialität  
Konformität  
Konkurrenz / Wettbewerb  
Kontinuität  
Kontrolle  
Kontroverse  
Kooperation  
Korrektheit  
Kreativität  
Lösungsorientierung  
Lernen  
Liebe  
Loslassen  
Loyalität  
Macht  
Männlichkeit  
Mitbestimmung  
Nähe  
Natürlichkeit / Verspieltheit  
Ökonomie  
Offenheit  
Ordnung  
Partnerschaftlichkeit  
Partizipation  
Prestige  
Perfektion  
Pflicht(erfüllung)  
Pragmatismus  
Produktivität  
Pünktlichkeit  
Qualität / Güte  
Religiosität

Repräsentativität  
Respekt  
Rivalität  
Romantik  
Ruhe  
Schnelligkeit  
Schönheit / Ästhetik  
Schutz  
Selbständigkeit  
Selbstbehauptung  
Selbstbestimmung  
Selbstsicherheit  
Seniorität  
Sicherheit  
Solidarität  
Souveränität  
Sparsamkeit  
Spiritualität  
Stimmigkeit / Kongruenz  
Statusstreben  
Stabilität  
Synergie  
Symbiose / Verschmelzung  
Takt  
Teamgeist  
Toleranz  
Trennung / Spaltung  
Unabhängigkeit  
Unterordnung  
Unternehmertum  
Verantwortung  
Veränderung  
Verbindlichkeit

Verbindung  
Verbesserung / Optimierung  
Vitalität / Lebendigkeit  
Vertrauen  
Wachstum  
Wandel / Wechsel  
Wahrheit  
Weiblichkeit  
Wertschätzung  
Widerstand  
Work-Life-Balance  
Würde / Würdigung  
Zerstörung  
Zielorientierung  
Zugehörigkeit  
Zuverlässigkeit

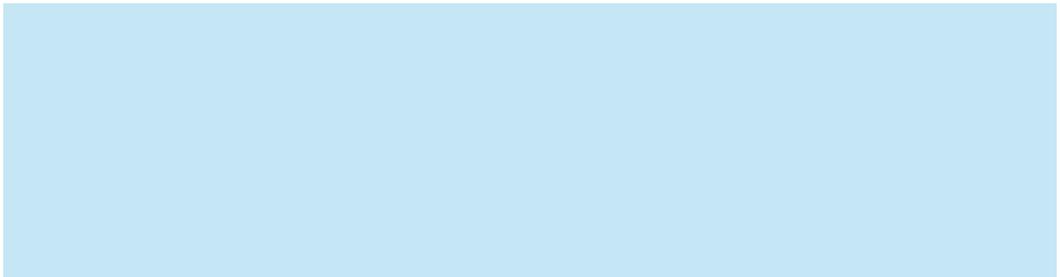
# Arbeitsblatt: Eine Gebrauchsanleitung fürs Schwimmen

Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen in der beschriebenen Reihenfolge schriftlich. Lassen Sie sich dabei Zeit und konzentrieren Sie sich.

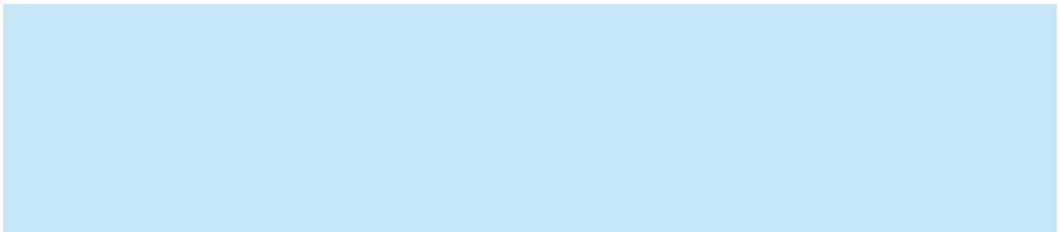
1. Vervollständigen Sie folgenden Satz: Dieser Schritt zu einer neuen Aufgabe mit Personalverantwortung war genau richtig für mich, weil ... (Gerne mehrere Sätze.)



