

MUT ZUR UNVOLLKOMMENHEIT



VON ERIKA KARITNIG

Wie gelingt Führungskräfteentwicklung in hybrider Zusammenarbeit – über 1.300 Standorte hinweg? Ein innovatives Großgruppenformat, getragen von Vertrauen, Systemintelligenz und Mut zur Unvollkommenheit, schafft Raum für Lernen, Austausch und nachhaltige Entwicklung.

Hybride Großgruppen – Führung erlebbar machen in der Fläche

Wie erreichen wir alle Marktmanager:innen unserer 1.300 Billa-Filialen in Österreich für einen wirksamen Impuls zum Thema Führung? Diese Frage stellten sich die beiden Expertinnen für Training & Development - Jacqueline Ditrich und Isabella Schöppl Anfang 2024. Es sollte ein zeitgemäßes Format sein – effizient, wirksam, ressourcenschonend. Die Führungskräfte arbeiten verteilt über das ganze Land, haben wenig zeitliche Ressourcen und trotzdem sollen alle beteiligt werden. Die Lösung: Ein systemisch konzipiertes, hybrides Großgruppen-Format, das es so vorher noch nicht gegeben hat.



Isabella Schöppl und Jacqueline Ditrich Foto: © Erika Karitnig

Gemeinsam mit Trigon Beraterin Erika Karitnig wurde ein Setting entwickelt, das Erfolg versprach. Involviert in den Entwicklungsprozess waren HR Management, HR Business Partner:innen, der Vorstand und Trigon Berater:innen.

Das Format im Überblick

Jeweils zehn Präsenzteams à 10-20 Personen – bestehend aus Marktmanager:innen, deren Vertriebsmanager:innen (also deren Führungskräfte) und HR-Businesspartner:innen – trafen sich an ausgewählten Terminen vor Ort und schalteten sich gleichzeitig in ein digitales Großgruppensetting ein. Die Workshops mit jeweils 50 bis 150 Teilnehmer:innen wurden zentral durch Trigon Berater:innen moderiert und gestaltet, unterstützt von den regionalen Vertriebsmanager:innen in der Co-Moderation vor Ort. Dazu fanden vorgelagert Vorbereitungs-Workshops für die Co-Moderator:innen statt. In drei übers Jahr verteilten Modulen zu „Rolle der Führungskraft“, „Kommunikation“ und „Delegation“ arbeiteten die Gruppen mit fachlichen Inputs, Reflexionsphasen und konkreten Transferaufgaben an der eigenen Führungsrolle und an individuellen Fallbeispielen. Ein eigens gestaltetes Notizbuch im Corporate Design bot Raum für Notizen, Impulse, Visualisierungen – und diente der Transfersicherung über das Jahr hinweg.

Die Vorbereitung war anspruchsvoll: Logistik, Organisation von Räumlichkeiten & Technik, Raumgestaltung, klare Kommunikation, exakte Drehbücher für die Workshops und viele Feedbackschleifen waren nötig. In der Umsetzung brauchte es abermals einen konstruktiven Zugang und eine gewisse Lockerheit im Umgang mit Unvollkommenheit durch technische Herausforderungen. Das Ergebnis am Ende überzeugte jedoch: Die Botschaften kamen an, Führung wurde gestärkt, Vernetzung geför-

GANZHEITLICHE GESTALTUNG DES HYBRIDEN FORMATS WAR ZENTRAL

Kulturelles Subsystem

Basis für die Workshops waren die bestehenden Führungsgrundsätze von BILLA. Das Programm war Teil der Strategie "Führung zu stärken und zusammenzuführen". Wichtig war die anschlussfähige Gestaltung (z.B. durch Sprache, Praxisbeispiele aus den Märkten)

Soziales Subsystem

Vernetzung durch Präsenztreffen vor Ort war möglich, Führungsfunktionen waren sichtbar durch Co-Moderationsrolle, Beteiligung HR Business Partner:innen, Auftrag durch Vorstand via Videobotschaft, Partizipation via Menti-Meter-Umfragen und Kleingruppendiskussionen sowie Rückmeldungen im Plenum.

Technisch-Instrumentelles Subsystem

Nutzen bestehender technischer & räumlicher Ressourcen in Billa-Ausbildungszentren, zeitliche Optimierung durch Kombination mit internen Kennzahlen-Workshops. Disziplinierte Umsetzung und Prozessgestaltung, integrierte Feedbackschleifen.

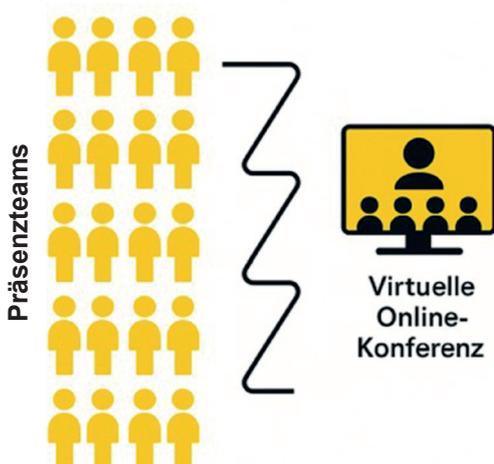
dert – und digitale Arbeitsformate erfolgreich erprobt. Die Grundlage dafür? Systemische Architektur, eine vertrauensvolle Kooperation aller Beteiligten und konstruktiver Umgang mit Fehlern.

