

Entscheiden. Führen. Wirken.

Die 5 Säulen erfolgreicher Führung

Tagesseminar · 09:30–16:30 Uhr · Vortrag, Impulse und interaktive Arbeit

Überblick

Dieses Modul vermittelt Führungskräften ein kompaktes, in sich stimmiges Rahmenwerk für wirksame Führung: von der Selbstführung über Kommunikation und Entscheidungsfähigkeit bis zu Teamentwicklung und Resilienz. Im Zentrum steht ein Alleinstellungsmerkmal, das ich aus über 20 Jahren internationaler Medical-Affairs-Führung, klinischer Notfallmedizin und militärischer Führungserfahrung mitbringe: Entscheidungsstärke unter Unsicherheit und Zeitdruck. Ergänzt wird das Programm um Impulse des finnischen Philosophen Esa Saarinen zu Führung als gelebter Lebenspraxis, die sich als roter Faden durch den Tag ziehen.

Format: Impulsvorträge, moderierte Kleingruppenarbeit und Praxisübungen anhand realer Führungssituationen der Teilnehmenden. Bei jedem Block ist vermerkt, welche Folien/Unterlagen dafür vorzubereiten sind.

Ablauf im Detail

09:30 – 09:45 Begrüssung & Standortbestimmung

Einstieg

- Vorstellung und kurzer persönlicher Impuls aus meiner Laufbahn zwischen Notfallmedizin, internationaler Medical-Affairs-Führung und militärischer Führungserfahrung.
- Die Teilnehmenden positionieren sich kurz selbst: Wo stehe ich heute in den 5 Führungssäulen, wo möchte ich hin?
- Folienbedarf: Titelfolie, Kurzvorstellung (3–4 Stationen der Laufbahn), eine Folie mit den 5 Säulen als Übersichtsgrafik für den ganzen Tag.

09:45 – 10:15 Was ist Führung? Überblick über Führungsstile

Theoretischer Rahmen

- Führung vs. Management: Ziele setzen und Menschen bewegen versus Prozesse steuern.
- Klassische Stiltypologie nach Lewin: autoritär, kooperativ/demokratisch, laissez-faire — Vor- und Nachteile je nach Situation.
- Situativer Führungsstil (Hersey/Blanchard): Der Stil passt sich dem Reifegrad der Mitarbeitenden an, nicht umgekehrt.
- Transaktionale vs. transformationale Führung: Verwalten von Leistung versus Inspirieren von Veränderung.
- Überleitung: Kein Stil ist per se richtig — die folgenden 5 Säulen wirken unabhängig vom gewählten Stil.
- Folienbedarf: Führung-vs-Management-Gegenüberstellung, Lewin-Stilmatrix (3 Felder), Reifegrad-Modell (2x2-Graphik Hersey/Blanchard), Gegenüberstellung transaktional/transformational.

10:15 – 10:35 Führung als Lebensphilosophie — Impuls von Esa Saarinen

Philosophischer Rahmen für den Tag

- Der finnische Philosoph Esa Saarinen versteht Führung nicht als Rolle, sondern als gelebte Lebenspraxis — geprägt von Klarheit, Sprache und Selbstreflexion.
- Kernthese: Führung beginnt mit dem "Denken des eigenen Denkens" — der Fähigkeit, die eigenen Annahmen, Werte und Gewohnheiten bewusst zu reflektieren, bevor man andere führt.
- Potenzial- statt Defizitblick: Gute Führung fragt nicht nur, welche Lücken zu schliessen sind, sondern was im Menschen an Potenzial bereits angelegt ist.

- Diese Grundhaltung zieht sich als roter Faden durch den gesamten Tag und wird in den folgenden Säulen praktisch angewendet.
- Folienbedarf: Kurzporträt Esa Saarinen (Philosoph, Aalto-Universität), Zitat-Folie "Führung ist angewandte Lebensphilosophie", Gegenüberstellung Defizit- vs. Potenzialblick.

10:35 – 11:10 Säule 1 — Selbstführung & Vorbild sein

Der eigene Ausgangspunkt jeder Führung

- Reflexion der eigenen Führungsbiografie und -muster im Sinne des "Denkens des eigenen Denkens": Welche Erfahrungen prägen, wie ich heute führe?
- Vorbild sein als Fundament: zielbewusstes Handeln, klare Entscheidungen, Wertschätzung im Alltag.
- Kurzer Selbsttest zur eigenen Führungspersönlichkeit mit individueller Auswertung.
- Folienbedarf: Reflexionsfragen zur eigenen Führungsbiografie (Arbeitsblatt), Selbsttest-Bogen, Auswertungsraster.

