ORGANISATIONSÜBERGREIFENDE FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG: KURZE FORMATE MIT GROSSER WIRKUNG


Foto: © Sebastian Philipp


Foto: © Ines Wutti-Fürter

VON SIMONE KAINZ UND INES WUTTI-FÜRTER

Wie gelingt wirksame Führungskräfteentwicklung mit begrenzten Ressourcen? Ein gemeinsames Programm der Städte Klagenfurt, Villach und St. Veit an der Glan zeigt, wie kurze Lernformate, kollegialer Austausch und Praxistransfer verbunden werden können.

Warum neue Wege notwendig wurden

Kurze Formate mit nachhaltiger Wirkung

Aktuell treffen steigende Anforderungen an Führung auf knapper werdende personelle und finanzielle Ressourcen. Gleichzeitig übernehmen viele Führungskräfte erstmals Verantwortung, ohne systematisch auf ihre Rolle vorbereitet worden zu sein. Mehrtägige Seminarblöcke mit langen Abwesenheiten sowie hohen Reise- und Seminarkosten sind unter diesen Bedingungen oft nur schwer umsetzbar.

Die Kernfrage für unsere Auftraggeber:innen war daher, wie eine qualitativ hochwertige Entwicklung ermöglicht werden kann, ohne Führungskräfte über längere Zeit aus ihrem Arbeitsalltag herauszulösen.

Führung wirksam stärken in zehn Modulen

Das Programm verfolgte unter anderem folgende Kernziele:

- Führungskräfte auf aktuelle Führungsanforderungen vorbereiten.
- Die Reflexion der eigenen Führungsrolle fördern.
- Praxiserprobte Führungsinstrumente vermitteln und den Transfer nachhaltig sichern.
- Organisationsübergreifende Vernetzung ermöglichen.
- Qualitativ hochwertige Begleitung unter Berücksichtigung der begrenzten Ressourcen gewährleisten.

ROADMAP CITY LEADERSHIP



Die Umsetzung erfolgte in zehn Halbtagen. Inhaltlich standen unter anderem das Rollenverständnis als Führungskraft, Selbstführung, Kommunikation und Feedback, die Führung von Mitarbeitenden und Teams sowie der konstruktive Umgang mit Konflikten und Veränderungen im Mittelpunkt. Dabei wurde an den konkreten Fragestellungen der Teilnehmenden aus ihrem persönlichen Arbeitsalltag gearbeitet. Die Konzeption entstand gemeinsam mit den Personalentwicklungsverantwortlichen der beteiligten Organisationen und wurde in Steuerungsgruppen reflektiert und weiterentwickelt. Dadurch blieb das Programm während der gesamten Laufzeit praxisnah, flexibel und bedarfsorientiert. Die Grafik auf Seite 10 gibt einen Überblick über das Programm.



Praxisnahe Kurzmodule statt Seminarmarathon

Anstelle einiger weniger ressourcenintensiver Seminarblöcke setzte das Programm auf zehn Halbtagesmodule, verteilt über ein Jahr. Kurze fachliche Impulse wechselten sich mit Selbstreflexion, Übungen, Fallarbeit, kollegialer Beratung und dem Erproben konkreter Gesprächs- und Führungsinstrumente ab. Am Ende jedes Moduls formulierten die Teilnehmenden eine Transferaufgabe für ihren Führungsalltag. Zwischen den Modulen arbeiteten sie in selbstgewählten Lerngruppen an aktuellen Praxisfällen, reflektierten ihre Erfahrungen und bereiteten die nächsten Umsetzungsschritte vor.

Den Abschluss jedes Moduls bildete ein gemeinsames Abendessen. Dieses informelle Setting stärkte den organisationsübergreifenden Austausch und entwickelte sich zu einem wichtigen Erfolgsfaktor. Das modulare Format ermöglichte zudem eine kontinuierliche Führungskräfteentwicklung bei überschaubarem Zeit- und Budgetaufwand.

Wie es erlebt wurde

Die abschließende organisationsinterne Evaluation zeigte eine sehr hohe Zufriedenheit der Teilnehmenden. Für die Qualität des Programms waren aus ihrer Sicht vor allem die passgenauen Inhalte, der konsequente Praxistransfer und die kontinuierliche Reflexion entscheidend. Besonders hervorgehoben wurden auch die unmittelbare Anwendbarkeit der Methoden, der intensive organisationsübergreifende Erfahrungsaustausch sowie die nachhaltige Verankerung der Inhalte durch die Arbeit in den Lerngruppen.

Lernen im Führungsalltag verankern

Auch aus Sicht der Auftraggeber:innen überzeugte das Konzept. Kurze Präsenzformate, konsequenter Praxistransfer und organisationsübergreifende Zusammenarbeit reduzierten Reise-, Ausfalls- und Seminarkosten deutlich, ohne dass Qualität oder Wirksamkeit darunter litten. Gleichzeitig entstanden Netzwerke, die bis heute bestehen und den fachlichen Austausch fördern.

Vernetzung als zusätzlicher Erfolgsfaktor

Der nachhaltige Erfolg zeigte sich auch darin, dass das Programm über mehrere Jahre fortgeführt und kontinuierlich weiterentwickelt wurde. Das Beispiel verdeutlicht: Wirksame Führungskräfteentwicklung braucht nicht zwingend große Zeit- und Budgetrahmen, sondern ein stimmiges Konzept, das Lernen, Transfer und Vernetzung miteinander verbindet.