Führen in der Verwaltung – Workshop in 4 Halbtagen

Management-Workshop für Führungskräfte in der Verwaltung
Stand 1. Okt. 2026 · @Gerold Kiefer

Überblick
Vier halbe Tage in Präsenz bringen 10–14 Team- und Referatsleitungen von „fachlich exzellent" zu „wirksam führen im Rahmen der Verwaltung". Die Teilnehmenden erarbeiten Antworten selbst – an eigenen Fällen, nicht an Lehrbuchbeispielen.

Leitidee: *Führen aus der Mitte – mit dem Spielraum, den wir haben.* Der Workshop jammert nicht über Restriktionen, sondern macht sie zum Arbeitsmaterial: Was ist fest (Recht, Haushalt, Hierarchie), was ist gestaltbar (Haltung, Kommunikation, Teamregeln, Arbeitsorganisation)?

Ziele – am Ende können die Teilnehmenden …

1. ihre Rolle zwischen Hausleitung, Fachkolleginnen und Team klar beschreiben und Erwartungen aktiv klären.
2. ihren Führungsstil situativ an Person und Aufgabe anpassen (Reifegrad-Modell).
3. Feedback- und Kritikgespräche strukturiert und wertschätzend führen.
4. psychologische Sicherheit, Motivation und Delegation in ihrem Team gezielt stärken – auch ohne Geld- oder Beförderungshebel.
5. Veränderungen (Digitalisierung, Agilität, Personalwechsel) im Team begleiten und eine coachende Haltung einnehmen.
6. einen persönlichen Entwicklungsplan mit 2–3 überprüfbaren Vorhaben vorlegen.

Lernprinzipien

- **70 % Aktivität, 30 % Input.** Kein Input länger als 15 Minuten; danach folgt immer eine Anwendung.
- **Eigene Fälle zuerst.** Jede Person bringt zu Halbtag 1 zwei reale Führungssituationen mit; sie werden über alle Module bearbeitet.
- **Ergebnisse gehören den Teilnehmenden.** Modelle werden gemeinsam „geprüft", Regeln selbst formuliert, Lösungen in Peer-Gruppen entwickelt.
- **Transfer zwischen den Modulen.** Kleine Praxisaufträge verbinden die Halbtage; jede Sitzung beginnt mit der Auswertung.
- **Vertraulichkeit.** Was in der Gruppe über Personen gesagt wird, bleibt im Raum (Vereinbarung am ersten Halbtag).

Rahmenbedingungen: Organisationen im öffentlichen Dienst

Führung in der Verwaltung heißt: Dienstleister mit Marktdruck, aber Verwaltungsregeln.

Die Tabelle zeigt, was das für den Workshop bedeutet. Sie ist zugleich Arbeitsmaterial für die Übung „Spielraum-Landkarte" (Halbtag 1).