Fehlerkultur als Fundament

Organisationen, die sich auf KI, Digitalisierung, neue Kommunikationsformen oder virtuelle Zusammenarbeit einlassen, betreten oft unbekanntes Terrain. Das verlangt eine Kultur, in der Experimente möglich sind, Unsicherheit ausgehalten wird und Lernen selbstverständlich ist. Kurz: eine konstruktive Fehlerkultur.

HYBRIDES LERNPROJEKT

Grafik erstellt durch KI (ChatGPT)



Im beschriebenen Projekt wurde diese Haltung gelebt. Von Beginn an war klar: Das hybride Format war ein Experiment. Weder Auftraggeberinnen noch Berater:innen konnten auf Blaupausen zurückgreifen. Umso wichtiger war die Vereinbarung, nach jedem Prozessschritt zu reflektieren: Was hat funktioniert? Was braucht Anpassung? Was lernen wir daraus?

Diese konsequente Lernhaltung ermöglichte es, Sprache und Methodik auf die Zielgruppe zuzuschneiden, technische Feinheiten zu verbessern, Moderation gezielt einzusetzen – und das Projekt dynamisch weiterzuentwickeln.

**Zehn Präsenzteams,
ein gemeinsamer
virtueller Raum –
Führungskräfte-
entwicklung
neu gedacht.**

Systemisch betrachtet ist Fehlerkultur Ausdruck einer reflektierten Beziehung zum eigenen Nichtwissen. Sie zeigt sich dort, wo Führung nicht mit Kontrolle verwechselt wird, sondern als Rahmensetzung für Entwicklung verstanden wird.

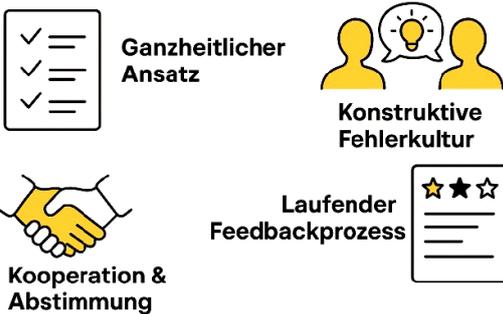
Digitale Formate brauchen Offenheit, Feedback, Vertrauen und Humor.

Sie braucht Mut, Vertrauen und die Fähigkeit, Rückmeldungen nicht nur einzuholen, sondern produktiv umzusetzen.

Gerade in Zeiten von Digitalisierung und KI ist das zentral: Neue Technologien konfrontieren uns mit Kontrollverlust und Ambiguität. Organisationen, die in solchen Kontexten bestehen wollen, benötigen nicht nur Systeme – sie brauchen Systemintelligenz. Und die entsteht dort, wo Irritation als Einladung zum Lernen verstanden wird.

ERFOLGSFAKTOREN

Grafik erstellt durch KI (ChatGPT)



„Es war ein Experiment – und wir haben es gewagt“

Was bewegt eine Organisation, über 1.300 Marktmanager:innen in einem Jahr in ein neues Lernformat zu bringen – digital, hybrid, interaktiv? Im Gespräch mit den beiden verantwortlichen Personalmanagerinnen wird deutlich: Der Wunsch nach Weiterentwicklung war da – ebenso wie der Mut, neue Wege zu gehen.



Das Notizbuch
Foto: © Erika Karitnig

„Wir wussten: Ein PDF oder ein e-learning-Video reicht uns nicht. Wir wollten etwas, das hängen bleibt.“ Die Lösung war ein hybrides Workshop-Format – in der Fläche, aber trotzdem verbunden. Jede:r sollte teilnehmen, niemand sollte überfordert werden. Und es sollte Transfer ermöglichen – deshalb das begleitende Notizbuch, die Übungen, die Impulse.

„Natürlich gab es Skepsis – intern und extern. Aber wir hatten Rückendeckung vom Vorstand, der uns signalisiert hat: Wenn’s für euch passt, passt’s für mich.“ Diese Haltung war entscheidend. Sie ermöglichte es dem HR-Team, das Experiment mit Überzeugung zu gestalten. In der Kooperation mit Trigon war dabei zentral: „Wir hatten das Gefühl, dass ihr wirklich verstanden habt, worum es uns geht.“

Für die Managerinnen war es auch eine persönliche Lernreise. Sie mussten Verantwortung übernehmen, Entscheidungen vertreten – und aushalten, dass nicht alles planbar war. „Alle mussten sich bewegen. Das hat es stark gemacht.“

Am Ende steht ein Projekt, das nicht nur inhaltlich wirkte, sondern auch kulturell. Es zeigte: Lernen darf leicht sein – und gleichzeitig tief. 