Beilage
zur Sitzung des Personal- und
Organisationsausschusses
vom 03.06.2025

Innovative Angebote für Führungskräfte zum Führungsleitbild – Leadership-Häppchen

I. Bericht

Einordnung und Hintergrund

Die im Folgenden dargestellten Aktivitäten der Personalentwicklung im Personalamt basieren auf dem Führungsleitbild der Stadt Nürnberg. Dieses wurde im Rahmen des Strategieprojekts „Personal“ durch den Personal- und Organisationsausschuss beschlossen (Abschlussbericht vom 23.07.2019) und bildet gemeinsam mit dem überfachlichen Kompetenzkatalog eine zentrale Grundlage für die Führungskräfteentwicklung.

Das Führungsleitbild wurde von Führungskräften der Stadt Nürnberg in Zusammenarbeit mit dem Gesamtpersonalrat und dem Personalamt entwickelt und in einem extern begleiteten Prozess ausgestaltet. Es zielt darauf ab, eine gemeinsame Haltung zu guter Führung in der Stadtverwaltung zu etablieren und diese im Führungsalltag spürbar zu verankern. Das gesamtstädtische Führungsleitbild definiert die fünf zentralen Leitbegriffe **Verantwortung, Veränderungsbereitschaft, Wertschätzung, Orientierung und Gestaltung sowie Kommunikation.** Es hält allgemeingültige Regeln für das Miteinander fest, formuliert klare Verhaltensanforderungen für alle Führungskräfte in der Stadtverwaltung und dient als Orientierungshilfe im Führungsalltag (s. Anlage 1). Die Personalentwicklung im Personalamt hat es sich zur Aufgabe gemacht, das Führungsleitbild mit Leben zu füllen und setzt dabei auf innovative, praxisnahe und wirkungsvolle Ansätze.

Zielsetzung und Zielgruppe

Die Führungskräftequalifizierung ist in drei aufeinander aufbauende Stufen gegliedert:

Stufe 1 richtet sich an Mitarbeitende mit Interesse an Führung – unabhängig davon, ob bereits eine konkrete Perspektive auf eine Führungsposition besteht.
Stufe 2 begleitet neue Führungskräfte beim Einstieg in ihre Rolle. Das spezielle Programm kombiniert Präsenzseminare, Selbstlernphasen, kollegialen Austausch und Netzwerktreffen.
Stufe 3 dient der Vertiefung und Aktualisierung der Führungskompetenz im weiteren Berufsverlauf und bereitet bei Bedarf auf höhere Führungsaufgaben vor.

Führungskräfte prägen durch ihr Verhalten, ihre Kommunikation und ihre Haltung maßgeblich die Zusammenarbeit und Organisationskultur in der Stadtverwaltung. Sie nehmen eine Vorbildfunktion ein und tragen Verantwortung für eine werteorientierte und in die Zukunft gerichtete Führung. Ziel der Maßnahmen der zentralen Personalentwicklung ist es daher, Führungskräfte in ihrer Rolle zu stärken, Orientierung zu bieten und neue Anforderungen frühzeitig aufzugreifen. Die Zielgruppe sind daher alle Führungskräfte der Stadt Nürnberg über alle Hierarchieebenen hinweg.

Vorgehen und Umsetzung

Ein zentraler Baustein zur Weiterentwicklung der Führungsarbeit ist das jährlich aus dem Führungsleitbild abgeleitete Jahresthema. Ein jährlich wechselndes Jahresmotto auf Basis des Führungsleitbilds ist ein wirksames Instrument, um die Leitgedanken greifbar zu machen

und mit konkretem Handeln zu verknüpfen. Es zeigt, dass das Leitbild nicht nur „auf dem Papier“ existiert, sondern aktiv in der Führungskultur der Stadt Nürnberg verankert wird.

Besonders sinnvoll ist es aus Sicht der Personalentwicklung, wenn das Motto

- aktuelle Herausforderungen oder Entwicklungsschwerpunkte aufgreift,
- kommunikativ gut begleitet wird (z. B. durch Veranstaltungen, Materialien, Newsletter, Impulse im Alltag),
- und Raum für Reflexion und Austausch in den Führungsteams bietet.

