



EVA MAURERBAUR und FRANZ AUINGER machen Mut, andere Wege in der Führungskräfteentwicklung zu gehen.

# Wie Leadership-Programme Transformation begleiten

Transformationale Führung lässt sich nicht in Seminaren „installieren“. Sie wächst im Erleben, im Dialog, im Irritiertsein – in echten Bewegungsräumen. Eine wirksame Führungskräfteentwicklung (FKE) braucht deshalb mehr als Kompetenzen – sie braucht kulturelle Architektur, Orchestrierungen und Freude an der Improvisation.

Die teilnehmende Führungskraft wird nicht zur Konsumentin eines Curriculums, sondern zur Gestalterin ihres eigenen Entwicklungswegs. Sie lernt, in Bewegung zu führen – nicht von außen gesteuert, sondern innerlich verankert. Was ihr dabei hilft? Das Entdecken und Stärken innerer Anker:

Ein solches Programm...

- beginnt bei der **Selbstführung**: Wer bin ich in dieser Rolle? Will ich sie überhaupt?
- schafft Räume für **kollektive Resonanz**: Peer-Gruppen, Live-Cases, Sparring.
- ist **nicht normativ**, sondern **emergent**: Die Themen kommen aus der realen Transformation.
- verbindet **Lernen und Alltag**: Nicht nebenher, sondern mittendrin.

Wenn es dann auch noch gelingt, eine resonante Verknüpfung mit der Organisationsentwicklung, der Transformation des Unternehmens herzustellen, kann ein oszillierendes, individuelles, kollektives und organisationales Lernen stattfinden. Hin zu einer wachsenden Würde, Beziehungsstärke, Bewegung und letztlich Reife aller Akteur:innen.

Auf dieser Basis können die stattfindenden Umbrüche im Sinne der gemeinsamen Zukunftsfähigkeit genutzt werden. Führungskräfteentwicklung wird so zu einem mehrdimensionalen Entwicklungsprozess.

## Beweglicher werden

Ein solches Leadership-Programm schenkt den Führungskräften Raum, Haltung zu entwickeln, während sie in Bewegung sind. Es macht Schluss mit der Trennung zwischen „Führungstraining“ und „Arbeitsrealität“ – und bringt beides in eine lebendige, transformative Verbindung. Wenn Organisationen sich wirklich transformieren wollen, müssen sie nicht „agiler“ werden – sie müssen beweglicher werden: kulturell, emotional, strukturell. Und genau dafür braucht es Führung, die nicht vorgibt, wo es langgeht – sondern einlädt, gemeinsam auf dem Weg zu bleiben.

Führung ist dann kein Zustand, sondern ein Zusammenspiel. Kein Rezept, sondern ein Resonanzraum. Kein Stil, sondern eine Beziehung – zu sich selbst, zu anderen und zu dem, was werden will.

## Designprinzipien

### Begleitung statt Belehrung

Persönlichkeitsorientierte Entwicklung statt Toolbox-Vermittlung

### Verkörperung statt Kognition

Haltung vor Handlung, Präsenz vor Technik

### Ko-Evolution mit der Organisation

Das Programm wächst im Takt der Transformation mit – kein Fertigpaket

### Dynamische Bewegungsräume statt abgegrenzte Module

Inhalte entstehen im Kontext – Führung wird gemeinsam erlebt und erarbeitet. **Führung ist lernbar – aber nur, wenn sie erlebbar wird.**

**Transformation** ist kein Tool, kein Framework, kein Coaching-Format. Transformation ist eine soziale Praxis. Eine Kulturleistung. Ein kollektiver Akt von Mut.

**Transformationale Führung** ist keine Methode – sie ist eine Haltung, die diese Kulturleistung ermöglicht. Sie erfordert Menschen, die nicht Held:innen des Wandels sind, sondern Hüter:innen von Verbindung, Tiefe und Richtung. Menschen, die nicht an Führung festhalten, sondern Räume für Führung öffnen.

**Transformationale Führungskräfteentwicklung** der Zukunft ist kein Trainingsprogramm. Sie ist eine Einladung zur Reifung. Eine kollektive Bewegung. Und ein Prozess des Reclaiming: von Verantwortung, Sinn und Gestaltungskraft.

Die INOVATO Transformative Leadership Journey ist gedacht als chronologischer Aufbau eines Kompetenzzugewinns in enger Verbindung/Vernetzung mit dem organisationalen Veränderungsprozess im Unternehmen.

Damit werden konkrete Transformations-/Change-Themen auch Bestandteil im Programm sowie die Führungsmodelle/Theorien, Lernräume werden auf den Transformationsprozess und die Phasen der Veränderung abgestimmt. Die Führungskräfteentwicklung verbindet die Organisationsentwicklung mit der Kulturentwicklung, verbindet somit Strategie und Struktur mit Kultur.

