



Next

Level

Leader-

ship

Zwei unterschiedliche Leadership-Programme – damit hat die Stadt Offenburg auf aktuelle Führungsherausforderungen reagiert. Die Kommune stärkt damit ihre derzeitigen Führungskräfte und findet künftige.

Fachkräftemangel, Generationenwechsel und Digitalisierung stellen Kommunen vor massive Umbrüche. Während viele Verwaltungen noch im Orientierungsprozess sind, hat die Stadt Offenburg einen proaktiven Weg gewählt. Statt auf Standardlösungen zu setzen, hat sich die Stadt für ein maßgeschneidertes Führungskräfteentwicklungsprogramm entschieden – gemeinsam mit Profil M, einer Beratung für Führungskräfteentwicklung, die sonst Unternehmen aus Dax und Mittelstand begleitet.

Vorausdenken statt Verwalten

Vor vier Jahren stand die Stadt Offenburg vor einigen Herausforderungen, die viele Kommunen gleichermaßen treffen:

- Fachkräftemangel trifft auf Altersabgänge: Viele erfahrene Führungskräfte stehen kurz vor dem Ruhestand.
- Generationenwechsel bringt neue Werte: Jüngere Mitarbeitende erwarten Führung auf Augenhöhe, Entwicklungschancen und Sinn.
- Digitalisierung verändert Arbeitswelten: Hybrides Arbeiten, agile Prozesse und kontinuierlicher Wandel sind neue Realität.

Die Personalleitung der Stadt Offenburg ergriff die Initiative, um mit gezielter Führungskräfteentwicklung auf die Herausforderungen zu reagieren. Auch die Verwaltungsspitze der Stadt unterstützte den Prozess, woraufhin die Personalentwicklung begann, gemeinsam mit dem Beratungspartner Profil M strategische Entwicklungsprogramme zu erarbeiten. Im Herbst 2022 wurden die Führungskräfte informiert, im März 2023

fanden die ersten Module statt. Die neu aufgegleiste Führungskräfteentwicklung ist für die Stadt Offenburg auch ein wichtiger Baustein, um als Arbeitgeberin attraktiv zu sein und zu bleiben. Insofern leistet sie auch einen aktiven Beitrag zur übergeordneten Arbeitgeberkampagne „Du machst den Unterschied“, die parallel dazu aufgesetzt wurde. Denn gute Führung ist kein Selbstzweck: Sie entscheidet über Motivation, Bindung und Attraktivität als Arbeitgeber.

Zwei Programme, ein Ziel: Führung zukunftsfähig machen

Entstanden sind zwei ineinandergreifende Programme – zwei Programme, weil die Stadt Offenburg zwei unterschiedliche Zielgruppen damit ansprechen möchte. Zum einen Mitarbeitende, die bereits Führungsverantwortung tragen und Praxisbeispiele und -erfahrungen in das Entwicklungsprogramm mitbringen, zum anderen Mitarbeitende, die als Führungskräfte infrage kommen.

- das Führungskräfteentwicklungsprogramm „FKEP“ für bestehende Führungskräfte,
- das Nachwuchsprogramm „Grow@Offenburg“ für Mitarbeitende mit Führungspotenzial

Das FKEP ist verpflichtend für alle Führungskräfte, das Nachwuchsprogramm ist offen – denn hier geht es zunächst darum, erst mal Führungspotenziale zu identifizieren und auf Eigeninitiative zu setzen. Um den Bedarf und Wunsch nach Entwicklung bei den bestehenden Führungskräften nachzukommen, startete die Stadt Offenburg mit dem FKEP.

Führung als Haltung und Handwerk

Rund 150 Führungskräfte aus über 80 Berufsbildern haben bisher am FKEP teilgenommen. Das Führungskräfteentwicklungsprogramm der Stadt Offenburg ist klar strukturiert. Es besteht aus drei aufeinanderfolgenden, je zweitägigen Modulen und einem Follow-up, und einer freiwilligen Standortbestimmung, wobei jede Einheit aufeinander aufbaut.

