



tredition®

[www.tredition.de](http://www.tredition.de)



**Markus Fischer**

# **Dein Dreisatz für mehr Führungskraft**

**Herausgeberin Maya Grotehusmann**



[www.tredition.de](http://www.tredition.de)

© 2024 Markus Fischer/Maya Grotehusmann

Verlag und Druck:

tredition GmbH, Heinz-Beusen-Stieg 5, 22926 Ahrensburg

Verantwortlich für den Inhalt:

Markus Fischer, Am Kirchbühl 31, 88099 Neukirch

ISBN

Paperback: 978-3-384-37158-4

Hardcover: 978-3-384-37159-1

e-Book: 978-3-384-37160-7

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors  
unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige  
Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche  
Zugänglichmachung.



## Dein Dreisatz für mehr Führungskraft



*Für Vera, Emma, Karl, Johann, Heidi und Klara*

## **Vorwort der Herausgeberin**

Als ich das Manuskript zu diesem Buch lese, denke ich an zwei Stellen sofort, dass ich Markus widersprechen muss. Seine Reaktion auf meinen Widerspruch? Ein breites Schmunzeln und der trockene Kommentar: „*Siehst Du, dann ist alles richtig.*“ Denn genau das ist Markus: Er will, dass Du authentisch bist und ehrlich zu Dir selbst. Und zu dieser Ehrlichkeit gehört auch der Widerspruch, den Du wahrnimmst. Glaubst Du, er würde das Buch auf mein Feedback hin ändern? Natürlich nicht! Wohin denkst Du? Markus bleibt konsequent er selbst, so wie ich ihn seit Jahren kenne.

Unsere Wege kreuzen sich immer wieder und als Patentante eines seiner Kinder kenne ich das Team Fischer sehr gut. Was Markus für mich so besonders macht, ist seine Fähigkeit, Dir immer den Spiegel vorzuhalten – egal ob in Trainings, Coachings oder eben in diesem Buch. Du siehst Dich selbst, und nicht das, was andere von Dir erwarten.

Vier Jahre nach dem Erfolg seines ersten Buches „*30 Fragen und Antworten für Newcomer Führungskräfte*“ richtet sich dieses zweite Werk an Führungskräfte, die Selbstreflexion als Schlüssel zur eigenen Weiterentwicklung begreifen. Markus lädt Dich ein, Dich selbst und Deine Verhaltensweisen zu hinterfragen. Sei und bleib authentisch – das ist die klare Botschaft dieses erfahrenen Persönlichkeitscoachs und fünffachen Familienvaters.

In seinen Coachings katapultiert Markus seine Teilnehmer regelmäßig aus der Komfortzone. Ob ihm das auch mit diesem Buch gelingt? Kann er Dich inspirieren, Deinen eigenen Führungsstil zu reflektieren und zu verfeinern? Finde es jetzt heraus!

**Zielgruppe:** Führungskräfte, die sich treu bleiben wollen und gleichzeitig praxisnahe Tipps für den besonderen Feinschliff ihres Führungsstils erwarten.

## Vorwort des Autors

*„Er kam, sah und siegte!“* Wenn es immer so einfach wäre. Als begleitender Coach für Führungskräfte erlebe ich hingegen auch: *„Er kam, sah und verzweifelte.“* Oder manchmal auch: *„Er kam, sah und gab irgendwann auf.“*

Lass uns gemeinsam sicherstellen, dass Du weder verzweifeln noch aufgeben musst. 4 Jahre nach Herausgabe meines ersten Buchs entsteht dieses zweite Buch, ausgelöst durch eine scheinbar einfache Frage eines Teilnehmers meiner Seminare.