Rahmenbedingung	Folge für den Führungsalltag	Konsequenz im Workshop
Tarif- und Besoldungsrecht (TV-L, Landesbesoldung)	Kaum monetäre Anreize; Beförderung an Stellenplan und Beurteilung gebunden	Motivation über Sinn, Autonomie, Kompetenz, Anerkennung (Selbstbestimmungstheorie, Herzberg) statt Geld
Beurteilungswesen, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarung (Rahmenkonzept PE RLP)	Vorhandene Instrumente werden oft formal abgearbeitet	Feedback- und Gesprächstraining direkt auf das jährliche Mitarbeitergespräch zuschneiden
Personalvertretung (LPersVG RLP, § 80: u. a. neue Arbeitsmethoden, Arbeitszeit, Leistungs-/Verhaltensüberwachung)	Neue Tools, Kanban-Boards mit Personenbezug oder Kennzahlen pro Person sind mitbestimmungsrelevant	„Agil" nur als Team-Experiment; Kennzahlen auf Team-/Systemebene; Personalrat früh einbinden als Gestaltungspartner
Hierarchie und Zuständigkeiten (Geschäftsverteilung, Zeichnungsbefugnis)	Begrenzte Entscheidungsbefugnis, lange Abstimmungswege	Delegation *innerhalb* der eigenen Befugnisse; Einfluss nach oben trainieren
Haushaltsrecht, Vergabe	Ressourcen planbar, aber starr; Beschaffung dauert	Priorisierung und Erwartungsmanagement gegenüber Kundenressorts
IT-Sicherheit und Betriebsverantwortung (Hochverfügbarkeit, BSI-Grundschutz, Rufbereitschaft)	Fehler können kritische Verfahren treffen; Hang zu Kontrolle	Psychologische Sicherheit ≠ Fehlertoleranz im Betrieb: Lernen aus Fehlern über Post-Mortems ohne Schuldzuweisung
Fachkräftemangel (bis 2030 fehlen im öffentlichen Dienst rund 140.000 IT-Fachkräfte, McKinsey)	Bindung und Wissenssicherung werden zur Führungsaufgabe	Bindungsgespräche, Wissenstransfer bei Altersabgängen, Entwicklungsperspektiven ohne Beförderung
Digitalisierungsdruck (OZG, Cloud, Konsolidierung)	Dauerveränderung bei gleichzeitigem Regelbetrieb	Veränderungsbegleitung und „agil im Rahmen" als eigener Halbtag
Gemischte Teams (Beamte/Tarif, Generationen, Ex-Kolleginnen als Mitarbeitende, mobiles Arbeiten)	Unterschiedliche Erwartungen an Führung	Situatives Führen und Führen auf Distanz als Querschnittsthema

Bewusste Design-Entscheidungen

- **Keine verpflichtenden kommerziellen Persönlichkeitstests** (MBTI, DISC-Lizenzen). Gründe: Kosten/Vergabe, Datenschutz, wissenschaftlich umstrittene Typologien. Stattdessen frei verfügbare Selbstreflexion und ein vereinfachtes Verhaltensstil-Modell als Gesprächsanlass.

- **Kein 360-Grad-Feedback vorab.** Ein Vorgesetztenfeedback braucht im öffentlichen Dienst Vorlauf und ggf. Personalrat. Der Workshop arbeitet mit Selbst-/Fremdbild-Übungen und empfiehlt das Vorgesetztenfeedback als Nachfolgeschritt.
- **Geschäftsführung einbinden:** kurzer Auftakt- oder Abschlussbeitrag der Leitung, um zu zeigen, dass die erarbeiteten Veränderungen gewollt sind.
- **Personalrat informieren** über Ziele und Inhalte (Fortbildung, keine Leistungsbewertung der Teilnehmenden).

Architektur und roter Faden

Vier Halbtage in Präsenz, höchstens zwei Wochen auseinander; dazwischen erproben die Teilnehmenden einen kleinen Praxisauftrag. Jeder Halbtag beginnt mit der Auswertung dieses Auftrags – so wird aus Seminarwissen Alltagshandeln.

Die Themen bauen aufeinander auf: von der eigenen Rolle (ich) über die Beziehung zu Einzelnen (du) zum Team (wir) bis zur Veränderung der Organisation (LDI). Lernjournal, Fall-Pool, Spielraum-Landkarte und Lernpartnerschaft laufen durch alle Module.

Grundstruktur jedes Halbtags (4 Stunden): Transfer-Auswertung (20–25 Min.) · kurzer Input (max. 15 Min.) · Anwendung an eigenen Fällen · Pause (20 Min.) · zweiter Block mit Übung/Simulation · Ergebnissicherung · neuer Praxisauftrag (10 Min.).

Halbtag 1 – Meine Rolle in der Mitte

Ergebnis des Halbtags: eine gemeinsame **Spielraum-Landkarte**, je Person eine **Rollenlandkarte** und ein **Führungsrad** als Standort, plus ein Pool echter Fälle für die nächsten Module. Zeitrahmen 08:30–12:30 (an Gleitzeit anpassbar).