2. Warum glauben Sie das? Warum sind Ihnen genau diese Punkte so wichtig?



3. Beschreiben Sie ein Beispiel, dass Ihre Behauptung belegt.



4. Lesen Sie sich Punkt 1 bis 3 noch einmal durch.  
Worum geht es Ihnen im Grunde?



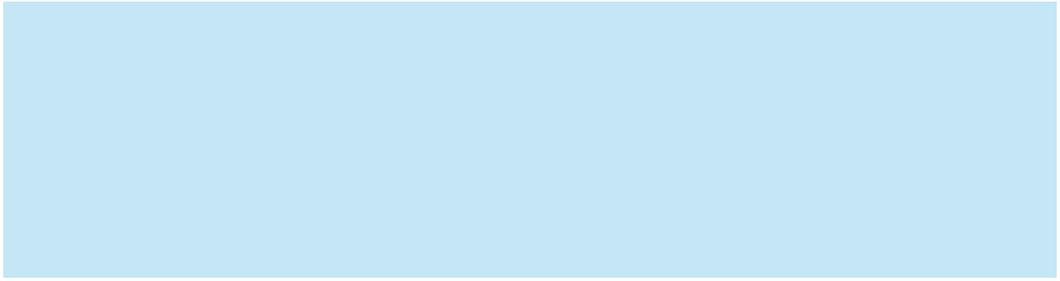
Welche drei der auf den [Seiten 13 bis 15](#) aufgeführten Prinzipien haben für Sie persönlich die größte Bedeutung?



Was verbinden Sie damit?

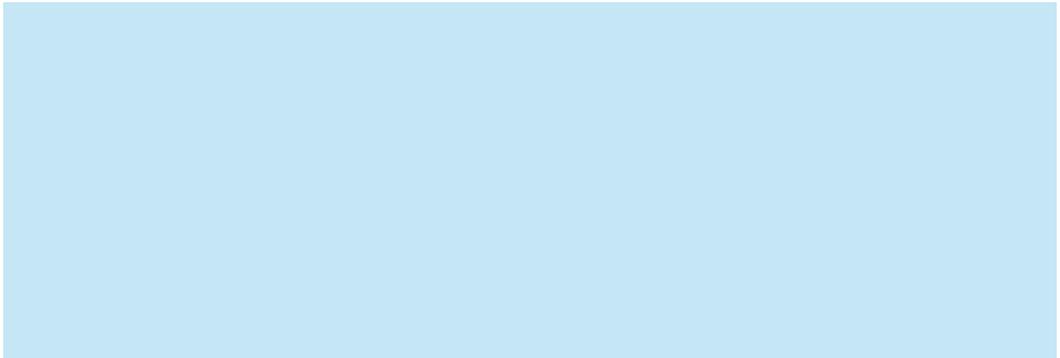


4. Was bedeutet das für Ihre zukünftige Arbeit als Führungskraft?



Formulieren Sie die Antworten auf diese Fragen schriftlich in ganzen Sätzen.

5. Leiten Sie aus Ihren drei wichtigsten Prinzipien drei Leitmotive für Ihre zukünftige Arbeit als Führungskraft ab. Schreiben Sie Ihre Leitmotive auf und sorgen Sie dafür, dass sie Ihnen immer präsent sind. In einem halben bis einem Jahr sollten Sie diese Aufgabe noch einmal durchführen und prüfen, ob sich Ihre Werte verändert haben.



Und das war auch direkt Ihre erste Lerneinheit: Wollen Sie das Verhalten Ihrer Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten nachvollziehen, lohnt es sich immer, auch die Beweggründe und Motive dieser Menschen zu verstehen.

*„Das Gespür für Wasser ist zuallererst ein Gespür für Temperatur. Strömungen, Wellenbewegungen, Wirbel spielen für das Wassersensorium eine große Rolle. Auch die Wasserhärte oder Weichheit, der Salzgehalt und die Tragfähigkeit sind nicht zu vernachlässigen. Aber die wichtigste, überlebenswichtigste Frage ist die Temperatur.“*

# Vom Plantschen ins Schwimmen kommen

---

Wie manövriert uns die Sprache vom Plantschen zum Schwimmen? Und sollte ich mit dem Strom oder besser gegen den Strom schwimmen?

Nun ist es also soweit: Die berühmten ersten 100 Tage Ihrer „Regentschaft“ starten – oder Sie befinden sich vielleicht schon mittendrin. Druck von oben, Nörgeln von unten – die Sandwichposition in der Unternehmenshierarchie kann Führungskräfte oft aufreiben und an ihre Grenzen bringen. Sprechen wir es hier auch wieder direkt und unverblümt aus: Oft ist nicht Ihr Wille oder Ihr Können das Problem, sondern besonders in großen Unternehmen sind es die Strukturen Ihrer Organisation, die Sie ausbremsen. Eigentlich können Sie nur Scheitern. Als Schwimmer im unteren oder mittleren Management stehen Sie von zwei Seiten unter Druck: Die Unternehmensführung fordert mehr Leistung, Ihre Mitarbeiter wollen Unterstützung. Die Leitung kommuniziert Visionen, Ihre Mannschaft scheitert an den Grenzen der Machbarkeit. Sie stehen als Puffer dazwischen. War Ihnen das in dieser Form bewusst, als Sie hochmotiviert „ja“ zu Ihrer neuen Position gesagt haben? Oder dämmert Ihnen beim Lesen dieser Zeilen gerade erst, was da nun auf Sie zukommt?

