WORKBOOK

6. Führungskräfte-Symposium

FÜHRUNGSKRÄFTE
SYMPOSIUM

WILLKOMMEN

Katrin Lütkemöller Shaw
Projektleiterin Zentrum für Legistik
BMDS

Ralf Junge-Pearl
Projektleiter Agentic AI Hub
DigitalService

Jennifer Rohde
Projektleiterin Neues Arbeiten
BKAmt

Christian Müller
Head of Transformation
DigitalService

Sarah Müller
Leadership Coach &
Organisationsentwicklerin

Liebe Teilnehmende des 6. Führungskräfte-Symposiums,

Führung heißt oft, zwischen zwei Wirklichkeiten zu stehen: dem, was von uns erwartet wird, und dem, was tatsächlich möglich ist. Zwischen politischem Anspruch und begrenzten Ressourcen, zwischen den Bedürfnissen Ihrer Teams und den Vorgaben von außen. Diese Spannung lässt sich selten auflösen. Aber sie lässt sich gestalten.

Unter dem Titel „Trotzdem wirksam. Führen im Spannungsfeld von Erwartung und Möglichkeit“ laden wir Sie ein, genau diesen Raum genauer anzuschauen und sich mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Ressorts darüber auszutauschen. Dieses Workbook ist Ihr Begleiter dabei.

Wir wünschen Ihnen offene Gespräche, neue Blickwinkel und die Erfahrung, dass Wirksamkeit beginnt, wo wir nicht auf ideale Bedingungen warten.

Ihr Team des Führungskräfte-Symposiums

Nachdem die Familie Borsig im Jahr 1909 durch Kaiser Wilhelm II. in den Adelsstand erhoben wurde, erbauten die Gebrüder Paul Ernst und Conrad August Albert zwischen 1911 und 1913 auf der Halbinsel Reiherwerder als ein repräsentatives Anwesen fern der Stadt. Das Gelände gehörte übrigens einst Wilhelm von Humboldt.

Die Villa wurde nach dem Vorbild von Schloss Sanssouci erbaut und verkörpert großbürgerliche Wohnkultur vor dem Ersten Weltkrieg, mit bis heute erhaltenen Salons, Bibliothek und Privaträumen. Ab 1937 wandelte sich der private Rückzugsort zum politischen Schauplatz – von der Reichsfinanzakademie über die französische Besatzungszeit bis zum heutigen Gästehaus des Auswärtigen Amts.

TROTZDEM WIRKSAM

Handeln unter Druck bedeutet, in einem Moment zu entscheiden, in dem die Bedingungen nicht ideal sind und es vielleicht nie sein werden. Trotzdem wirksam zu sein bedeutet, bewusst Einfluss zu nehmen. Nicht nur dort, wo das System mitspielt, sondern dort, wo es stockt, zögert oder Widerstand leistet. Gerade in der öffentlichen Verwaltung heißt Wirksamkeit, auch dann Verantwortung zu übernehmen, wenn Spielräume eng erscheinen und dort Raum für Handlung zu öffnen, wo andere nur Grenzen sehen.

Wirksamkeit ist dabei weit mehr als ein Leistungsmerkmal. Sie gibt Orientierung, bündelt Energie und schafft gemeinsame Bezugspunkte in komplexen, oft widersprüchlichen Rahmenbedingungen. Wirksamkeits-Arbeit verbindet Gegenwart und Handlungsfähigkeit: Sie hilft, den eigenen Spielraum zu erkennen, Prioritäten bewusst zu setzen und Entscheidungen zu treffen, auch ohne vollständige Information.

Methoden wie die Engpassfrage, der Grenzen-Check oder das Verantwortungs-Mapping eröffnen unterschiedliche Perspektiven auf Wirksamkeit. Sie machen sichtbar, was Entscheidungen blockiert, unterscheiden reale Grenzen von ungetesteten Annahmen oder klären, wer bei einem Vorhaben tatsächlich welche Rolle trägt.