Zeit	Baustein	Methode	Ergebnis
08:30	Ankommen	**Soziometrische Aufstellung** im Raum: Jahre in Führung, Teamgröße, Bereich (RZ, Netze, Entwicklung …), „aus dem eigenen Team aufgestiegen ja/nein“	Gruppe kennt sich, Vielfalt sichtbar
08:50	Auftrag und Spielregeln	Optional 5 Min. Geschäftsführung; Plakat „Was muss passieren, damit sich die 4 Halbtage gelohnt haben?“; Vertraulichkeitsvereinbarung	Erwartungsplakat, Gruppenvertrag
09:10	Rollenlandkarte	Einzelarbeit: Wer erwartet was von mir? (Bereichsleitung, Team, Kundenressorts, Kolleg:innen, Personalrat, ich selbst). Widersprüche rot markieren. Danach Trios: „Wo zieht es mich am stärksten?“	Persönliche Rollenlandkarte
09:45	Input (10 Min.)	Sandwich-Position, Wechsel Fach → Führung, Zeitfalle: Mittlere Führungskräfte tragen oft deutlich mehr Aufgaben als machbar; Ziel wären 70–75 % Zeit für Personalführung	Gemeinsame Sprache
09:55	Pause		

10:15	Spielraum-Landkarte	Kleingruppen sortieren Karten mit Restriktionen (siehe Tabelle Rahmenbedingungen + eigene) in drei Kreise: **fest / beeinflussbar / gestaltbar** (Circle of Influence nach Covey). Galerie-Rundgang, Gruppe einigt sich auf eine gemeinsame Landkarte	**Spielraum-Landkarte** (wird an allen Halbtagen aufgehängt)
11:05	Standortbestimmung	**Führungsrad** (angelehnt an „Wheel of Life“): 8 Dimensionen von 1–10 einschätzen – Orientierung geben, Feedback, Delegation, Teamklima, eigene Zeit, Einfluss nach oben, Veränderung, Selbstfürsorge. Lernpartner-Tandem: Selbstbild vs. „Wie würde mein Team mich sehen?“	Persönlicher Standort im Lernjournal
11:45	Fallbörse	Jede Person schreibt ihre 2 mitgebrachten Fälle auf Karten; Gruppe clustert sie zu Themen und ordnet sie Halbtag 2–4 zu	**Fall-Pool** und Themenspeicher
12:10	Transfer und Abschluss	Praxisauftrag wählen, Lernpartner festlegen, Blitzlicht „Ein Satz, den ich mitnehme“	Transfervereinbarung

Praxisauftrag bis Halbtag 2 (eine Option wählen)

- **Erwartungsklärung nach oben:** 20-Minuten-Gespräch mit der eigenen Führungskraft mit drei Fragen: Woran messen Sie meinen Erfolg? Was soll ich weniger tun? Wo habe ich mehr Entscheidungsspielraum, als ich nutze?
- **Zeitprotokoll:** an 3 Tagen stündlich notieren: Fach, Führung, Verwaltung, Störung.
- **Team-Frage:** im Teamgespräch fragen „Was braucht ihr von mir mehr, was weniger?“

Moderationshinweise

- Die Spielraum-Landkarte ist der Anker des Workshops. Bei Klagen über Restriktionen fragen: „In welchem Kreis liegt das – und was tun Sie im gestaltbaren Teil?“
- Ehemalige Kolleg:innen als Mitarbeitende kommen fast immer vor; Fall für Halbtag 2 vormerken.

Halbtag 2 – Situativ führen, klar sprechen

Ergebnis des Halbtags: je Person eine **Reifegrad-Diagnose** des eigenen Teams mit passender Stilwahl und ein von der Gruppe formulierter **Gesprächsleitfaden LDI** für Feedback- und Kritikgespräche – erprobt an echten Fällen.