Keine Angst, ich will Sie nicht verschrecken, wie ein Professor an einer Elite-Universität, der mit seiner Antrittsrede im Seminar direkt die Spreu vom Weizen trennen und somit die Faulenzer und Unsicheren motivieren will, direkt wieder nach Hause zu gehen. Schauen wir gemeinsam den hohen Wellen ins Auge ...

Sie wollen schwimmen: sicher und entspannt, mit minimalem Krafteinsatz und ohne gleich in Panik zu geraten, wenn die See einmal rauer ist.

Bleiben wir doch bei diesem Bild. Was sind Synonyme für „Schwimmen“?

*Baden, Paddeln, Plantschen, Driften, Treiben, Strömen.*

Um das Bild rund zu machen, betrachten wir auch die Gegenwörter:

*Untergehen, Ertrinken, Sinken.*

Hach, ich kann mich immer mehr für unseren Vergleich mit der Welt des Schwimmens erwärmen und die passenden Sprichwörter und Redewendungen sprudeln regelrecht aus mir heraus.

*„gegen den Strom schwimmen“*

*„Nur tote Fische schwimmen mit dem Strom.“*

*„Ein Schwimmer, der nicht retten kann, ist wahrlich nur ein halber Mann.“ (vom DLRG Sportverband)*

*„auf der Höhe des Erfolgs schwimmen“*

*„im Geld schwimmen“*

*„wie eine bleierne Ente schwimmen“*

Sie merken schon, was ich damit bezwecken will, oder? Wollen Sie wirklich „plantschen“, „treiben“ oder gar „untergehen“? Ich bin mir völlig sicher, dass das so absolut nicht Ihr Bestreben ist. Alle positiv besetzten Redewendungen benutzen „schwimmen“ als Metapher und keines der Synonyme oder Gegenwörter. Schwimmen wird mit selbstbestimmter und kontrollierter Fortbewegung gleichgesetzt. Stimmen Sie mir in dieser Einschätzung zu?

Sie wollen also das Schwimmen lernen. Doch, soweit lehne ich mich aus dem Fenster, sonst hätten Sie dieses kleine Büchlein längst schon zur Seite gelegt bzw. von Ihrem Desktop gelöscht und wären jetzt nicht mehr hier bei mir.

Gut, was sind also erste Schritte um ein sicherer Schwimmer bzw. eine sichere Schwimmerin zu werden? Erinnern Sie sich an den Schwimmunterricht? Erst kommt die Theorie und dann heißt es Üben, Üben, Üben.

Und mit wachsender Erfahrung haben Sie selbst gemerkt, welchen Schwimmstil Sie vorziehen und welcher Ihnen so gar nicht liegt. Diesen haben Sie fortan ignoriert (was Sie evtl. beim Seepferdchen oder im Schwimmbad mit Ihren Freunden eingeschränkt hat) oder Sie haben diese Hürde mit extra Trainingsstunden auch noch gemeistert.

Zu Anfang steht der Wille, das Schwimmen zu lernen, die Fahrt ins Schwimmbad und der Sprung ins Wasser. Sie treffen also eine Entscheidung. Genauso ist es in Ihrer jetzigen Situation: Treffen Sie bewusst und einhundertprozentig die Entscheidung, dass Sie ab heute nicht mehr Spezialist in einem Fachthema sind, sondern es jetzt Ihre Aufgabe ist, die Spezialisten zu führen, zu managen, zu motivieren und auch zu kontrollieren. Ihre Aufgabe ist es, Ihren Spezialisten die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit diese ein bestmögliches Ergebnis erbringen können. Werden Sie sich Ihrer Rolle als Führungskraft bewusst. Und grenzen Sie diese deutlich von Ihrer Rolle als Privatperson ab.