Ergebnisse und Wirkung
Im Themenfeld Führung (Führung aller Ebenen, Direkte Führungskraft) weist die Mitarbeitendenbefragung 2024 – Bericht hierzu folgt noch – die besten Werte über alle Dimensionen auf. Dies unterstreicht deutlich, dass die Stadt Nürnberg in diesem zentralen Bereich sehr gut unterwegs sind. Besonders bemerkenswert ist, dass es trotz der zahlreichen Herausforderungen seit 2019 – Corona-Pandemie, Ukrainekrieg und Flucht, Fachkräftemangel, Haushaltskonsolidierung etc. – gelungen ist, die Ergebnisse im Vergleich zu 2019 noch zu verbessern.

Dies bestätigt eindeutig, dass die Maßnahmen und Angebote zur Führungskräfteentwicklung greifen und spürbare Erfolge zeigen. Die Führungskräfte nehmen ihre Aufträge aus dem Leitbild gewissenhaft wahr und verbinden strategische Interessen der Organisation mit der Wertschätzung und Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Auch wenn das gesamtstädtische Ergebnis ein Aggregat aller Einzelergebnisse der Dienststellen, Eigenbetriebe und Schulen ist, ergibt sich durch das gesamtstädtische Resultat ein sehr positives Bild. Umso wichtiger ist es, diesen erfolgreichen Weg mit Entschlossenheit weiterzugehen, die Führungsstandards stetig zu stärken und die positive Entwicklung nachhaltig zu sichern.

Darüber hinaus wurde eine Onlinebefragung der Führungskräfte der Stadt Nürnberg zum Thema Führungsleitbildung durchgeführt, um die Relevanz der bisherigen Jahresthemen des Führungsleitbildes (Kommunikation, Orientierung und Gestaltung, Veränderungsbereitschaft, Verantwortung und Wertschätzung) zu überprüfen und eine Grundlage für die zukünftige Planung von Angeboten zur Personalentwicklung zu schaffen. Insgesamt haben 160 Führungskräfte teilgenommen.

Die bisherigen Leitsätze werden von den Führungskräften als zeitgemäß, hilfreich und im Arbeitsalltag gut umsetzbar wahrgenommen, wobei „Wertschätzung“ als besonders wichtig eingestuft wird. Ebenso bewerteten die Führungskräfte fünf neue Führungsleitsätze („Agilität“, „Führen auf Distanz“, „Diversität und Inklusion“, „Krisenmanagement“ und „Nachhaltigkeit“) auf einer Skala von 1 (trifft nicht zu) bis 4 (trifft voll zu) hinsichtlich ihrer Notwendigkeit. Der durchschnittliche Wert über alle Leitsätze lag bei 3,1, was ihre Relevanz bestätigt. Besonders „Agilität“ wurde als am notwendigsten eingeschätzt, gefolgt von „Führen auf Distanz“. Diese Ergebnisse spiegeln den Bedarf wider, das Führungsleitbild an neue Arbeitswelten wie Home-Office und agile Arbeitsformen anzupassen.

Das Jahresmotto 2025 wurde daher auf „Innovation“ und flexible Führungsmethoden ausgerichtet, um den aktuellen Herausforderungen gerecht zu werden. Die Befragung war Teil der Diplomarbeit einer Nürnberger Studierenden an der Hochschule für den öffentlichen Dienst in Hof, die sich mit der Aktualität eines Führungsleitbildes als Baustein der Personalentwicklung beschäftigte.