Zeit	Baustein	Methode	Ergebnis
08:30	Transfer-Auswertung	Lernpartner-Tandems (10 Min.), dann Plenum: „Was hat mich überrascht?“ – Erkenntnisse auf die Spielraum-Landkarte kleben	Spielraum-Landkarte ergänzt

08:55	Stil-Galerie	Sechs Plakate (autoritär/direktiv, transaktional, transformational, coachend, partizipativ, delegierend/dienend) mit Kurzbeschreibung. Punkte kleben: grün = mein Standard, gelb = nutze ich in Krisen, rot = fällt mir schwer. Plenum: Wann ist welcher Stil im LDI angemessen (Störung im RZ vs. Konzeptarbeit)?	Gruppenprofil; Einsicht „kein Stil passt immer“
09:25	Input (10 Min.)	**Situatives Führen** (Hersey/Blanchard): Reifegrad R1–R4 (Kompetenz × Engagement) und Stile S1 Anweisen, S2 Überzeugen/Coachen, S3 Unterstützen, S4 Delegieren. Reifegrad gilt pro Aufgabe, nicht pro Person	Modell
09:35	Reifegrad-Diagnose	Einzelarbeit mit Arbeitsblatt: 3–4 Teammitglieder (Kürzel) je Aufgabe einordnen, Stil wählen, nächsten Schritt notieren. Trios prüfen gegenseitig: „Woran machst du R2 fest?“	Persönliche Diagnose
10:10	Pause		
10:30	Input (10 Min.)	**Feedback nach W-W-W**: Wahrnehmung (Beobachtung), Wirkung (Ich-Botschaft), Wunsch (konkret). Aktives Zuhören: paraphrasieren, nachfragen, Gefühle benennen	Werkzeug
10:40	Feedback-Karussell	Innen-/Außenkreis, 3 kurze Runden: positives Feedback, Kritik zu einem Alltagsfall, Feedback annehmen	Sicherheit im Format
10:55	Schwierige Gespräche	Trios (Führungskraft, Mitarbeitende/r, Beobachtung), 3 Runden à 20 Min. mit Rollentausch. Fälle aus dem Fall-Pool oder Vignetten 1–3 (Arbeitsmaterialien). Beobachtungsbogen: Einstieg, Zuhören, Klarheit, Vereinbarung	Erprobte Gesprächserfahrung
12:05	Gesprächsleitfaden LDI	Plenum: Was hat gewirkt? Gruppe formuliert 6–8 Schritte für Kritikgespräche und verknüpft sie mit dem jährlichen Mitarbeitergespräch	**Gesprächsleitfaden**
12:20	Transfer	Praxisauftrag wählen, Blitzlicht	Transfervereinbarung

Praxisauftrag bis Halbtag 3

- Ein anstehendes Feedback- oder Kritikgespräch mit dem Leitfaden führen und 3 Beobachtungen notieren.
- Bei einer Person die Reifegrad-Einschätzung im Gespräch überprüfen: „Wie viel Unterstützung brauchst du bei Aufgabe X?“

Moderationshinweise

- Rollenspiele nie vor dem Plenum erzwingen; Trios mit Beobachtung senken die Hürde.
- Beamtenrechtliche Schritte (Disziplinarrecht, Abmahnung im Tarifbereich) sind *nicht* Gegenstand; bei solchen Fällen auf Personalabteilung verweisen. Der Fokus liegt auf dem Gespräch davor.

Halbtag 3 – Teams stark machen

Ergebnis des Halbtags: eine selbst erarbeitete **Team-Charta für psychologische Sicherheit**, ein **Motivations-Baukasten ohne Geld**, ein **Delegations-Board** für typische LDI-Entscheidungen und gelöste Konfliktfälle aus der kollegialen Beratung.