So wird Handeln unter Druck zum aktiven Gestaltungsprozess: als Dialog über Blockaden, Spielräume und Verantwortung. Das stärkt Entscheidungs-fähigkeit, fördert gegenseitiges Verständnis und befähigt Führungskräfte, auch unter Unsicherheit konkrete Schritte zu gehen.

Handeln unter Druck eröffnet damit die Chance, nicht auf bessere Bedingungen zu warten, sondern trotzdem jetzt, in der eigenen Rolle, mit den vorhandenen Mitteln zu gestalten.

ABLAUF

14.00 Uhr
ANKOMMEN
14.30 Uhr
BEGRÜSSUNG
EXPERT:INNEN-GESRPÄCH
AUSTAUSCH & REFLEXION
Walk & Talk | Troika Consulting |
Kollegiale Beratung
PAUSE
GESPRÄCHSKREISE
Engpassfrage | Grenzen-Check |
Verantwortung-Mapping
SCHLUSSIMPULS &
VERABSCHIEDUNG
18.30 Uhr
GET TOGETHER &
AUSKLANG

AUSTAUSCH & REFLEXION

Walk & Talk | Außengelände

Troika Consulting | Frühstückszimmer

Kollegiale Beratung | Bibliothek & Herrenzimmer

Walk & Talk

Beim Walk & Talk wird das Gespräch ins Gehen verlegt. Zwei oder mehrere Personen tauschen sich bei einem Spaziergang über ein Thema aus. Bewegung und frische Luft fördern Offenheit, Kreativität und neue Perspektiven. Das Format eignet sich besonders zur Reflexion, Ideenfindung und zum Aufbau von Vertrauen in einer entspannten Atmosphäre.

Troika Consulting

Das Troika Consulting ist ein strukturiertes Kurzformat in Dreiergruppen. Eine Person schildert ihr Anliegen, die beiden anderen beraten sie nach einem festen Ablauf mit Fragen, Ideen und Feedback. So entstehen in kurzer Zeit neue Sichtweisen und konkrete Lösungsansätze. Das Format stärkt Zuhören, Reflexion und kollegiale Unterstützung.

Kollegiale Beratung

In der Kollegialen Beratung unterstützen sich Kolleg*innen wechselseitig bei beruflichen Fragen. Eine Person bringt einen Fall ein, die anderen beraten systematisch in klaren Phasen. Durch gezielte Fragen und Feedback entstehen praxisnahe Lösungen und gemeinsames Lernen. Das Format fördert Reflexion, Selbstwirksamkeit und Teamzusammenhalt.

Walk & Talk

5'

Thema festlegen
Überlegt euch, über welches Thema ihr gern sprechen wollt.

10'

Person A spricht
Einigt euch, wer mit dem Sprechen beginnt und macht euch auf den Weg. Person A erzählt monologisch. Person B stoppt die Zeit und konzentriert sich aufs schweigende Zuhören.

5'

Schweigen
Beide Personen reflektieren für sich in Stille das Gesagt bzw. Gehörte beim Spazierengehen.

10'

Person B spricht
Nun spricht Person B während Person A schweigend zuhört und die Zeit stoppt. Dabei reagiert Person B nicht auf das, was Person A gesagt hat, sondern reflektiert, was sie gehört hat.

5'

Schweigen
Beide Personen reflektieren für sich in Stille das Gesagt bzw. Gehörte beim Spazierengehen.

10'

Rückweg & Reflexion
Treten Sie den Rückweg an und tauschen Sie sich währenddessen über das Erlebnis des Spazierengehens sowie auch über besonders wichtige Momente, Gedanken und Erkenntnisse aus.

Troika Consulting

5'

Thema festlegen

Überlegt euch ein Thema zu dem ihr Meinungen bekommen möchtet. Was ist gerade deine Herausforderung? Wobei benötigst du Unterstützung?

1'

Person A spricht

Einigt euch, wer mit dem Sprechen beginnt. In jeder Runde gibt es eine:n Auftraggeber:in und zwei Berater:innen. Person A erzählt monologisch. Person B und C konzentrieren sich aufs schweigende Zuhören.

2'

Verständnisfragen

Personen B und C dürfen im Nachgang dem Auftraggeber Verständnisfragen stellen.