In Ihrer Rolle als Privatperson suchen Sie vielleicht den Kontakt zu Kollegen, die Ihnen besonders sympathisch sind – die Kollegen, die Ihnen nicht so liegen, meiden Sie eher. Das können Sie sich als Führungskraft nicht mehr erlauben. Einerseits ist es eine Frage der Fairness. Auf der anderen Seite sind gerade diese Kollegen eine Herausforderung, an der Sie wachsen können. Und nicht zu vergessen, diese Kollegen gehören zu Ihrem Team. Sie brauchen auch diese Kollegen, um Ihre Aufgaben zu erfüllen und Ihre Teamziele zu erreichen. Führen bedeutet, Menschen zu bewegen. Wie können Sie also den Schlüssel zu diesen Menschen finden?

Werden Sie sich klar, welche Rollen Sie ab jetzt einnehmen und welche Erwartungshaltungen damit an Sie verbunden sind. Wer hat denn nun Erwartungen an Sie und welche sind das?

## Arbeitsblatt: Vom Plantschen ins Schwimmen kommen

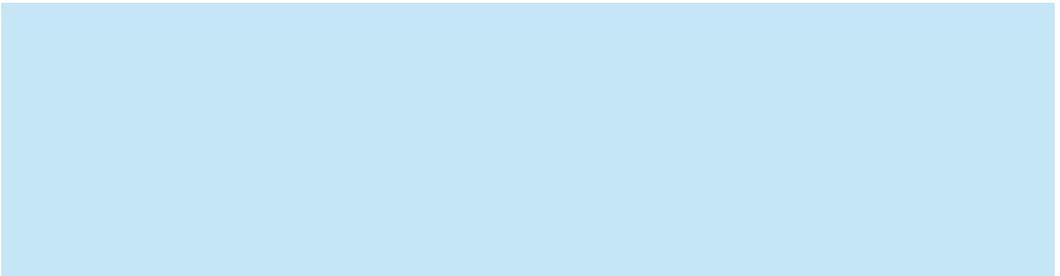
Wer, in Ihrem beruflichen Umfeld, hat welche Erwartungen an Sie? Versetzen Sie sich in diese Personen / Rollen hinein – oder gehen Sie direkt auf diese Personen zu und fragen Sie sie. Notieren Sie die tatsächlichen oder von Ihnen angenommenen Erwartungen an Sie und gleichen Sie diese dann mit Ihren persönlichen Zielen ab. Haben Sie alle berücksichtigt?

Fallen Ihnen Differenzen auf, sollten Sie Ihre persönlichen Ziele noch einmal überdenken und ggf. anpassen.