Zeit	Baustein	Methode	Ergebnis
08:30	Transfer-Auswertung	„Erfolgs- und Stolperstein-Wand“: je eine Karte pro Person, kurze Runde	Lernfortschritt sichtbar
08:50	Bestes / schlechtestes Team	Einzeln erinnern, in Trios Merkmale sammeln, im Plenum clustern – die Gruppe leitet die Merkmale psychologischer Sicherheit selbst ab	Merkmalsliste der Gruppe
09:10	Input (10 Min.)	**Psychologische Sicherheit** (Edmondson) und die vier Stufen nach Clark: Zugehörigkeit, Lernen, Beitragen, Hinterfragen. Abgrenzung: Sicherheit, Fehler anzusprechen ≠ Toleranz für Fehler im Betrieb	Modell
09:20	Charta-Werkstatt	Vier Gruppen, je eine Stufe: Was tue ich als Führungskraft konkret (Satzanfang „Ich …“)? Was lasse ich? Dazu ein **Post-Mortem-Format ohne Schuldzuweisung** für Störungen im RZ/Netz entwerfen	**Team-Charta** + Post-Mortem-Ablauf
09:55	Pause		
10:15	Motivations-Basar	Zuerst für sich selbst: 10 Motivatoren-Karten sortieren (angelehnt an „Moving Motivators“). Dann Gruppen sammeln Hebel, die *ohne* Geld und Beförderung wirken – sortiert nach Autonomie, Kompetenz, Eingebundenheit, Sinn (Selbstbestimmungstheorie). Bezug: Hygienefaktoren nach Herzberg	**Motivations-Baukasten**
10:45	Delegation Poker	Input 5 Min.: 7 Delegationsstufen (von „ich entscheide“ bis „du entscheidest“). Gruppen spielen LDI-Entscheidungen durch: Urlaubsplanung, Wahl eines Monitoring-Tools, Einsatzplan Rufbereitschaft, Priorisierung von Tickets, Auswahlgespräche, Change im Wartungsfenster. Prüffrage: Liegt das in meiner Zeichnungsbefugnis? Mitbestimmungspflichtig?	**Delegations-Board**
11:25	Input (10 Min.)	Konflikteskalation nach Glasl (9 Stufen, 3 Ebenen): Ab wann moderiere ich, ab wann hole ich Hilfe (Personalabteilung, Personalrat, Mediation)?	Orientierung

11:35	Kollegiale Fallberatung	Zwei Gruppen à 6–7, strukturierter Ablauf (Fall schildern, Fragen, Hypothesen, Lösungsideen, Fallgeber:in entscheidet), Konfliktfälle aus dem Fall-Pool	2 bearbeitete Fälle; Methode für später gelernt
12:20	Transfer	Praxisauftrag, Blitzlicht	Transfervereinbarung

Praxisauftrag bis Halbtag 4

- Mit dem Team **eine** Entscheidung per Delegationsstufe klären und die Stufe offen benennen.
- Einen Punkt der Team-Charta im Teamgespräch vorstellen und das Team fragen, was es braucht.
- Optional: Ein Veränderungsthema aus dem eigenen Bereich für Halbtag 4 mitbringen.

Moderationshinweise

- Delegation Poker zeigt fast immer: Mitarbeitende vermuten weniger Spielraum, als die Führungskraft geben würde. Das ist die Kernbotschaft.
- Ein Delegations-Board mit Personenbezug, das digital geführt wird, berührt ggf. § 80 LPersVG; analog im Team bleibt es unkritisch.

Halbtag 4 – Veränderung gestalten, coachend führen

Ergebnis des Halbtags: je Gruppe ein **Team-Experiment „agil im Rahmen“** (inkl. Personalrats-Check), je Person ein erprobtes **GROW-Coachinggespräch** und ein **persönlicher Entwicklungsplan** mit Lernpartnerschaft. Zum Abschluss übergibt die Gruppe **Botschaften an die Leitung**.