Bei einem Kamingespräch mit der Geschäftsführung stellt jemand die folgende Frage: *„Welche Voraussetzung muss ich erfüllen, um eine gute Führungskraft zu sein?“* Während der Geschäftsführer sofort eine Antwort bereit hat, dauert es bei mir noch zwei Jahre. Die Antwort liest Du in den folgenden Kapiteln. Interessiert Dich die Antwort des Geschäftsführers? Ihm genügt dabei ein einfacher kurzer Satz:

*„Man muss Menschen mögen.“*

Stille im Raum. Getreu dem Motto: *„Zum Schweigen fehlt mir der Gesichtsausdruck“* habe ich das Gefühl, dass einige der Teilnehmer folgende Gedanken haben: Oh je, es gibt Menschen, die ich überhaupt nicht mag und leider sind auch einige bei mir in meinem Team. Der Geschäftsführer weiß um die Mehrdeutigkeit seiner Worte und fügt schnell hinterher: *„Ich habe nicht gesagt, man muss jeden Menschen mögen. Ich habe gesagt, man muss Menschen mögen.“* Es muss Dich also faszinieren, mit Menschen zusammenzuarbeiten.

Statt in der Zusammenarbeit mit Menschen eine Belastung zu sehen, weil Du Dich lieber um operative Themen kümmern möchtest, soll es ein Ort der gegenseitigen Inspiration sein. Da gehe ich mit. Gleichzeitig habe ich das Bedürfnis, die Antwort des Geschäftsführers zu ergänzen.

Ich durfte in den letzten 15 Jahren viele Führungskräfte kennenlernen und einige davon als Coach begleiten. Die Frage, wer sich von meinen Coachees aus meiner Sicht als besonders gute Führungskraft qualifiziert hat, möchte ich wie folgt beantworten. Ja, sie alle mögen Menschen. Aber etwas anderes scheint mir mindestens genauso wichtig zu sein. Sie sind sich alle über die ganze Zeite hinweg bis heute treu geblieben, sie haben sich nicht verbiegen lassen.

Kurzum: Sie sind alle authentisch.

Menschen mögen und authentisch sein. Das ist meine Antwort. Das musst Du mitbringen.

Wie kann ich authentisch sein? Diese entscheidende Frage beantworte ich mit einem Dreisatz. Du erinnerst Dich noch an Deinen Mathematikunterricht? Dann weißt Du, dass ein Dreisatz ein mathematisches Lösungsverfahren ist, bei dem zwei Werte zueinander in ein Verhältnis gesetzt werden, um darauf aufbauend ein neues Verhältnis aufzustellen.

Hier kommt mein Ansatz:

Die erste Größe unseres Dreisatzes lautet: „Der Blick nach innen“. Hiermit ist der Kontakt zu mir selbst gemeint. Kenne ich mich? Weiß ich, wie ich ticke? Was sind meine Stärken, was meine Bedürfnisse, was meine Perspektiven?

Die zweite Größe des Dreisatzes lautet: „Der Blick nach außen“. Dabei geht es um den Kontakt zu den Menschen, die mir anvertraut sind, also meine Mitarbeiter, meine Auftraggeber, meine Kunden etc.

Authentisch sein heißt dann nichts anderes, als eine Verbindung der beiden Größen (Innen- und Außensicht) so herzustellen, dass ich sie in jeder Situation, auch und gerade bei anspruchsvollen Herausforderungen, überzeugend anwenden kann.

Anders formuliert: Authentisch sein bedeutet, mit mir selbst und mit meiner Umgebung in einem ehrlichen Kontakt zu stehen. Also kein Platz für Rollenspiele, die Dich selbst unnötig Kraft kosten

und Deiner Umgebung einen Zugang zu Dir verwehren. Wie soll zu jemandem, der nicht echt ist, der also eine Rolle spielt, jemals Vertrauen entstehen?