5'

Ideen entwickeln und beraten

Person A dreht sich nun mit dem Rücken zu den beiden beratenden Personen und hört schweigend zu. Die Personen B und C entwickeln nun Ideen und Vorschläge und sprechen dabei laut miteinander.

2'

Reflexion

Person A dreht sich nun wieder zu den beiden Berater:innen um und reflektiert über das Erlebnis des Zuhörens sowie auch über besonders wichtige Momente, Gedanken und Erkenntnisse aus der Session.

10'

Wechsel der Rollen

Die Gruppe wechselt zur nächsten Person und wiederholt die Schritte.

Kollegiale Beratung

5'

Anliegen schildern

- Fallgebende:r schildert sachliche und persönliche Aspekte der aktuellen Situation
- Fallgebende:r ist an Lösungen interessiert und ist offen für neue Sichtweisen

5'

Verständnisfragen

- Zuhörende stellen Nachfragen / Verständnisfragen
- Zuhörende zeigen ehrliches Interesse und respektvolle Haltung, verzichten auf vorschnelle Ratschläge oder Bewertungen, unterstützen mit Fragen, Eindrücken, Möglichkeiten

10'

Lösungsvorschläge

Beratende erarbeiten mögliche Vorgehens- und Verhaltensweisen (Brainstorming)

- "Ich könnte mir vorstellen, dass..."
- "Ich habe die Idee, dass..."
- "Ich habe gute Erfahrungen gemacht mit..."

5'

Ideen bewerten

Fallgebende:r legt weiteres Vorgehen und konkrete Maßnahmen fest

GESPRÄCHSKREISE

Ein Gesprächskreis ist ein strukturiertes Kleingruppenformat, in dem eine Methode nicht erklärt, sondern direkt erprobt wird. Im Mittelpunkt steht kein Vortrag und keine Diskussion, sondern die Anwendung: Die Teilnehmenden bringen einen echten Fall aus ihrem Arbeitsalltag mit und wenden die Methode gemeinsam auf genau diese Situation an.

Der Gesprächskreis folgt einer festen Dramaturgie: Zu Beginn stellt eine Gesprächsleitung die Methode in wenigen Minuten vor. Dann wählt die Gruppe gemeinsam einen Fall, auf den sie die Methode anwendet. Nach der Anwendung folgt eine kurze individuelle Verankerung: jede Person hält schriftlich fest, wo und wann sie die Methode als Nächstes einsetzen will.

Den Abschluss bildet eine gemeinsame Reflexion: Was macht diese Methode gut? Wo hat sie ihre Grenzen? Was nehme ich mit?

DIE ENGPASSFRAGE

zum Erkennen und Auflösen von Entscheidungsblockaden

DER GRENZEN-CHECK

zur persönlichen Klarheit und um ungetestete Systemgrenzen prüfen

DAS VERANTWORTUNGS-MAPPING

zum Klären von Verantwortung jenseits des Organigramms

Die Engpassfrage

Viele Teams verharren in Analyse, weil Verstehen sich sicherer anfühlt als Entscheiden. Die Engpassfrage macht sichtbar, was eine Entscheidung blockiert und schließt gezielt diese eine Lücke.

WAS SIE LERNEN

Sie lernen, Entscheidungsblockaden im Team schnell zu diagnostizieren und gezielt aufzulösen, ohne das gesamte Problem neu aufzurollen.

KERNPRINZIP

Nicht: Lasst uns das Problem nochmal durchdenken. Sondern: Was genau fehlt uns, um jetzt zu entscheiden? Dann nur diese eine Lücke schließen.

DREI ENGPASS-KATEGORIEN

- **Informationsengpass:** Wir wissen etwas nicht, das wir zum Entscheiden brauchen.
- **Mandatsengpass:** Wir sind unsicher, ob wir das entscheiden dürfen.
- **Konfliktengpass:** Wir sind uns nicht einig, sprechen es aber nicht aus.