Zeit	Baustein	Methode	Ergebnis
08:30	Transfer-Auswertung	Tandems, dann Plenum: „Was hat die Delegationsstufe im Team ausgelöst?“	Lernfortschritt
08:50	Veränderungskurve	Input 10 Min. (Veränderungskurve: Schock, Ablehnung, Einsicht, Ausprobieren, Integration). Jede Person verortet ihr Team bei einem aktuellen Thema (Cloud-Migration, OZG, Umorganisation, Toolwechsel) auf einer Bodenkurve; Paare: Was braucht das Team in dieser Phase von mir?	Phasengerechte Maßnahmen
09:15	Flow-Simulation	**Penny Game** (Münzen in Batches weitergeben, Zeit messen): erlebbar machen, wie kleinere Arbeitspakete und WIP-Limits den Durchlauf beschleunigen. Auswertung: Was bedeutet das für Ticket-, Change- und Projektarbeit im LDI?	Flow-Prinzip selbst erlebt
09:40	Agil im Rahmen	Kurzinput: Agiles Manifest, Scrum vs. Kanban, „Starte mit dem, was du jetzt tust“. Gruppen nach Arbeitskontext (Betrieb, Projekt, Entwicklung) entwerfen **ein** Experiment für 6 Wochen: Was, wer,	**Team-Experiment-Steckbrief**

	Erfolgsmerkmal, Mitbestimmung nötig?, Abbruchkriterium	
10:10 Pause		
10:20 Coaching-Haltung	Input 10 Min.: Coach vs. Ratgeber – Coaching liefert kein Patentrezept, die Person findet eigene Lösungen und entscheidet selbst; Grenzen (Therapie, Disziplinarfragen). **GROW-Modell**: Goal, Reality, Options, Will	Haltung und Struktur
10:30 GROW-Trios	3 Runden à 15 Min. (Coach, Coachee mit eigenem echten Anliegen, Beobachtung mit Fragenliste). Kurzes Feedback nach jeder Runde	Erprobtes Coachinggespräch
11:20 Entwicklungsplan	Lernjournal und Führungsrad von Halbtag 1 erneut einschätzen: Was hat sich bewegt? Daraus 2–3 **SMART**-Vorhaben, je mit erstem Schritt in 72 Stunden	**Persönlicher Entwicklungsplan**
11:45 Peer-Check	Lernpartner prüfen die Pläne (realistisch? im gestaltbaren Kreis?), vereinbaren zwei Telefontermine; jede Person schreibt einen **Brief an sich selbst**, der nach 3 Monaten zugeschickt wird	Lernpartnerschaft
12:00 Abschluss	Ergebnisgalerie aller 4 Halbtage; Gruppe formuliert 3–5 **Botschaften an die Leitung** (Was brauchen wir, um so führen zu können?); optional nimmt die Geschäftsführung sie persönlich entgegen. Evaluation, Schlussrunde	Botschaften an die Leitung, Evaluation

Moderationshinweise

- „Agil“ weckt im Betrieb oft Abwehr („Wir haben ITIL und Wartungsfenster“). Nicht missionieren: Kanban-Prinzipien wirken auch im Regelbetrieb; Scrum eher in Entwicklung und Projekten.
- Experimente müssen in den gestaltbaren Kreis der Spielraum-Landkarte passen. Sonst werden sie zur Botschaft an die Leitung.
- Die Botschaften an die Leitung sind wichtig: Sie zeigen, dass der Workshop nicht nur Einzelne, sondern auch die Organisation adressiert.

Arbeitsmaterialien

Sechs fiktive Fallvignetten aus dem LDI-Alltag ersetzen die Fallstudien der Vorlagen (Netflix u. ä.), falls der Fall-Pool der Gruppe nicht reicht. Namen sind erfunden.