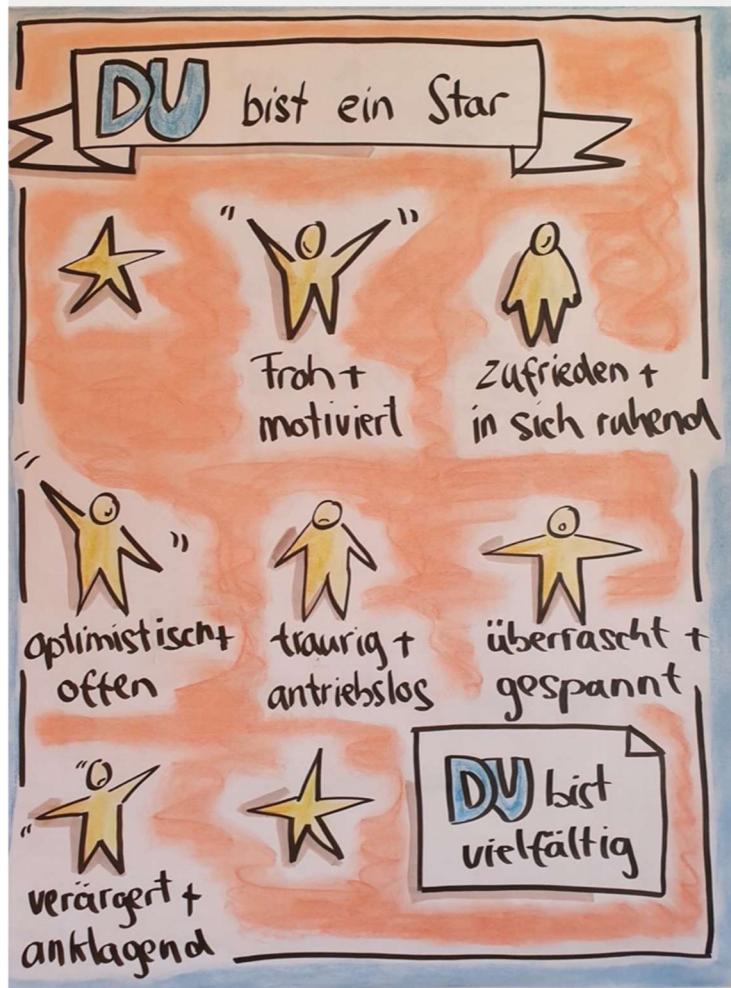
Sei ehrlich, werde authentisch. Es macht Dir und Deiner Umgebung Freude.

Und nun geht es los. Das Buch unterstützt Dich in den ersten 8 Kapiteln bei Deinem Blick nach innen. Erst nach erfolgreicher „Innenschau“ kümmern wir uns dann ab Kapitel 9 um Deine Umgebung. Lerne Dein Team dabei mit neuen Augen kennen und nutze die daraus gewonnenen Erkenntnisse, um Dein Team zu führen.

Übrigens: Ein gutes Buch ist wie ein gutes Frühstücksbuffet in einem ansprechenden Hotel. Du gehst an dem Buffet vorbei, einiges spricht Dich an und Du nimmst Dir davon etwas auf Deinen Teller. Andere Sachen lässt Du bewusst liegen, weil sie Dich nicht ansprechen. Mein Anspruch ist nicht, dass Du in jedem Kapitel für Dich immer etwas Brauchbares findest. Mein Anspruch ist es, Dir ein gutes Frühstücksbuffet bereitet zu haben, das Dich sättigt. In diesem Sinne wünsche ich Dir nun einen guten Appetit. Das Buffet ist eröffnet.

Go for it!

Auf geht's für mehr Führungskraft!



## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort der Herausgeberin</b>	8
<b>Vorwort des Autors</b>	9
<b>Frage 1 – Wie kann ich das Grübeln entlarven und einstellen?</b>	15
<b>Frage 2 - Wie baue ich mein Selbstvertrauen aus?</b>	19
<b>Frage 3 - Wie erreiche ich eine gesunde Work-Life Balance?</b>	23
<b>Frage 4 – Wann soll ich eine Entscheidung treffen?</b>	30
<b>Frage 5 – Wie kann ich für mich sorgen?</b>	37
<b>Frage 6 – Wie gelingt es mir, meinen Pessimismus zu besiegen?</b>	44
<b>Frage 7 – Wie kann ich ethisch so handeln, dass ich nach jeder Entscheidung in den Spiegel schauen kann?</b>	51
<b>Frage 8 – Wie kann ich es schaffen, kritisches Feedback nicht persönlich zu nehmen?</b>	54
<b>Frage 9 – Wie erhalte ich ehrliches Feedback aus meinem Team?</b>	58
<b>Frage 10 – Wie kann ich sicherstellen, dass ich von allen Mitarbeitern als perfekte Führungskraft wahrgenommen werde?</b>	68
<b>Frage 11 – Um wen aus meinem Team sollte ich mich besonders kümmern?</b>	76
<b>Frage 12 – Wen sollte ich wie in meinem Team behandeln? (Teil 1 – der Gallup-Approach)</b>	80

