Dr. Peter Zoller

Leadership Training.Consulting.Mentoring

Motivation und Trainingsphilosophie

Wandel des Führungsverständnisses

Das Verständnis und die Konzepte von zeitgemäßer Führung haben sich im letzten Jahrzehnt fundamental verändert. Während bis zum Anfang dieses Jahrhunderts noch die klassische autoritäre Führung (Command & Control) als idealer Führungsstil galt, setzt sich seither zunehmend die Erkenntnis durch, dass eine positive, authentische und stärkenorientierte Führung mit Fokus auf dem persönlichen Wachstum von Menschen wesentlich erfolgreicher und nachhaltiger für Unternehmen und Mitarbeiter ist.

Neben vielen wissenschaftlichen und psychologischen Forschungsergebnissen (u.a. aus der Motivationsforschung, aus dem Bereich Positive Leadership oder im Kontext der Psychologischen Sicherheit) bestätigen auch zahlreiche Erfahrungsberichte aus Unternehmen und Organisationen (z.B. Google, US Navy) diese Erkenntnis eindrucksvoll. In meiner mehr als 15-jährigen Tätigkeit als Führungskraft konnte ich diese moderne Art der Führung intensiv erlernen und sehr erfolgreich in der Praxis einsetzen.

Je nach Umfrage und Studie führen jedoch bis zu 80% aller Führungskräfte noch immer nach der klassischen Methode (Command & Control) und nutzen dadurch ihr Potential bei weitem nicht aus.
Prof. Sydney Finkelstein, Direktor des Center of Leadership der US Universität Dartmouth, hat diese Tatsache prägnant formuliert:

„So fortschrittlich Unternehmen heute ihre Kunden managen, so rückschrittlich gehen Führungskräfte noch mit ihren Mitarbeitern um."

Ein unzeitgemäßer Führungsstil erzeugt nicht nur schlechtere Arbeitsergebnisse und eine geringere Zufriedenheit bei den Mitarbeiter*innen, sondern bringt auch unnötige Belastungen für die Führungskräfte selbst.

Mein Ziel ist es, Führungskräfte für die neue Art der Führung zu begeistern und sie bei der Entwicklung ihres individuellen Führungsstils zu unterstützen.

Vorteile einer modernen Führung

Ein positiver, zeitgemäßer Führungsstil bringt folgenden Nutzen für Unternehmen:

- **Geringere Mitarbeiterfluktuation**
  „Menschen verlassen keine Unternehmen - Menschen verlassen Führungskräfte“.

  Der Schaden aufgrund schlechter Führung wird laut einer Gallup-Studie auf 105 Milliarden $ an Gewinneinbußen beziffert. Lediglich 21% der Befragten Mitarbeiter*innen gaben an, dass sie die Führung, die sie bei der Arbeit erleben, dazu motiviert hervorragende Arbeit zu leisten.

  Je nach Grad der Spezialisierung werden die dem Unternehmen entstehenden Kosten für Nachbesetzung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen in diversen Studien auf ein bis vier Jahresgehälter beziffert.