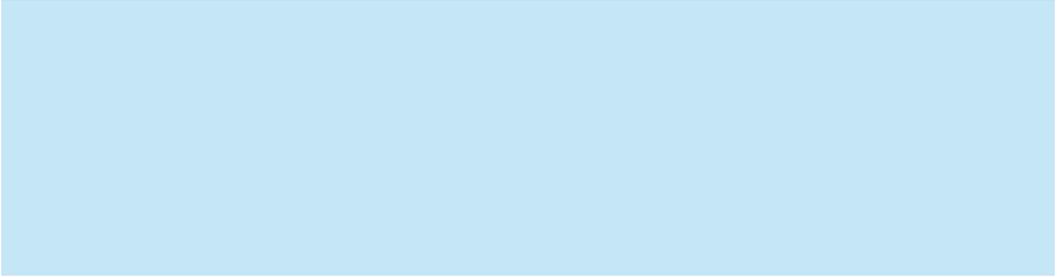
### 1. Ihr direkter Vorgesetzter



### 2. Die Unternehmensleitung



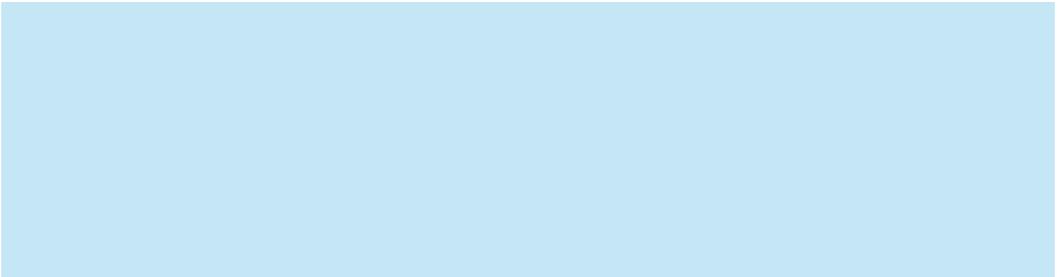
### 3. Ihre Mitarbeiter



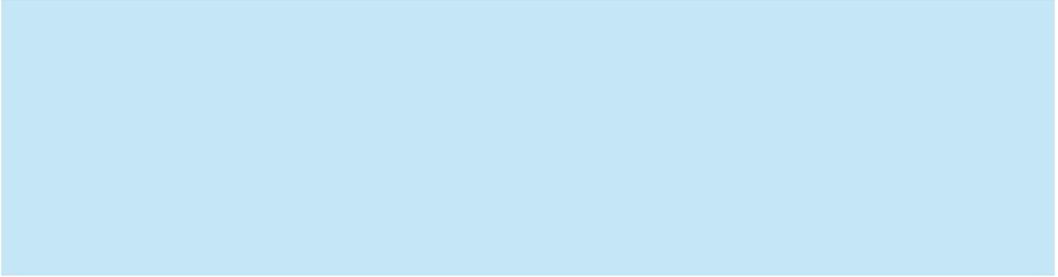
### 4. Die Kollegen derselben Ebene, also die anderen Teamleiter.



### 5. Der Betriebsrat oder andere Organisationen



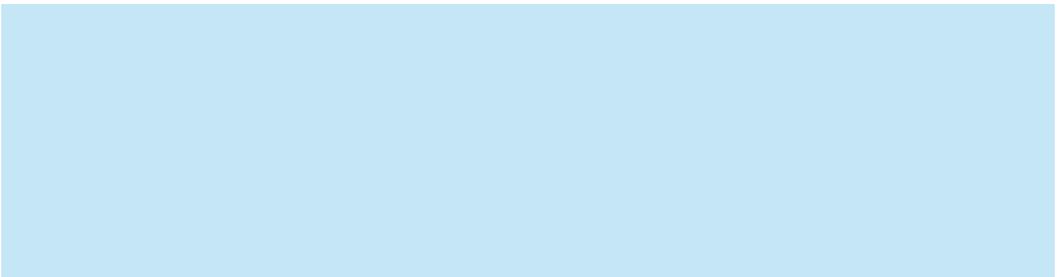
## 6. Ihre Kunden



## 7. Ihre Lieferanten



## 8. Die Dienstleister Ihres Unternehmens / Ihrer Abteilung



## 9. Habe ich jemanden vergessen?



Einen Aspekt möchte ich zum Schluss noch mit Ihnen teilen, weil er mir besonders wichtig ist:

Es ist nicht Ihre Aufgabe, Ihre Mitarbeiter als Menschen zu verändern. Ihre Mitarbeiter sind in erster Linie erwachsene Menschen mit ganz unterschiedlichen Persönlichkeitsstrukturen. Werden Sie sich darüber klar, akzeptieren und respektieren Sie es.

Es gibt dafür eine sehr bekannte Metapher – das Eisberg-Modell, das in der Psychologie, Pädagogik und Kommunikationswissenschaft Anwendung findet. Einfach gesagt liegt dem Eisberg-Modell der Gedanke zugrunde, dass bei einem Eisberg nur ein kleiner Teil (20%) sichtbar ist, während der bedeutend größere Teil (80%) unter Wasser verborgen liegt.

Wenn Sie sich nun vorstellen, dass jeder Mensch auch eine Art Eisberg ist, wird eigentlich schnell deutlich, dass das von Ihnen sichtbare Verhalten Ihres Mitarbeiters nur die Spitze des Eisberges ist. Diese sichtbare Ebene des Verhaltens können Sie durch Ihre Art der Führung beeinflussen. Wenn Sie sich als engagierte Führungskraft bemühen, auch den Teil unmittelbar unter der Wasseroberfläche zu betrachten, können Sie bei einfallendem Licht Konturen und Besonderheiten erkennen. Das sind die inneren Einstellungen, Motive und Überzeugungen des Menschen. Sie bilden sozusagen das mentale Gerüst und nehmen Einfluss darauf, wie der Mensch sich verhält. Sie haben auch hier Möglichkeiten der Einflussnahme, indem Sie eine offene und fördernde Arbeitskultur schaffen, klare Ziele und gemeinsame Werte vorgeben.

Der größte Teil des Eisberges liegt allerdings unsichtbar in der Tiefe verborgen. Das ist die Persönlichkeit des Menschen. Diese sollten Sie respektieren und unangetastet lassen. Aber Sie können durch günstige Rahmenbedingungen deren Entfaltung fördern.

# Im kalten Wasser Schwimmen lernen



Warum es so wichtig ist, sich als Neu-Führungskraft mit dem Thema „Führung“ auseinanderzusetzen.