<b>Frage 13 – Wen sollte ich wie in meinem Team behandeln? (Teil 2 – der WiKa-Approach)</b>	<b>84</b>
<b>Frage 14 – Wann sollte ich einen Konflikt ansprechen?</b>	<b>88</b>
<b>Frage 15 – Wie gehe ich am besten mit den Erwartungen meiner Mitarbeiter um?</b>	<b>96</b>
<b>Frage 16 – Was sollte ich nach der Kündigung durch einen Mitarbeiter beachten?</b>	<b>103</b>
<b>Frage 17 – Wie kann ich als Führungskraft Dinge richtig machen? Gibt es hierzu eine Art Kompass?</b>	<b>107</b>
<b>Frage 18 – Welche Führungshaltung ist für mich als Führungskraft und mein Team gesund?</b>	<b>112</b>
<b>Frage 19 – Ich möchte jemanden zum Gruppenleiter ernennen, aber er scheint zu zögern. Was nun?</b>	<b>117</b>
<b>Frage 20 – Ist mehr immer besser?</b>	<b>122</b>
<b>Nachwort – Was ich noch unbedingt sagen möchte!</b>	<b>125</b>
<b>Bonuskapitel – Das Buffett wird abgerundet</b>	<b>129</b>

## Frage 1 – Wie kann ich das Grübeln entlarven und einstellen?

Eine wie ich finde sehr spannende Frage. Wenn Du Dir die Frage stellst, was dieses erste Kapitel mit dem Thema „Authentizität“ zu tun hat, dann lass mich Dir folgende Antwort geben. Wo bist Du gedanklich, wenn Du grübelst?

Richtig, Du bist nicht bei Dir, sondern irgendwo anders. Grübeln ist ein wahrer Authentizitätsvernichter. Schlimmer noch, es kann Deinen Feierabend, Dein Wochenende und auch Deinen Urlaub ruinieren. Willst Du das?

In den Anfängen meiner Selbständigkeit in 2014 erlebe ich, wie ich nach einem Kennenlerngespräch mit der Personalentwicklung eines mittelständischen Unternehmens den ganzen Abend mich der hohen Kunst des Grübelns zuwende. Fragen, die ich mir dann stelle sind: War ich überzeugend? Habe ich die richtigen Worte gewählt? Werde ich eine Zusage bekommen? An einer Stelle hat meine Gesprächspartnerin so komisch geschaut – warum nur? Bestimmt hätte ich anders auftreten müssen....hätte, hätte Fahrradkette.

In 2023 begleite ich eine Führungskraft aus dem höheren Management. Am Tag vor seinem Jahresurlaub erhält dieser Coachee vom Geschäftsführer einen Anruf. Dabei sagt der Geschäftsführer zu meinem Coachee folgenden Satz: „*Wenn Du nach Deinem Urlaub wieder da bist, müssen wir mal über Deine Arbeitsmotivation sprechen.*“ Kannst Du Dir denken, wie dieser Urlaub jetzt vermutlich verlaufen wird?

Nun meine Bitte an Dich. Nutze die nächste Seite, um Deinen Moment des Grübelns aufzuschreiben. Was kann das bei Dir sein? Hast Du Dich kürzlich über die Reaktion eines Mitarbeiters geärgert und das Thema mit nach Hause genommen? Gab es eine Begegnung mit Deiner Führungskraft, mit Deinem Kunden etc., die Dich verunsichert hat und in der Folge Dir zum ungebetenen „Feierabendpaten“ wurde?

**Mein persönlicher Grübelmoment:**

**Fragen, die ich mir in dem Moment des Grübelns gestellt habe sind:**

Lass uns nun Deinen Moment des Grübelns betrachten. Dabei möchte ich Dir ein Werkzeug mit an die Hand geben, das es mir in jungen Jahren meines Berufslebens ermöglicht hat, das Grübeln als solches schneller zu identifizieren und in der Folge einzustellen. Es hilft mir im Privaten wie im Beruflichen und hat mit dazu beigetragen, dass Feierabende das sind was sie sein sollen. Zeiten für mich und meine Liebsten.