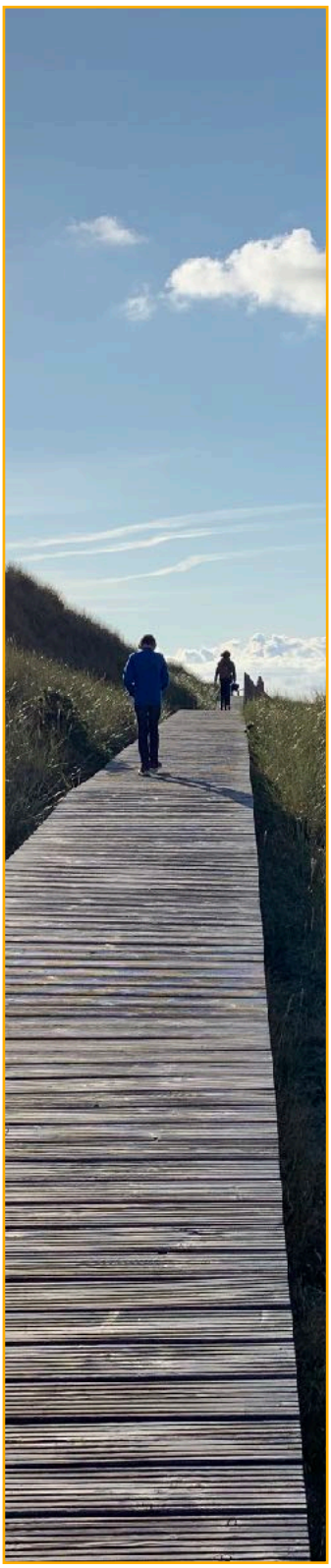
- **Höhere Attraktivität als Arbeitgeber**
  Angesichts des aktuellen Fachkräftemangels erkennen immer mehr Unternehmen, dass ihr zukünftiger wirtschaftlicher Erfolg auch unmittelbar mit ihrem Erfolg bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter*innen verbunden ist.

  Eine schlechte und nicht zeitgemäße Führungskultur schreckt Bewerber*innen ab und kann angesichts sozialer Netzwerke und Bewertungsportalen wie kununu kaum mehr verdeckt werden.
  Umgekehrt eilt der Ruf einer besonders guten Führungskultur einem Unternehmen voraus und macht es als Arbeitgeber attraktiver für mögliche Bewerber*innen.

- **Geringere Krankheitskosten**
  Schlechte Führung ist eine wesentliche Ursache für Stress und psychische Belastung am Arbeitsplatz. Laut einer Studie des AOK Fachportals für Arbeitgeber aus dem Jahr 2022 haben die Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen seit 2010 um 56% zugenommen.

  Eine Verbesserung der Führungskultur reduziert die Krankheitskosten und verbessert die langfristige Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter*innen.

Führungskräfte wiederum profitieren aus diesen Gründen von einem zeitgemäßen Führungsstil:



- **Weniger Stress, geringere Anfälligkeit für Burnout**
  Chronischer Stress und Burnout entstehen durch den dauerhaften subjektiven Eindruck, den äußeren Umständen hilflos ausgeliefert zu sein und keinerlei Einflussmöglichkeiten zu haben.

  Insbesondere Führungskräfte stehen oft in dem Spannungsfeld, auf der einen Seite große Verantwortung zu tragen und gleichzeitig auf der anderen Seite nur über begrenzte direkte Einflussmöglichkeiten zu verfügen.
  Durch eine fundierte Ausbildung erwerben Führungskräfte das Selbstvertrauen, dieses Spannungsfeld nicht mehr als Bedrohung zu empfinden, sondern mit einer geeigneten Einstellung und entsprechenden Verhaltensweisen in der Praxis wirksam Einfluss nehmen zu können, um diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern.

- **Reduzierter Führungsaufwand durch eigenständige Teams**
  Vertrauen, Befähigung, konsequente Stärkenorientierung und Delegation von Verantwortung sind wesentliche Aspekte moderner Führung, welche die Bildung von intrinsisch motivierten, leistungsfähigen und eigenständigen Teams ermöglichen.

  Die dafür erforderlichen Investitionen zahlen sich für die Führungskraft schnell in Form von weniger Konflikten innerhalb des Teams, höherer Arbeitsqualität, verstärkter Eigeninitiative und insgesamt weniger Bedarf an akuten Führungseingriffen aus.

- **Persönliche Weiterentwicklung über das berufliche Umfeld hinaus**
  Das Ziel moderner Führungskräftetrainings ist weniger die reine Vermittlung von Wissen, sondern die persönliche Weiterentwicklung der Menschen.

  Erfolgreiche Führung kann nur gelingen, wenn die Führungskraft ihre Stärken und Schwächen kennt, sowie über eine gewisse Ausgeglichenheit und mentale Stärke verfügt. Diese Eigenschaften sind jedoch nicht nur im beruflichen Umfeld hilfreich, sondern wirken sich auch im privaten Kontext positiv aus.