Wir sind am Ende unserer kleinen Hafenrundfahrt angekommen. Wie fühlen Sie sich jetzt? Für mich ist dieses Büchlein eine Herzensangelegenheit: Ich habe in meinem beruflichen Leben schon so viele tolle Menschen kennen gelernt, die hochmotiviert in ihre neue Funktion gestartet sind und nach einer Weile völlig desillusioniert von einer Baustelle zur nächsten sprangen oder auch ganz aufgegeben haben. Und das ist schade um das großartige Wissen und um die Freude an der Arbeit, die sich nach einem unbegleiteten und nicht aufgearbeiteten Schiffbruch nur schwer bis gar nicht wieder einstellt. So soll es Ihnen nicht ergehen. Ich möchte Sie begleiten und unterstützen – nicht missionieren oder indoktrinieren. Wir können uns gegenseitig bereichern und voranbringen.

Zum Schluss möchte ich noch einmal John von Düffel zu Wort kommen lassen:

*„Darum wird es in dieser Gebrauchsanweisung fürs Schwimmen gehen: Es ist eine Schwimmermutigung, ein Schwimmratgeber und Erfahrungsaustausch über Tipps, Tricks und Tücken, eine Schwimmgeschichte von einem, der viele Jahre seines Lebens im Wasser verbracht hat. Doch vor allem geht es um diese Nähe: um das Gespür für Wasser, um die Faszination für dieses Lebelement und darum, es sich zu erschwimmen und teilzuhaben an der Ursprünglichkeit und Größe, die ihm innewohnt. Es geht um eine Gebrauchsanweisung fürs Wasser.“*

Entwickeln Sie ein Gespür für Ihre Kollegen und Mitarbeiter, für die Faszination an der Arbeit mit Menschen. Denn darum geht es letztendlich in Ihrem neuen Job. Alles andere kann man lernen.



## **Mein Name ist Claudia Bose.**

Ich bin Betriebswirtin und arbeite als freiberufliche Beraterin und Interim Managerin mit den Schwerpunkten After Sales, Kundenservice und CRM Prozesse. In meiner Rolle als ausgebildeter Business Coach liegt mir die Arbeit mit Teams und Neu-Führungskräften besonders am Herzen. Geboren in Sachsen und zu Hause in Hamburg konzentriere ich mich jetzt mit voller Kraft auf den Aufbau von CBO Führungskompass – einer On-line-Kurs- und Mentoring-Plattform für Neu-Führungskräfte in KMU, d.h. klein- und mittelständischen Unternehmen.

\*Ich habe bewusst größtenteils ausschließlich die männliche Form benutzt. Es ist für mich eine Selbstverständlichkeit, dass ich immer den Menschen in all seinen Facetten betrachte, auch geschlechterspezifisch.

## **CBO Business Consulting**

Claudia Bose | Projekt- und Prozessberatung

Amalie-Schoppe-Weg 10  
22305 Hamburg, Germany

Telefon: +49 40 . 69 70 55 56  
Telefax: +49 40 . 950 69 20 83

[cbo@cbo-consulting.de](mailto:cbo@cbo-consulting.de)  
[www.cbo-consulting.de](http://www.cbo-consulting.de)



**Mehr erfahren unter:**  
**[www.cbo-consulting.de](http://www.cbo-consulting.de)**

.....  
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer gemäß §27 a Umsatzsteuergesetz:  
DE 275 580 435  
.....

Layout (eBook):  
Jessie Fröde  
[www.jessiefroede.de](http://www.jessiefroede.de)

# Haftungsausschluss

## Haftung für Inhalte

Die Inhalte dieses eBooks wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte kann ich jedoch keine Gewähr übernehmen.

## Urheberrecht

Die durch die Autorin erstellten Inhalte und Werke auf diesen Seiten unterliegen dem deutschen Urheberrecht. Die Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtes bedürfen der schriftlichen Zustimmung der Autorin. Downloads und Kopien dieses eBooks sind nur für den privaten, nicht kommerziellen Gebrauch gestattet. Soweit die Inhalte in diesem eBook nicht vom Betreiber erstellt wurden, werden die Urheberrechte Dritter beachtet. Insbesondere werden Inhalte Dritter als solche gekennzeichnet. Sollten Sie trotzdem auf eine Urheberrechtsverletzung aufmerksam werden, bitte ich um einen entsprechenden Hinweis. Bei Bekanntwerden von Rechtsverletzungen werde ich derartige Inhalte umgehend entfernen.