Das Lernen und Verbinden erfolgt auf individueller und kollektiver Ebene: Die ICHs werden zum WIR. WIR entwickeln uns und tragen so die Veränderung gemeinsam – einschließlich des Top-Managements.

## Die Charakteristika der einzelnen Phasen/Stufen:

### 1. ERKENNEN

- Was bedeutet Führung für mich – jenseits von Rolle und Funktion?
- Welche innere Haltung möchte ich in den aktuellen Transformationsprozessen einnehmen? Bin ich bereit, Verantwortung neu zu denken?
- Wie kann ich meine persönliche Entwicklung mit Purpose & Vision meines Unternehmens verknüpfen?
- Woher nehme ich Kraft und Klarheit in einer Welt im Wandel?



**2. WAHRNEHMEN**

- Was sehe ich, wenn ich wirklich hinsehe – und was verdränge ich vielleicht?
- Wie wirken systemische Dynamiken auf mich – und wie wirke ich auf das System zurück?
- Wie ehrlich bin ich bereit, meine Führungsrealität zu spiegeln – auch wenn sie irritiert?
- Welche unausgesprochenen Tabus, Spannungsfelder oder Gewohnheiten blockieren uns? Wie kann ich / können wir als Führungskräfte die Transition begleiten?

**3. BEWEGEN**

- Wie und wo könnte ich heute – ganz konkret – anders führen als gestern?
- Wo und wann kann ich erste Schritte in Richtung Shared Leadership wagen, ohne Kontrolle zu verlieren?
- Wie gelingt es mir, zwischen Fachverantwortung und Führung bewusst hin und her zu wechseln?
- Welche Experimente starte ich bzw. starten wir im Kollektiv, um neue Führung und Zusammenarbeit erlebbar zu machen?

**4. HALTEN**

- Wie gehe ich mit Ambivalenzen, Spannungen und Widersprüchen in meiner Führungsrealität um?
- Welche Konflikte fordern mich – und wie kann ich sie als Entwicklungspotenzial nutzen?
- Wie stärke ich Teamräume und übergreifende Prozesse durch ermöglichende, dialogische Führung?
- Wie halte ich die Balance zwischen Tagesgeschäft und Zukunftsgestaltung?

**5. INTEGRIEREN**

- Wie kann ich das, was sich verändert hat, dauerhaft im Arbeitsalltag verankern?
- Welche andere, nachhaltige Form von „Betriebssystem“ braucht mein Team / meine Organisation, um beweglich zu bleiben?
- Was möchte ich persönlich in Zukunft verkörpern, wenn ich Führung lebe?
- Wie gelingt es uns, gemeinsam eine Kultur zu entwickeln, die Wandel nicht nur zulässt – sondern trägt?

## Führen im Wandel. Wandel in der Führung.

Ein Erfahrungsstatement von **WOLFGANG SPITZENBERGER**, Leiter Personalmanagement, Raiffeisen Landesbank OÖ

**„Wir haben Führung neu denken müssen – und neu erleben dürfen.“**

Als ich vor sechs Jahren zur RLB OÖ kam, lag ein fertiges Konzept für ein klassisches Führungskräfteprogramm am Tisch – zwei Wochen Schulung, alle durch. Ich habe mich bewusst dagegen entschieden. Warum? Weil ich überzeugt bin, dass echte Transformation nicht durch Trainingskataloge entsteht, sondern durch gemeinsame Verantwortung,



durch Reflexion – und durch Mut zur Unsicherheit. Führung im Wandel heißt für uns: nicht nur Führungskräfte zu entwickeln, sondern **Führungskraft im ganzen Haus zu ermöglichen**. Wir haben dabei versucht, Silos aufzubrechen, haben bereichsübergreifende Peer-Coachings eingeführt und Räume für Dialog geschaffen. Dabei sind natürlich auch Fehler passiert, wir haben diskutiert, verändert – und gelernt. Auch die Erkenntnis, dass Freiwilligkeit Grenzen hat, gehört dazu.

Was wir nicht wollten, war ein Dogma. Was wir gesucht haben war **ein gemeinsames Verständnis von Führung und Struktur, das zu unserer Kultur passt**. Und das bedeutet manchmal auch, bewusst Unterschiede zuzulassen – zwischen Bereichen, zwischen Reifegraden, zwischen Organisationsformen.

Heute, am Beginn des neuen Strategieprozess 2030, sehen wir, wie viel gewachsen ist: an Eigenverantwortung, an Haltung, an Führungskraft. Der Wandel hat die Führung verändert – und unsere Art zu führen hat bereits Wandel möglich gemacht. Das ist für mich der eigentliche Erfolg.