Modul 1: Mitarbeiterführung

Das erste Modul soll Führungskräfte befähigen, ein leistungsfähiges und motiviertes Team zu schaffen, mithilfe von Selbstreflexion, Feedbacktechniken, Delegation und Prioritätensetzung.

Modul 2: Kommunikation und Konfliktmanagement

Im zweiten Modul liegt der Fokus darauf, Zusammenarbeit durch Gesprächsführung und Konfliktmanagement konstruktiv und zielführend zu gestalten.

Modul 3: Change und Zukunft

Das letzte und dritte Modul dreht sich um die Führungsverantwortung in Sachen Change. Dazu gehört es, eine eigene

Haltung zu Veränderungen und Entwicklungen der Stadt zu entwickeln, aber auch das Team einzubinden und Veränderungen zu kommunizieren.

Die freiwillige Standortbestimmung erfolgt unter Einsatz des „Lead IM“ – einem von Profil M entwickelten Persönlichkeitsinventar, das gezielt auf Menschen zugeschnitten ist, die in Führung gehen – ohne sich dabei auf rein disziplinarische Führungskräfte zu beschränken. Dabei können sich Führungskräfte freiwillig dazu entscheiden, ob und wann sie die Standortbestimmung durchführen möchten, einige nutzen es als Startpunkt in die Entwicklungsreise, andere entscheiden sich nach den ersten Modulen, ihr neues Wissen anzuwenden. Die Teilnehmenden erhalten nach der Teilnahme dabei nicht nur einen fundierten Bericht über ihre Persönlichkeitsfacetten, Führungsmotive und Entwicklungspotenziale – sie führen darüber hinaus ein individuelles Coachinggespräch mit einer erfahrenen Beraterin oder einem Berater von Profil M. Dieses vertiefende Gespräch ist mehr als eine Ergebnisbesprechung: Es schafft Raum für Reflexion, Einordnung und erste persönliche Entwicklungsimpulse. Viele Führungskräfte bewerten gerade diesen Teil des Programms als besonders wertvoll – weil er verbindet, was selten zusammengedacht wird: systematische Diagnostik und individuelle Entwicklungsbegleitung auf Augenhöhe.

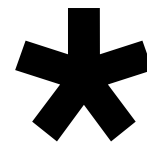
Begleitet wird das Programm durch Check-in-Sessions, kollegiale Beratung und digitale Lernimpulse wie Videotutorials. Besonders wirkungsvoll ist die heterogene Gruppenzusammensetzung. In der Stadt Offenburg finden sich Beschäftigte mit 80 verschiedenen Berufsbildern: von Erziehungskräften über Juristinnen, Ingenieuren bis zu Bademeistern und Reinigungskräften. Insofern bringen die Teilnehmenden ganz unterschiedliche Erfahrungen mit. Bereichsübergreifendes Lernen und gegenseitiges Verständnis fördern dabei ein echtes Führungsnetzwerk.

Im Follow-up, das abschließend stattfindet, steht die Vertiefung, praktische Anwendung und die Transfersicherung im Vordergrund. Abgerundet wird das Follow-Up durch einen praxisnah gestalteten Deep-Dive zu Resilienz.

Führung von morgen sichern

Das zweite Führungsprogramm „Grow@Offenburg“ zielt darauf, den Führungsnachwuchs zu identifizieren und zu stärken, um Talentmanagement innerhalb der Stadt zu fördern. Mitarbeitende mit Führungsinteresse konnten sich selbst bewerben und durchliefen ein eintägiges Entwicklungszentrum, das auf Selbstreflexion, Motivation und Führungskompetenz fokussierte.