ROLLEN IN DER GRUPPE

- **Fallgeber:in (1 Person):** Bringt die blockierte Entscheidung ein, beantwortet Fragen.
- **Moderation (1 Person):** Stellt Schlüsselfragen, benennt Engpass-Typ.
- **Beobachtung & Fokus (1 Person):** Hört zu, gibt am Ende Feedback, hält zugleich Zeit und Methodenfokus.
- **Lösung (2 Personen):** Formulieren gemeinsam mit Fallgeber/in den nächsten Schritt.

ABLAUF

Dauer	Schritt	Inhalt
5 min	Rahmen	Drei Kategorien + Kernprinzip + .
5 min	Fallwahl & Rollen	Gruppe einigt sich, Rollenkarten ziehen.
30 min	Durchlauf	Fallgeber:in (3 min), Schlüsselfragen, Engpass benennen, Schritt formulieren.
5 min	Feedback	Beobachtungs- und Fokusrolle gibt Rückmeldung.
5 min	Verankerung	Still: Wo setze ich Methode als Nächstes ein?
20 min	Reflexion	Was funktioniert? Grenzen?
5 min	Wrap-up	Gedanken sammeln

SCHLÜSSELFRAGEN FÜR DIE MODERATION

- Was würdest du wissen müssen, um morgen zu entscheiden? (Informationsengpass)
- Wer müsste das eigentlich absegnen und hat das schon getan? (Mandatsengpass)
- Gibt es im Team Meinungen, die noch nie offen ausgesprochen wurden? (Konfliktengpass)
- Was ist das Kleinste, das du tun könntest, ohne auf weitere Freigaben zu warten? (Lösungsschritt)

REFLEXION UND VERANKERUNG

Schreibe Sie still: In welcher eigenen Situation setze ich die Methode als nächstes ein?

Meine Situation / Besprechung

Der Engpass-Typ ist:

- Informations-engpass
- Mandats-engpass
- Konflikt-engpass

Die Schlüsselfrage, die uns weitergeholfen hat und warum sie geholfen hat:

Unser nächster Schritt / Wer und bis wann:

Wo könnte ich diese Methode als Nächstes anwenden?

Der Grenzen-Check

Viele Aussagen wie Das geht bei uns nicht sind keine überprüften Fakten, sondern verfestigte Annahmen. Der Grenzen-Check trennt Grenzen (real, rechtlich verankert) von Annahmen (nie getestet).

WAS SIE LERNEN

Sie lernen, zwischen echten Grenzen und ungetesteten Annahmen zu unterscheiden und den kleinsten möglichen Schritt zu finden, um eine Annahme zu überprüfen.

KERNPRINZIP

Trennung von Grenze (real, rechtlich verankert, durch Erfahrung belegt) und Annahme (nie wirklich getestet, beruht auf Vermutung oder Gewohnheit).

ROLLEN IN DER GRUPPE

- **Reflexionsperson (rotierend, je 1 Person)**: Schildert die eigene Grenze, beantwortet die vier Leitfragen, hört Gegenfragen an.
- **Partner:innen-Rolle (4 Personen):** Stellen je eine verschärfende Gegenfrage — nicht widerlegen, sondern schärfen.
- **Fokus (1 Person):** Gibt Zeitzeichen für die Rotationsrunden.

VIER LEITFRAGEN

1. Was genau glaube ich, dass nicht geht?
2. Woher weiß ich das: eigene Erfahrung, Hörensagen, oder reine Vermutung?
3. Habe ich es in den letzten zwei Jahren tatsächlich versucht oder nur angenommen?
4. Was wäre der kleinste mögliche Test, um es herauszufinden?

VERSCHÄRFENDE GEGENFRAGEN

1. Wer genau hat dir gesagt, dass das nicht geht?
2. Was wäre im schlimmsten Fall die Konsequenz, wenn du es trotzdem versuchst?
3. Wann hast du das zuletzt wirklich getestet und was ist dabei passiert?
4. Was würde eine Kollegin raten, die das System weniger gut kennt als du?