Fallvignetten

1. **Der erfahrene Admin (Halbtag 2).** Herr K., 61, Tarifbeschäftigter, kennt das Mainframe-Umfeld wie niemand sonst. Seit Monaten bleiben Dokumentationsaufgaben liegen, Kolleg:innen beschweren sich. Er sagt: „In drei Jahren bin ich weg, das lohnt sich nicht mehr.“ Sie brauchen sein Wissen und seine Mitarbeit.

2. **Gestern Kollegin, heute Chefin (Halbtag 2).** Sie wurden aus dem eigenen Team zur Referatsleitung. Ihre frühere Kollegin Frau M. hatte sich ebenfalls beworben und kommentiert Ihre Entscheidungen im Teamchat ironisch.
3. **Rufbereitschaft (Halbtag 2/3).** Zwei Jüngere tauschen häufig Rufbereitschaften untereinander, zwei Ältere fühlen sich benachteiligt. Es gab einen lauten Streit im Büro. Der Personalrat hat bereits nachgefragt.
4. **Die Störung (Halbtag 3).** Nach einem fehlerhaften Change war ein Fachverfahren der Justiz vier Stunden nicht erreichbar. Die Bereichsleitung fragt: „Wer war das?“ Ihr Team schweigt seitdem in Besprechungen.
5. **Abwanderung (Halbtag 3).** Ihr bester Cloud-Engineer hat ein Angebot aus der Privatwirtschaft mit deutlich höherem Gehalt. Eine Höhergruppierung ist kurzfristig nicht möglich. Morgen ist das Gespräch.
6. **Kanban von oben (Halbtag 4).** Die Bereichsleitung möchte, dass alle Teams bis zum Quartalsende „agil mit Kanban“ arbeiten und wöchentlich Durchlaufzeiten pro Person berichten. Ihr Team ist skeptisch.

Arbeitsblätter und Vorlagen

Material	Halbtag	Inhalt
Lernjournal	1–4	Je Halbtag: Erkenntnis, Transferauftrag, Erfahrung damit; Seite für Entwicklungsplan
Rollenlandkarte	1	Ich in der Mitte, Erwartungsträger rundherum, Widersprüche markieren
Spielraum-Karten	1	25 vorgefertigte Restriktionen (aus der Tabelle Rahmenbedingungen) + Blanko-Karten; Plakat mit drei Kreisen
Führungsrad	1, 4	8 Dimensionen, Skala 1–10, zweimal ausfüllen (Vorher/Nachher)
Stil-Plakate	2	6 Stile mit Merkmalen, Chancen, Risiken (aus Tabelle 3 der Vorlage „2-Tageskurs“)
Reifegrad-Matrix	2	Kompetenz × Engagement, Spalten für Aufgabe, Reifegrad, Stil, nächster Schritt
Beobachtungsbogen Gespräch	2	Einstieg, Zuhören, W-W-W, Lösungsorientierung, Vereinbarung
Charta-Vorlage	3	Vier Stufen psychologischer Sicherheit, „Ich tue … / Ich lasse …“
Motivatoren-Karten	3	10 Karten (z. B. Neugier, Anerkennung, Freiheit, Können, Sinn, Sicherheit, Zugehörigkeit, Ordnung, Einfluss, Status)
Delegation-Poker-Karten	3	Stufen 1–7 je Teilnehmende/r, Entscheidungskarten LDI
Ablauf Kollegiale Fallberatung	3	6 Phasen mit Zeitangaben und Rollen

Penny-Game-Set	4	20 Münzen, Stoppuhren, Auswertungsbogen
Experiment-Steckbrief	4	Ziel, Maßnahme, Dauer, Erfolgsmerkmal, Mitbestimmung, Abbruchkriterium
GROW-Fragenkarte	4	Je Phase 5 offene Fragen
Entwicklungsplan (IDP)	4	2–3 SMART-Ziele, erster Schritt, Unterstützung, Termine Lernpartner

Raum und Material: ein Raum für 14 Personen mit Stuhlkreis und freier Fläche, zwei Ausweichräume für Gruppenarbeit, 4 Pinnwände, 2 Flipcharts, Moderationskoffer. Die Plakate der Halbtage bleiben bis zum Ende hängen oder werden fotografiert und wieder aufgehängt.