Die Besonderheit: Auch hier wird Leadership Assessment und Leadership Development kombiniert. Die Teilnehmenden erhalten eine individuelle Entwicklungs-Roadmap – und stei-



Modulinhalte

Modul 1	Modul 2	Modul 3	Follow-up
Mitarbeiterführung: So schaffen Sie ein leistungsfähiges und motiviertes Team	Kommunikation und Konfliktmanagement: So gestalten Sie die Zusammenarbeit konstruktiv und zielführend	Change und Zukunft: So entwickeln Sie Ihren Bereich erfolgreich weiter	Transfersicherung, Vertiefung und praktische Anwendung der Inhalte aus den Modulen 1-3 und Deep Dive zu Resilienz im Führungsalltag

Kollegiale Beratung, Videotutorials, Check-in-Sessions, Standortbestimmung



Aufbau des Programms



gen in ein kompaktes Trainingsprogramm ein. Drei Module, ein intensives Outdoortraining zur Resilienzförderung und ein Mentoring durch erfahrene Führungskräfte sichern den Praxistransfer.

Modul 1: Selbstverständnis und Rolle als Führungskraft

Führung beginnt nicht mit Titeln, sondern mit Haltung. Im ersten Modul setzen sich die Teilnehmenden mit den Erwartungen und Anforderungen an Führung auseinander – und entwickeln ein eigenes Verständnis davon, wie sie diese Rolle persönlich ausfüllen möchten.

Der Leitsatz: „Lerne dich selbst zu führen, bevor du andere führst“. Denn wer seine eigenen Motive und Reaktionsmuster kennt, überträgt sie nicht unreflektiert auf andere. Am Ende des Moduls steht ein klares Selbstbild als potenzielle Führungskraft – als Fundament für die weitere Entwicklung.

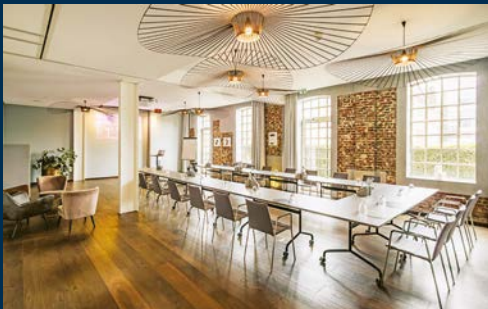
Modul 2: Kommunikation und Gesprächsführung

Kommunikation ist mehr als Technik. In diesem Modul setzen sich die Teilnehmenden mit ihrer Wirkung auseinander, lernen



exzellente
LERNORTE

Experten für Training und Weiterbildung –
Ihre Ansprechpartner auf Augenhöhe
www.exzellente-lernorte.de



EXZELLENT LERNORTE sind auf Training und Weiterbildung spezialisierte Tagungshotels, die durch ein optimales räumliches Umfeld Lernerfolge verstärken. Alle Häuser orientieren sich an neuesten Trends und Erkenntnissen der Weiterbildung, um perfekte Lernbedingungen zu bieten. Die kompetenten Mitarbeiter der Exzellente Lernorte sind für Trainer und Personalentwickler Gesprächspartner auf Augenhöhe für nahezu alle Trainingsformen. Exzellente Lernorte stehen zudem im permanenten Austausch untereinander, um durch Innovation und moderne Mitarbeiterführung exzellenter Ideengeber für Tagungskunden zu sein.

Prinzipien gelingender Kommunikation kennen und reflektieren insbesondere ihr Feedbackverhalten.

Zentraler Gedanke: Feedback wird vom gewünschten Effekt aus gedacht. Was soll beim Gegenüber ankommen – und wie beeinflusst das meine Wortwahl, Tonalität, Haltung? Je besser die Teilnehmenden ihr Gegenüber einschätzen können, desto differenzierter kann ihr Kommunikationsstil werden – mal sachlich-pointiert, mal emotional verbindend. Theorie und Praxis greifen dabei eng ineinander.

Modul 3: Konfliktmanagement

Konflikte gehören zum Führungsalltag – entscheidend ist, wie man mit ihnen umgeht. Im dritten Modul geht es darum, Konfliktodynamiken zu erkennen, eigene Reaktionsmuster zu reflektieren und konkrete Handlungsoptionen zu entwickeln.