Der Hauptgrund, warum Menschen im Grübeln verharren ist, dass Sie Grübeln mit echter Problemlösung verwechseln.

Um dies deutlich zu machen, möchte ich Dich nun mit Deinem Werkzeug ausstatten.

Wenn Du Dich das nächste Mal dabei ertappst, dass Du zu Hause bist und merkst, wie Dich eine unschöne Begebenheit des Tages bis in Dein Wohnzimmer hinein verfolgt, dann stelle Dir zunächst die folgende Frage:

**Wie wahrscheinlich ist es, wenn ich jetzt noch 10 Minuten weiter grüble, dass ich mich in irgendeiner Form einer echten Lösung des Problems nähere?**

Die Antwort lautet: **NICHT WAHRSCHEINLICH!**

Du erkennst nun den Unterschied von Grübeln und echter Problemlösung. Grübeln ist im Gegensatz zur echten Problemlösung unproduktiv. Die einzigen “Produkte“, die das Grübeln hervorbringt sind Zeitverschwendungen, Energieraub und ein schlechtes Wohlbefinden. Herzlichen Glückwunsch!

Ok, da das Grübeln viele von uns schon Jahre begleitet, braucht es noch mehr als diesen ersten Impuls. Um eine Analogie zu bilden: Als Gleitschirmpilot ist die oben aufgeführte Frage mein Hauptschirm. Im Falle einer brenzligen Situation brauche ich noch meinen Rettungsschirm. Hier kommt nun mein Rettungsschirm in Form von einer zweiten Frage für Dich!

## **Was habe ich in den letzten 10 Minuten des Grübelns herausgefunden, das ich nicht schon vorher wusste?**

Die Antwort lautet: **NICHTS!**

Ich persönlich mag diese Rettungsschirm-Frage sehr. Warum? Sie macht mir gnadenlos deutlich, dass ich bereits unproduktiv unterwegs bin und somit Zeit verschwende. Nun gilt es, den Turnaround zu schaffen! Meine Empfehlung an Dich lautet: Drucke diese beiden Fragen aus und habe sie in den ersten Wochen griffbereit. Du kannst Sie auch gerne an einem für Dich gut sichtbaren Ort aufhängen. Verspreche mir und noch viel wichtiger Dir, dass Du Dir diese Fragen bewusst stellst. Wenn die Antwort zu Frage 1 „NICHT WAHRSCHEINLICH“ und zu Frage 2 „NICHTS“ lautet, dann treffe die bewusste Entscheidung, Deine wertvolle Zeit anders zu nutzen.

Zurück zu meinem Coachee aus 2023, dem der Geschäftsführer eine mangelnde Arbeitsmotivation bescheinigt hatte. Ihm war klar, dass, wenn er das Thema mit in den Urlaub nimmt, kein Gedanke der Welt das Problem lösen können. Ihm war nur wichtig, einen Termin mit mir zu vereinbaren damit wir im Coaching dieses Themas nach dem Urlaub angehen und ein klarendes Gespräch mit dem Geschäftsführer vorbereiten. Das Thema war damit geparkt und der Urlaub gerettet.

**Zusammenfassend: Beantworte für Dich folgende Frage(n): Wie wahrscheinlich ist es, wenn ich jetzt noch 10 Minuten weiter grüble, dass ich mich in irgendeiner Form einer echten Lösung des Themas nähere? Was habe ich in den letzten 10 Minuten des Grübelns herausgefunden, das ich nicht schon vorher wusste? Nun wünsche ich Dir einen schönen Feierabend. Du hast es Dir verdient!**

## Frage 2 - Wie baue ich mein Selbstvertrauen aus?

Oh – Du stellst hier direkt die Vertrauensfrage. Das finde ich klasse, wir können direkt in die Tiefe einsteigen und Tacheles reden.