Beispielhafte Maßnahme für Stufe 2 und 3: Online-Impulsreihe „Leadership Häppchen“

Ein zentrales Format zur Umsetzung des Führungsleitbildes und zur Förderung der Führungskompetenz ist die Online-Impulsreihe „Leadership Häppchen“. Dieses Format richtet sich an alle Führungskräfte der Stadtverwaltung und verfolgt das Ziel, kurze, fundierte und praxisnahe Impulse zur Mittagszeit zu bieten. Die Sessions dauern 45 Minuten, finden etwa alle vier bis sechs Wochen statt und kombinieren wissenschaftlich fundierte Inhalte mit Praxisbezug und Diskussionsmöglichkeiten. Diese kurzen Qualifizierungshäppchen in der Mittagspause sind ein zeiteffizientes und niedrigschwelliges Format für Führungskräfte. Sie lassen sich gut in den Arbeitsalltag integrieren, ermöglichen regelmäßige Impulse ohne großen Zeitaufwand und fördern gleichzeitig den Austausch unter Kolleginnen und Kollegen. Durch die kompakte Vermittlung aktueller Führungsthemen entsteht ein flexibles Lernangebot, das Motivation schafft und zur kontinuierlichen Weiterentwicklung anregt und beiträgt.

Im Rahmen des Jahresthemas „Innovation“ wurden bereits spannende Inhalte präsentiert und es stehen weitere attraktive Themen für das Jahr 2025 auf der Agenda:

11.03.2025: Innovation als Treiber der Zukunftssicherung
30.04.2025: Strategische Steuerung: Innovation gezielt ermöglichen
28.05.2025: Transformationale Führung: Menschen für Innovation begeistern
09.07.2025: Resilienz als Schlüsselkompetenz für Führungskräfte und Organisationen
18.09.2025: Lern- und Veränderungsbereitschaft als Innovationsbooster
14.10.2025: Digitale Kompetenz und KI-Kenntnisse als Voraussetzung für innovative Führung

Die Personalentwicklung hat seit 2023 bereits zwei Reihen mit Fachexpertise zu den Themen Verantwortung und dem Thema Wertschätzung erfolgreich konzipiert und durchgeführt. Darüber hinaus wurde das Format „Leadership Häppchen“ für eine exklusive Interviewreihe mit Oberbürgermeister Marcus König, dem Referenten für Personal, Finanzen und IT Herrn Brehm, der Referentin für Jugend, Familien und Soziales Elisabeth Ries, sowie der Autorin Tupoka Ogette im Rahmen des Jahresthemas Wertschätzung, genutzt.

Marcus König beantwortete in der ersten Folge der Reihe „Leadership-Häppchen-Spezial“ am 09.10.2024 die Frage, wie wir einer demokratischeren Haltung im Verwaltungshandeln Ausdruck verleihen können und was er dabei von den Führungskräften der Stadtverwaltung erwartet.

Thorsten Brehm beschäftigte sich in der anschließenden Veranstaltung am 24.10.2024 mit dem Thema "Diversitätssensible Personalpolitik" und ging dabei der Frage nach, was eine "kulturelle Perspektive im Kontext von Führung" bedeutet.

Elisabeth Ries folgte am 06.11.2024 mit dem Thema: Vielfalt in unserer Stadtgesellschaft und der Blick auf die gelebte Realität, worauf wir in Nürnberg stolz sein können - und welche Rolle Führungskräfte bei der Teilhabe spielen können.

Den Abschluss der Reihe bildete Tupoka Ogette (Autorin und Mediatorin von Rassismus Kritik) am 27.11.2024, die einen guten Einblick einerseits in die häufigsten Probleme in Behörden geben konnte und andererseits den Führungskräften konkrete Tipps für die Praxis und den Alltag im Verwaltungskontext, im Bildungsbereich (Kita, Schule etc.), bei Einstellungsverfahren, Personalentwicklung etc. geben konnte.

Die „Leadership-Häppchen-Spezial“ wurden von der Wirtschaftsredakteurin Andrea Buba moderiert.

Die bisherigen Leadership-Häppchen erreichten regelmäßig zwischen 50 und 90 Führungskräfte und stießen auf sehr positive Resonanz.