Nachhaltigkeit, Evaluation und Hinweise für die Moderation

Der Workshop ist der Anfang, nicht das Ende: Ohne Begleitung danach verpuffen Vorhaben im Tagesgeschäft. Deshalb gehören drei Bausteine fest dazu.

Nach dem Workshop

- **Lernpartnerschaften:** zwei vereinbarte Telefonate in den ersten 8 Wochen.
- **Follow-up-Halbtag nach etwa 3 Monaten** (2–3 Stunden): Entwicklungspläne und Team-Experimente auswerten, kollegiale Fallberatung zu neuen Fällen. Der „Brief an mich selbst“ kommt vorher.
- **Kollegiale Beratungsgruppe:** Die Teilnehmenden können die Methode aus Halbtag 3 selbst organisiert fortsetzen (z. B. monatlich 90 Minuten).
- **Vorgesetztenfeedback** als nächster Schritt gemäß Rahmenkonzept PE RLP, nach Abstimmung mit dem Personalrat.
- **Einzelcoaching** für Interessierte: Kriterien zur Auswahl eines seriösen Coaches aus der Vorlage „Gründe für Coaching“ (Spezialisierung, kein Patentrezept, die Chemie muss stimmen).

Evaluation (angelehnt an Kirkpatrick)

Ebene	Frage	Instrument	Zeitpunkt
Reaktion	War es nützlich?	Kurzbogen, Schlussrunde	Ende Halbtag 4
Lernen	Was kann ich jetzt?	Führungsrad Vorher/Nachher	Halbtag 1 und 4
Verhalten	Was tue ich anders?	Entwicklungsplan-Check, Transferberichte	Follow-up nach 3 Monaten
Wirkung	Was merkt das Team?	Optional: anonyme Teamfrage (3 Fragen) oder Vorgesetztenfeedback	nach 6 Monaten

Hinweise für Trainerinnen und Trainer

- **Zwei Moderierende** empfohlen (Kleingruppen, Rollenspiele, kollegiale Beratung parallel).

- **Verwaltungssprache respektieren:** Begriffe wie „agil“ oder „Coaching“ kurz erklären, nicht voraussetzen. Beispiele aus Rechenzentrum, Netzen und Entwicklung mischen.
- **Restriktionen ernst nehmen, nicht verstärken:** Klagen hören, dann auf die Spielraum-Landkarte zurückführen.
- **Vertraulichkeit:** keine Weitergabe persönlicher Ergebnisse an Vorgesetzte; nur die Botschaften an die Leitung gehen nach außen.
- **Vorab:** Einladung mit Auftrag „Zwei echte Führungssituationen mitbringen“, Infoschreiben an den Personalrat, Termin der Geschäftsführung klären.

Grundlagen und Quellen

- Projektdokumente: „2-Tageskurs-Coaching“ (Module Selbstwahrnehmung, Stile, psychologische Sicherheit, Agilität, IDP), „Skript zweitägiger Coaching-Kurs mittleres Management“ (Herausforderungen, Kommunikation, Motivation, Zeitmanagement, Entscheidungen, GROW), „Gründe für Coaching“ (Coaching-Verständnis, Coach-Auswahl)
- Rahmenkonzept Personalentwicklung in der Landesverwaltung RLP (2015)
- LPersVG RLP § 80
- McKinsey: Im öffentlichen Dienst fehlen bis 2030 140.000 IT-Fachkräfte (2023)
- Modelle: Hersey/Blanchard (situatives Führen), Edmondson und Clark (psychologische Sicherheit), Deci/Ryan (Selbstbestimmungstheorie), Herzberg, Glasl (Konflikteskalation), Whitmore (GROW), Covey (Circle of Influence), Management 3.0 (Delegation Poker, Moving Mo