11:10 – 11:25 Pause

Kurze Erholungspause

11:25 – 12:05 Säule 2 — Kommunikation & Anerkennung

Vertrauen und psychologische Sicherheit schaffen

- Wie entsteht ein Klima, in dem Mitarbeitende Fehler offen ansprechen statt verbergen?
- "By-your-side-ness" (Saarinen): jemandem emotional spürbar zur Seite stehen — den anderen als Menschen und nicht nur als Ressource wahrnehmen; Emotionen als zentralen Bestandteil von Führung verstehen statt sie aus dem Berufsleben herauszuhalten.
- Wertschätzung und Anerkennung als oft unterschätztes Führungsinstrument.
- Techniken für konstruktive Dialoge auch in angespannten Situationen; offene Streitkultur statt Konfliktvermeidung.
- Feedback als eigenes Führungsinstrument: Das wirksamste Führungsinstrument im Alltag ist oft nicht die grosse Entscheidung, sondern das regelmässige, ehrliche Feedbackgespräch — als eigenständiger Punkt neben Anerkennung und Konfliktkultur behandelt.
- Kurzer, strukturierter Zwei-Minuten-Austausch zu zweit statt einer vollständigen Übung mit Debrief — bewusst knapp gehalten, um Zeit zu sparen.
- Folienbedarf: Definition "By-your-side-ness" mit Kernzitat, 3–4 konkrete Verhaltensweisen für den Alltag, kurze Anleitung für den Zwei-Minuten-Austausch.

12:05 – 13:00 Mittagspause

Kurze Erholungspause

13:00 – 14:00 Säule 3 — Entscheidungsfähigkeit unter Unsicherheit

Kernmodul, mit Systems-Intelligence-Perspektive

- Wie trifft man belastbare Entscheidungen, wenn Informationen fehlen und die Zeit drängt?
- Transfer aus der Notfallmedizin und aus über 20 Jahren internationaler Führung unter Zeitdruck — mit konkreten Fallbeispielen.
- "Systems Intelligence" (Saarinen/Hämäläinen): die Fähigkeit, innerhalb komplexer sozialer Systeme klug zu handeln — gleichzeitig aus dem System heraus zu denken und gezielt in es hineinzuwirken, statt Entscheidungen isoliert vom Beziehungsgeflecht zu treffen.
- "Systems Intelligence im Führungsalltag": Die Teilnehmenden bearbeiten ein eigenes aktuelles Führungsdilemma sowohl aus der Entscheidungs- als auch aus der Systems-Intelligence-Perspektive (Leitfragen: Wo wirke ich aus dem System heraus, wo gezielt hinein? Wo entsteht durch bessere Beziehungsqualität mehr Leistung?) und entwickeln einen konkreten nächsten Schritt.
- Mit 60 Minuten steht für dieses Kernmodul ausreichend Zeit für Fallbeispiele, eine vollwertige Kleingruppenarbeit und eine kurze Plenumsrunde zur Verfügung.
- Folienbedarf: Fallbeispiele aus Notfallmedizin/Führungspraxis, Erklärgrafik "Systems Intelligence" (System-heraus-denken vs. System-hinein-wirken), die zwei Leitfragen als eigene Folie, Arbeitsblatt/Vorlage für die Kleingruppen (Dilemma – Systemblick – nächster Schritt), Anleitung für die kurze Plenumsrunde.

14:00 – 14:40 Säule 4 — Teamentwicklung & strategische Führung

Vom operativen zum strategischen Blick

- Delegation mit Vertrauen statt Kontrolle; klare Erwartungen als Basis für Eigenverantwortung.
- Fördern & Fordern sowie eine Fehlerkultur, die Entwicklung ermöglicht statt Angst erzeugt.
- Potenzialfokus (Saarinen): "Leadership heisst, Menschen grösser zu machen" — Teamentwicklung als Arbeit am Potenzial, nicht nur als Beheben von Defiziten.
- Prioritäten setzen und Ziele im Team verankern — der Übergang vom Tagesgeschäft zur strategischen Führung.
- Folienbedarf: Delegationsmodell, Gegenüberstellung Defizit- vs. Potenzialansatz in der Teamentwicklung, Vorlage Prioritäten-/Zielraster.

14:40 – 14:55 Pause

Kurze Erholungspause

14:55 – 15:35 Säule 5 — Resilienz

Stabilitätsanker unter Druck

- Wie bleibt eine Führungskraft auch in Krisen handlungsfähig und wird selbst zum verlässlichen Ankerpunkt für das Team?
- Eigene Stressmuster erkennen und gezielt gegensteuern.
- Impulse aus militärischer Führungserfahrung und Krisenmanagement, praktisch übersetzt in den Führungsalltag.
- Folienbedarf: Stressmuster-Übersicht, Selbstcheck-Bogen, 2–3 Fallbeispiele aus Krisensituationen.