Ein besonderer Fokus liegt auf dem persönlichen Emotionsmanagement: Welche innere Haltung nehme ich ein – und wie beeinflusst das mein Verhalten als Führungskraft? Die Teilnehmenden trainieren in praxisnahen Sequenzen, wie sie in verschiedenen Konfliktphasen wirksam agieren – und entwickeln ein Gespür dafür, wann Führung klärt, moderiert oder schlichtet Haltung zeigt.

So geht Nachwuchsaufbau mit System

Von der Ausschreibung bis zur individuellen Förderung: Das Nachwuchsprogramm „Grow@Offenburg“ folgt einem klar strukturierten Prozess – mit Reflexion, Diagnostik und Entwicklung.

Erfolge wurden bereits während der Pilotphase sichtbar. 13 Beschäftigte nahmen teil, bereits acht Teilnehmende übernahmen bisher eine Führungsfunktion, manche bereits während des Programms, andere wechselten nach Programmende in verantwortungsvolle Rollen. Zudem entstand ein nachhaltiges Alumni-Netzwerk – initiiert und getragen von den Teilnehmenden selbst.

Gemeinsam lernen – gemeinsam wachsen

Ob gestandene Führungskraft oder neue Talente – beide Programme setzen auf:

- Selbstreflexion als Basis für wirksame Führung
- heterogene Lerngruppen für Perspektivwechsel und Austausch
- praxisnahe Didaktik, die aktiv einbindet statt nur informiert
- organisationsweite Vernetzung über Hierarchie- und Fachgrenzen hinweg

Die Zusammenarbeit zwischen Offenburg und Profil M ist dabei mehr als ein klassisches Beratungsprojekt. Die Programme sind in Co-Creation entstanden, werden laufend an Bedarfe an-



ANNABELL HEITZ ist als Personalentwicklerin bei der Stadt Offenburg für die Entwicklung von Führungs- und Nachwuchsführungskräften zuständig und hat in Zusammenarbeit mit Profil M die beiden Programme konzipiert sowie implementiert.



ANNA KUREK begleitet als Projektleiterin und konzeptionelle Entwicklerin des Programms die Stadt Offenburg bei der Umsetzung moderner Leadership-Formate. Die Psychologin ist Consultant beim Beratungsunternehmen Profil M mit dem Schwerpunkt auf Führungskräfteentwicklung und lernwirksamen Programmdesigns.

gepasst und spiegeln die gelebte Kultur der Zusammenarbeit. Ausblick: Bedarfe nach den Modulen abdecken. Ein Beispiel für diese Innovationskraft: das neue Format HIT – High Intensity Training. Die kompakten Module greifen aktuelle Führungsthemen wie „Hybride Führung“ auf und bieten konzentriertes Lernen in kurzer Zeit. Der Name ist Programm: kurz, intensiv, wirkungsvoll.

Ausblick: Führung als strategischer Hebel

Für die Stadt Offenburg bedeutet der erfolgreiche Programmauftakt und -durchlauf kein Stehenbleiben. Die Programme sind langfristig angelegt, haben sich bewährt – und werden kontinuierlich weiterentwickelt. Alle neuen Führungskräfte durchlaufen verbindlich das FKEP. Ab 2026 starten darüber hinaus neue, modulare Vertiefungsangebote – bedarfsorientiert, flexibel, praxisnah. Auch „Grow@Offenburg“ geht in die nächste Runde – und bleibt fester Bestandteil der Nachwuchssicherung bei der Stadt Offenburg.

Auf derartige Führungskräfteentwicklung zu setzen, kann Vorbild für andere Kommunen sein. Denn Führung ist nicht nur Mittel zum Zweck – sie ist ein Standortfaktor. Wer Menschen gewinnen, halten und befähigen will, muss investieren – in Haltung, Kompetenz und Kultur. Denn Zukunft beginnt mit Führung.