Lass uns für die Beantwortung dieser Frage den Begriff Selbstvertrauen aufteilen. Wir starten dabei mit dem Begriff "Vertrauen", danach kümmern wir uns um das "Selbst" – ganz im Sinne der Innenschau, mit der wir in den ersten Kapiteln dieses Buches starten.

Im Laufe meines Lebens lerne ich zwei Führungskräfte kennen, die von ihrer Einstellung zum Thema Vertrauen nicht unterschiedlicher sein könnten. Du lernst gleich die beiden Extreme von "Vertrauen" kennen.

Person 1: „*Natürlich vertraue ich meinen Mitarbeitern. Das tue ich, nachdem ich sie und ihre Arbeit kontrolliert habe und dabei feststelle, dass alles gut ist.*“

Person 2: „*Zu jedem neuen Teammitglied sage ich zum Start in den Job: Du musst Dir mein Misstrauen erst verdienen.*“

Geht es Dir auch so wie mir, ich persönlich fühle mich eher zu Person 2 hingezogen. Person 1 ist mir fremd, denn ich betrachte Kontrolle als Zeichen von mangelndem Glauben und Vertrauen in die Personen, die ich meiner Kontrolle unterziehe. Die Einstellung von Person 2, das andere Extrem, ist am ehesten mit dem Wort „Vertrauensvorschuss“ zu beschreiben. Es ist sicherlich die höchstmögliche Ausprägung von Vertrauen. Aber jetzt mal ehrlich: Sind wir dazu bereit? Hast Du nicht auch Angst davor, enttäuscht zu werden?

Im Laufe meiner Selbständigkeit darf ich in den letzten 15 Jahren Teams im In- und Ausland begleiten. Kein Workshop gleicht dabei dem anderen und dennoch kann ich sagen, dass die Realität, die ich bei nahezu allen Workshops erfahre, den oben beschriebenen Vertrauensvorschuss nicht kennt. Vertrauen muss wachsen, es ist

nicht einfach von vornherein da. Bildlich gesprochen ist Vertrauen eine Pflanze, die ich behutsam pflegen muss. An dieser Stelle möchte ich auf meine wunderbaren 5 Kinder zu sprechen kommen. Wie entsteht Vertrauen? Wenn ich einem meiner Kinder die Zusage mache, dass ich es an meinem freien Tag von der Schule um 13 Uhr abhole, um danach gemeinsam Schwimmen zu gehen und ich daraufhin dieses Versprechen einhalte, dann erfährt mein Kind, dass es mir und meinen Aussagen vertrauen kann.

Komme ich hingegen nicht wie versprochen um 13 Uhr zum Abholen, weil etwas dazwischengekommen ist und fällt darauf hin auch der geplante Schwimmbadbewerb aus, dann erfährt mein Kind, dass es meinem Versprechen keinen Glauben schenken kann. Passiert dies öfters entsteht Misstrauen. Dann sagt sich mein Kind: „*Dem Papa kann man nichts glauben.*“

Also wie entsteht Vertrauen? Vertrauen entsteht, indem ich Zusagen und Versprechungen, die ich mache, einhalte. Das gilt im Privaten wie im Beruflichen. Setze alles daran, dass Du diese Zusagen und Versprechungen auch einhältst.

Und jetzt müssen wir nur noch eine Ergänzung vornehmen. Wie entsteht Selbstvertrauen? Dein Selbstvertrauen entsteht, indem Du Zusagen und Versprechungen, die Du Dir selber machst, konsequent einhältst. Überlege daher gut, welche Vorsätze Du Dir für Dein neues Lebensjahr vornimmst. Weniger ist mehr! Arbeitet konsequent auf die Zielerreichung, die Du selber definiert hast, hin.

Du findest auf den nächsten Seiten die Kategorie „Merk-würdig“, die Du, wenn Du mein erstes Buch gelesen hast, schon kennst. Notiere Dir darin die Versprechungen, die Du Dir gibst. Wann immer Du dann in Zukunft dieses Buch in die Hand nimmst, solltest Du als Erstes auf diese Seite blättern. Prüfe Dich dann, ob Du Dein Versprechen Dir gegenüber gehalten hast.