15:35 – 16:05 Persönlicher Aktionsplan

Einzelreflexion statt Gruppenarbeit

- Ruhige Einzelreflexion, damit die Teilnehmenden das Gelernte für sich selbst verdichten können.
- Jeder Teilnehmende formuliert schriftlich 1–2 konkrete nächste Schritte für die eigene Führungspraxis, gestützt auf die 5 Säulen und die Impulse des Tages.
- Persönliches Commitment: Zusätzlich beantwortet jeder Teilnehmende gezielt die Frage "Was werde ich ab morgen konkret anders machen?" — das erhöht erfahrungsgemäss die Umsetzungswahrscheinlichkeit deutlich gegenüber allgemeinen Vorsätzen.
- Wer möchte, kann seinen Aktionsplan im Anschluss kurz mit dem Sitznachbarn teilen — freiwillig, ohne Plenumszwang.
- Folienbedarf: Vorlage für den persönlichen Aktionsplan (strukturiertes Arbeitsblatt).

16:05 – 16:30 Puffer, offene Fragen, Abschluss

Zeitreserve

- Bewusst eingeplanter Puffer von 25 Minuten, um Verzögerungen im Tagesverlauf aufzufangen — Gruppenarbeiten und Diskussionen dauern in der Praxis fast immer etwas länger als geplant.
- Falls keine Verzögerung eingetreten ist: offene Fragerunde und vertiefende Diskussion einzelner Punkte nach Interesse der Teilnehmenden.
- Abschliessender Dank und Verabschiedung.
- Folienbedarf: Abschlussfolie mit Kontaktdaten.

Zur Person

Dr. Gerd Möller ist Arzt, Gesundheitsökonom und Pharmaexperte mit über 20 Jahren Erfahrung im Medical Affairs auf nationaler und internationaler Ebene. Sein Medizinstudium absolvierte er an drei international renommierten Institutionen: der RWTH Aachen, der Universität Bonn und der University of Cape Town.

Promoviert an der RWTH Aachen, absolvierte er seine klinische Ausbildung an international anerkannten Zentren in Deutschland und Grossbritannien, u. a. am Universitätsklinikum der RWTH Aachen, am UKE Hamburg, am Addenbrooke's Hospital der University of Cambridge und am Royal National Orthopaedic Hospital

London/Stanmore. Es folgten die Qualifikation zum Gesundheitsökonom (EBS Oestrich-Winkel) sowie ein postgradualer Kurs in "Pharmaceutical Medicine" an der Cardiff University in Wales.

Seine Laufbahn im Medical Affairs führte ihn über nationale und internationale Führungsrollen bei renommierten Unternehmen wie Procter & Gamble, Amgen, Novartis und Daiichi Sankyo bis zur Position des Vice President Medical Affairs Europe bei Syneos Health in Zürich, wo er ein grosses Team von Medical-Affairs-Fachleuten in mehr als 20 europäischen Ländern verantwortete. Er hat über 15 erfolgreiche Produktlaunches in zahlreichen Therapiegebieten begleitet.

Dr. Möller ist Gründer und Inhaber von MoellerMed, einem in der Schweiz ansässigen Beratungs- und Trainingsunternehmen mit Fokus auf wirkungsvolles Medical Affairs. Gemeinsam mit seinem Team unterstützt er Life-Sciences- und Biopharma-Unternehmen beim Aufbau ihrer Medical-Affairs-Funktionen und bei der Übersetzung evidenzbasierter Strategien in messbaren Wert für Patient:innen, medizinische Stakeholder und das Geschäft – als strategischer Berater für Launch- und Lifecycle-Management, Trainer, Mentor und Keynote Speaker.

Neben seiner Beratungstätigkeit ist Dr. Möller weiterhin klinisch tätig, in einer psychiatrischen Praxis. Er ist Dozent für Medical Affairs Management an der Grenoble École de Management (Paris) sowie Sprecher der Fachgruppe Medical Affairs bei der Deutschen Gesellschaft für Pharmazeutische Medizin (DGPharMed e.V.). Er hat 25 Publikationen verfasst, ist Gutachter für medizinische Fachzeitschriften und Hauptautor des Praxishandbuchs "Medical Affairs – Strategische und operative Medical Excellence in der Pharma- und Life-Sciences-Industrie" (Springer Nature, Erscheinung Ende 2026/Anfang 2027).

Seine Erfahrung als ehemaliger Fallschirmjäger und Reserveoffizier verbindet er mit wissenschaftlicher und unternehmerischer Expertise. Das befähigt ihn, leistungsstarke Medical-Affairs-Organisationen in ganz Europa aufzubauen.