ABLAUF

Dauer	Schritt	Inhalt
5 min	Rahmen	Grenze vs. Annahme, vier Leitfragen, Rotationsprinzip.
5 min	Einzelarbeit	Alle beantworten die vier Leitfragen schriftlich.
45 min (5x9 min)	Rotation	Person schildert Grenze (3 min), vier stellen je eine Gegenfrage (6 min).
5 min	Verankerung	Welchen kleinen Test führe ich in zwei Wochen durch?
15 min	Reflexion	Was funktioniert?
10 min	Wrap-up	Gedanken sammeln

REFLEXION UND VERANKERUNG

Schreiben Sie still: Welchen kleinen Test führe ich in den nächsten zwei Wochen durch?

Was genau glaube ich, dass nicht geht:

Woher weiß ich das:

Habe ich es wirklich versucht — oder nur angenommen:

Was wäre der kleinste mögliche Test:

Mein konkreter Test in den nächsten zwei Wochen

Verantwortungs-Mapping

Formale Zuständigkeiten bilden selten ab, wer in der Praxis tatsächlich Verantwortung trägt. Das Mapping macht diese Lücke sichtbar.

WAS SIE LERNEN

Sie lernen, Verantwortung in einem konkreten Vorhaben präzise zu kartieren und die Lücken sichtbar zu machen, die im Alltag zu Reibung und Stillstand führen.

KERNPRINZIP

Vier Rollen statt einer pauschalen Zuständigkeit (angelehnt an RACI-Logik, bewusst vereinfacht.) Die unklaren und umstrittenen Stellen in der Matrix sind der eigentliche Ertrag, nicht eine vollständig ausgefüllte Tabelle. Finden Sie Differenzen, anstatt sie vorschnell aufzulösen.

VIER FUNKTIONEN

1. **Entscheidet:** Trifft die finale Entscheidung.
2. **Macht:** Führt aus.
3. **Wird gefragt:** Muss vorab einbezogen werden.
4. **Wird informiert:** Erfährt es, ohne mitzuentscheiden.

LEITFRAGEN FÜR DAS MAPPING

- Wer entscheidet das tatsächlich, formal oder informell?
- Wer führt aus und weiß die Person das auch?
- Wer muss vorab gefragt werden und wird das getan?
- Wo weicht die gelebte Praxis vom Organigramm ab?
- Wo fehlt eine klare Festlegung komplett?

ROLLEN IN DER GRUPPE

1. **Fallgeber:in (1 Person):** Bringt ein Vorhaben mit unklarer Verantwortungslage ein.
2. **Kartograph:in (1 Person):** Führt die Matrix — trägt ein, was die Gruppe bespricht.
3. **Kritische Stimme (1 Person):** Hinterfragt jede Zuordnung: Stimmt das wirklich?
4. **Erfahrungsträger:innen (2 Personen):** Bringen Erfahrungen aus ähnlichen Lagen ein.
5. **Fokus (1 Person):** Hält Zeit und Methodenfokus.

ABLAUF

Dauer	Schritt	Inhalt
5 min	Rahmen	Vier Funktionen vorstellen + Beispiel-Matrix zeigen.
5 min	Fallwahl & Rollen	Fallgeber:in stellt Vorhaben vor (2 min). Rollenkarten.
35 min	Mapping	Matrix gemeinsam eintragen. Unklare Stellen mit ? markieren.
10 min	Diskussion	Kritische Stimme moderiert: Wo weicht Praxis vom Organigramm ab?
5 min	Verankerung	Still: Welche Verantwortungsfrage kläre ich in zwei Wochen?
15 min	Reflexion	Was hat das Mapping sichtbar gemacht?
10 min	Wrap-up	

REFLEXION UND VERANKERUNG

Schreiben Sie still: Welche eine Verantwortungsfrage kläre ich in den nächsten zwei Wochen?

Wo haben wir Unklarheiten entdeckt?

Was muss dringend geklärt werden?