Herausforderung

Die große Herausforderung bei der modernen Art zu Führen ist jedoch weniger das Erlernen neuer Methoden oder Verhaltensweisen, sondern die Notwendigkeit eines fundamentalen Wandels der persönlichen Einstellung zum Thema Führung:

„Führung ist kein Persönlichkeitsprofil, keine Position und keine Aufgabenbeschreibung, sondern die Entscheidung anderer Menschen dir zu folgen."

Es gibt kein typisches Set an Charaktereigenschaften, die automatisch zum Erfolg führen.
Eine Führungskraft wird man auch nicht durch die Erlangung einer Führungsposition im Unternehmen, sondern erst durch sein Verhalten und die aktive Übernahme der Führungsverantwortung (oder auch nicht).

Erfolgreich zu führen bedeutet, andere Menschen zu **überzeugen** und zu **motivieren** dir zu folgen.
Überzeugen ist dabei nicht zu verwechseln mit Überreden, und eine negative Motivation (z.B. durch Druck oder Angst) mag zwar vorübergehend funktionieren, liefert aber bestenfalls durchschnittliche Ergebnisse und ist nicht nachhaltig.

Vertrauen ist daher die wichtigste Basis für erfolgreiche Führung, auch wenn dies anfangs oft als Kontrollverlust empfunden wird. Der Psychologe Dr. Nico Rose hat es treffend formuliert:

„Führungskräfte werden (wirk)mächtiger, je besser sie Ohnmacht aushalten können."

Die Kunst des Führens besteht also darin, Vertrauen aufzubauen, Menschen nachhaltig zu überzeugen (z.B. durch Sinn-Stiftung) und die nötigen Voraussetzungen für die Entstehung von intrinsischer Motivation bei den Mitarbeiter*innen zu schaffen.

Meine Trainingsphilosophie

Mein Ziel ist es, Führungskräfte für diese neue Art der Führung zu begeistern und sie bei der Entwicklung ihres individuellen und erfolgreichen Führungsstils zu unterstützen - gemäß meinem Motto „Freude am Führen!“

Ich biete maßgeschneiderte Trainings in kleinen Gruppen (max. 9 Personen) zu diesem Thema an, in denen Impulsvorträge, zahlreiche Gelegenheiten zum Austausch mit den anderen Teilnehmern und Zeit zur persönlichen Reflexion die individuelle Entwicklung als Führungskraft fördern. In Einzelfällen begleite ich Teilnehmer bei Bedarf aber auch gerne über das Training hinaus als Mentor oder Coach.

Im Gegensatz zu anderen Anbietern lehre ich nicht einzelne Führungskonzepte und Methoden (=Know-how), sondern arbeite primär an einer Veränderung der persönlichen Einstellung zum Thema Führung durch Selbstreflexion und vor dem Hintergrund aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse (=Know-why). In Anlehnung an das bekannte Zitat von Antoine de Saint-Exupéry lässt sich mein Konzept wie folgt zusammen fassen:

„Wenn du erfolgreiche Führungskräfte willst,
dann lehre ihnen nicht Methoden zur Zielvereinbarung, Delegation oder Feedback,
sondern lehre sie die Sehnsucht
nach der Weiterentwicklung von Menschen und Teams.“

Auf Basis einer entsprechenden Einstellung können die Führungskräfte sehr leicht ihren individuellen Führungsstil entwickeln, sowie die notwendigen Führungsmethoden und Konzepte sehr viel schneller und nachhaltiger erlernen. Natürlich werden in den Trainings auch klassische Führungsthemen wie Delegation, Priorisierung, Feedback, der Umgang mit Konflikten, Kommunikation etc. vermittelt, jedoch immer in Bezug zur Weiterentwicklung von Menschen und Teams.
Und wie für alle Menschen gilt auch für Führungskräfte: wer intrinsisch motiviert ist, hat Freude daran seine Fähigkeiten aus eigenem Antrieb zu erweitern und Neues zu lernen - und somit Freude am Führen.