Die Leadership-Häppchen wie auch Erklärvideos (z.B. Wissenssicherung ausscheidender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) und Tutorials (z.B. Arbeitshilfen für das Dokumentenmanagement System) stellen ein gutes Beispiel für Mikro-Lernen dar, das in den Angeboten zur Qualifizierung unserer Mitarbeitenden eine immer größere Rolle spielen wird. Trotz eines hohen Zeit- und Leistungsdrucks müssen die Mitarbeitenden der Stadt Nürnberg und insbesondere die Führungskräfte aufgrund der zunehmenden Digitalisierung der Geschäftsprozesse, immer schnelleren Veränderungen und kürzeren Innovationszyklen ihr Wissen stets auf dem neuesten Stand halten.

Die Leadership-Häppchen und andere Angebote des Mikro-Lernens bedienen das Bedürfnis vieler Führungskräfte nach kompakten, schnell konsumierbaren Einheiten und lassen sich schnell in den Arbeitsalltag integrieren. Die aktuellen Rückmeldungen der Teilnehmenden der Führungskräfte-Lehrgänge zeigen, dass (nicht nur) jüngere Führungskräfte kurze, digitale Formate bevorzugen, wie sie von YouTube, TikTok oder Apps gewohnt sind. Mikro-Lernen und gerade die Leadership-Häppchen für neue und erfahrende Führungskräfte entsprechen diesem Medienverhalten.

Weiterbildungsformate wie die Leadership-Häppchen bilden einen wichtigen Baustein der gesamtstädtischen Personalentwicklungs-Strategie, eine Kultur des kontinuierlichen und eigenverantwortlichen Lernens zu etablieren. Die Führungskräfte dienen als Lernvorbilder. Wenn Führungskräfte eigenverantwortlich, bedarfsorientiert und regelmäßig lernen, motivieren sie ihre Mitarbeitenden, ihnen zu folgen. Die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung 2024 zeigen, dass die Vorbildfunktion von Führungskräften nicht unterschätzt werden darf.

Zusammenfassung und Ausblick

Das Führungsleitbild der Stadt Nürnberg ist ein sehr gutes Beispiel für eine durchdachte und zukunftsorientierte Führungsstrategie. Es bietet klare Werte und Leitlinien, die nicht nur Orientierung schaffen, sondern auch die Zusammenarbeit und Organisationskultur positiv prägen. Durch innovative Ansätze, praxisnahe Qualifizierungsprogramme und gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen zeigt die Stadt Nürnberg, wie werteorientierte Führung in der modernen Arbeitswelt erfolgreich umgesetzt werden kann.

Die kontinuierliche Bearbeitung des Leitbilds, wie durch das Jahresmotto „Innovation“ und die Einbindung aktueller Themen“, unterstreicht die Anpassungsfähigkeit und den Weitblick der Stadtverwaltung. Formate wie die „Leadership Häppchen“ und die Interviews mit hochkarätigen Persönlichkeiten im Rahmen der Leadership-Häppchen-Spezial setzen ein Zeichen für eine starke und inspirierende Führungskultur, die Raum für Austausch und Reflexion schafft.

Insgesamt zeigt sich, dass die Stadt Nürnberg die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt nicht nur annimmt, sondern aktiv gestaltet. Der Erfolg der Maßnahmen und die positive Resonanz unter Führungskräften bestätigen, dass gute Führung nicht nur Theorie bleibt, sondern im Arbeitsalltag spürbar gelebt wird. Die Einbindung moderner Themen und die Förderung von Austausch und Reflexion stellen sicher, dass die Führungskultur auch in einer sich stetig wandelnden Arbeitswelt relevant und lebendig bleibt. Die Personal- und Führungskräfteentwicklung der Stadt Nürnberg setzt damit ein starkes Zeichen für eine zukunftsorientierte, wertebasierte Führung, die auch weiterhin Maßstäbe setzen wird, wenn die Ressourcen dafür bereitstehen. Ein Vorbild für nachhaltige Führung in einer dynamischen Zeit!

II. Herrn Ref. I/II Zeichnung erfolgt per Session

III. a) GPR
b) GSBV
c) GST

IV. PA

V. Ref. I/II / POA

Nürnberg, 16.04.2025
Personalamt

gez. Sembritzki (14141)