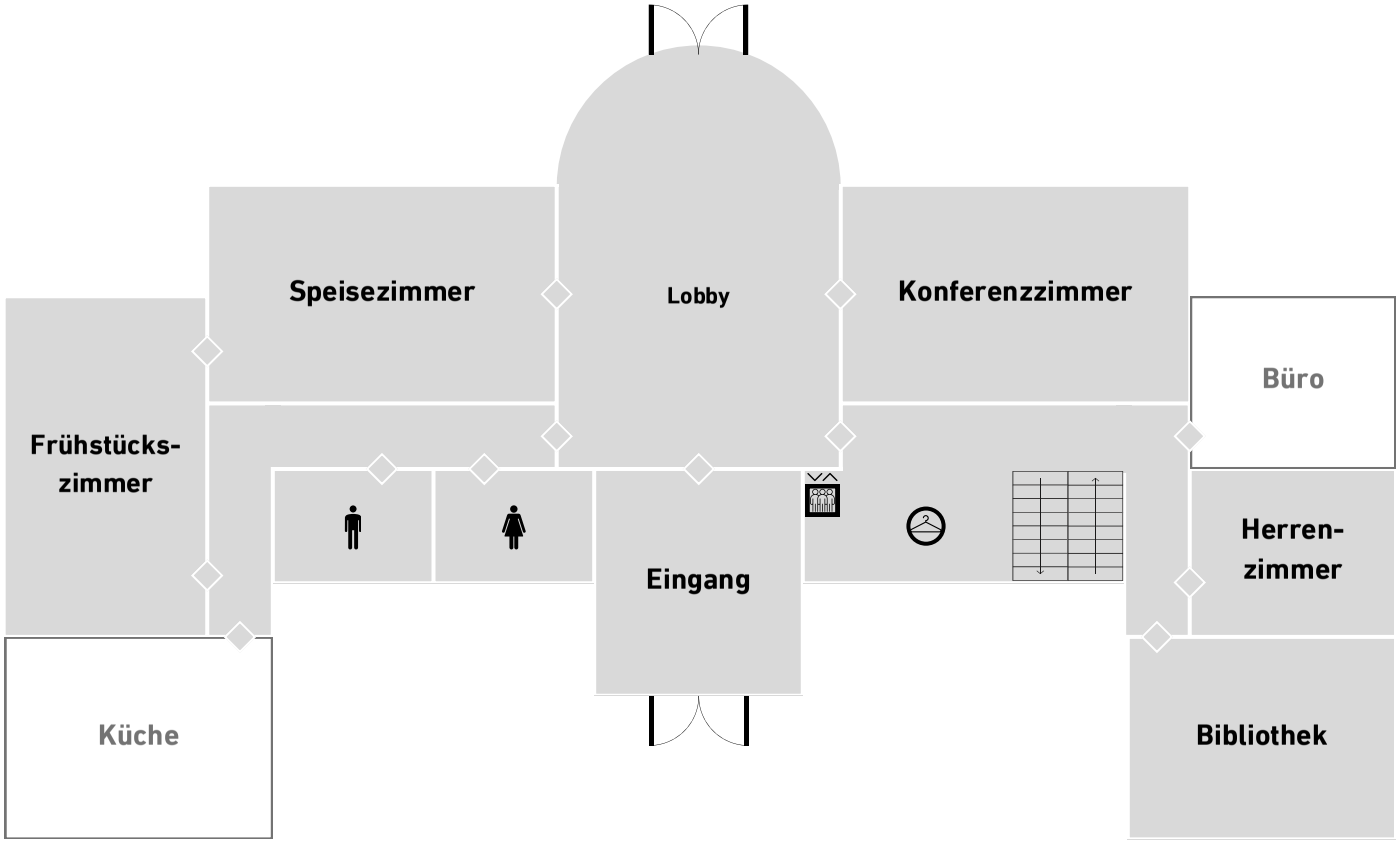
Welche Verantwortungsfrage kläre ich in den nächsten zwei Wochen? Mit wem?

Mit wem führe ich das Gespräch?

Wann / welcher Anlass:

DANKE

Wir danken alle Beteiligten des Bundeskanzleramts, der Bundesministerien, des Bundespresseamts, der Verwaltung des Deutschen Bundestags und des DigitalService für die Unterstützung sowie allen Helfenden, die das Führungskräfte-Symposium ermöglichen.


Speisezimmer
Lobby
Konferenzzimmer
Büro
Frühstücks-
zimmer
Herren-
zimmer
Eingang
Küche
Bibliothek