WORKSHOP

MACHT IN ORGANISATIONEN

GUTEN MORGEN! GLEICH GEHT ES LOS.

EINLEITUNG

WORUM ES HEUTE GEHT

Der Workshop zeigt, wie Macht in Organisationen und in der Beratung wirkt, und übt den Umgang damit an echten, anonymisierten Fällen. Der Tag hat drei Blöcke.

BLOCK 1

VERSTEHEN

Wo sitzt Macht, und welche Rolle spielt die eigene Position?

BLOCK 2

NAVIGIEREN

Was steht im Auftrag, was nicht, und wie lässt sich das klären?

BLOCK 3

INTERVENIEREN

Was lässt sich in schwierigen Lagen wirklich tun, und was nicht?

DER REORG-PARKPLATZ

Alles, was zum Thema Macht auffällt, ist hier willkommen: Karte schreiben und ans Flipchart hängen, auch wenn es gerade nicht zum Programm passt. Zum Abschluss schaut die Gruppe gemeinsam darauf.

ZEITPLAN

DER TAG IM ÜBERBLICK

VORMITTAG

09:00	Ankommen und Check-in
09:20	Impuls: Wo Macht sitzt
09:45	Machtlandkarte
10:30	**Kaffeepause**
10:45	Eigene Rolle und Fishbowl
11:15	Impuls: Der Auftrag
11:35	Rollenspiel zu dritt
12:30	**Mittagspause**

NACHMITTAG

14:00	Statusspiel, Kronen-Spiel
14:30	Impuls: Interventionen
14:45	Interventions-Galerie*
15:30	**Kaffeepause**
15:45	Fallwerkstatt*
16:30	Abschluss
17:00	Ende, evtl. schon 16:30

SPIELREGELN

WAS HEUTE IM RAUM GILT

- **Vertraulich:** Inhalte dürfen genutzt werden. Was gesagt wurde, bleibt vertraulich.
- **Anonym:** Fälle kommen ohne Namen von Personen oder Organisationen aus.
- **Freiwillig:** Passen ist jederzeit möglich, ohne Begründung.
- **Neugierig:** Erst verstehen, dann bewerten. Das gilt für Fälle und für die Gruppe.
- **Offen:** Alles kann, nichts muss. Wenn wir bei einer Sache mehr Zeit brauchen, nehmen wir sie uns gemeinsam.
- **Ende:** 16:30 oder 17:00 Uhr? Die Gruppe entscheidet am Morgen gemeinsam.

ARBEITSWEISE

DREI FORMATE IM WECHSEL

ZUHÖREN

IMPULS

Kurze Einführungen von 10 bis 20 Minuten, die Erfahrungen aus der Praxis einordnen.

MITMACHEN

KLEINGRUPPE

Arbeit zu dritt bis zu fünft, oft per Los gemischt, an echten, anonymisierten Fällen.

EINBRINGEN

IM RAUM

Offener Austausch im Stuhlkreis oder in Bewegung. Wer mag, bringt sich ein. Niemand muss.

09:00 · ZUM ANKOMMEN

CHECK-IN: AUFSTELLUNG IM RAUM

WANN
09:00 bis 09:20 Uhr

WER
Alle gemeinsam, in Bewegung

ERGEBNIS
Ein erstes Bild der Gruppe und der Zeitpunkt, wann der Workshop endet

1. **Skala von 0 bis 10:** Alle stellen sich zu einer Frage auf einer Linie am Boden auf, von 0 bis 10 je nach Antwort.
2. **Vier Ecken:** Alle gehen in die Ecke, die ihre Antwort auf eine Frage zeigt.
3. **Seitenwechsel:** Wer einer Aussage zustimmt, wechselt auf die andere Seite der Linie, alle anderen bleiben stehen.
4. **Stuhlkreis:** Reihum nennen alle ihren Namen, ihre Rolle und ein Wort zu den Erwartungen an den Tag.

09:20 · ZUHÖREN

IMPULS: WO MACHT SITZT

WANN
09:20 bis 09:45 Uhr

WER
Alle gemeinsam

ERGEBNIS
Eine gemeinsame Sprache für die Arbeit an der Machtlandkarte

1. **Wo Macht sitzt:** Macht zeigt sich formal und informell, sichtbar und verborgen, von der Schauseite bis zum Selbstverständlichen.
2. **Woraus Macht entsteht:** Macht ist eine Beziehung und entsteht aus Position, Expertise, Information und Unsicherheitszonen.
3. **Analog:** Wer Budget, Termine und Tagesordnungen steuert, bestimmt im Alltag, wohin Geld, Zeit und Aufmerksamkeit fließen.
4. **Digital:** Wer Berechtigungen, Workflows und Pflichtfelder einstellt, nimmt Einfluss auf die Organisation im Digitalen und im Analogen.

09:45 · IN DER KLEINGRUPPE

DIE MACHTLANDKARTE

WANN
09:45 bis 10:25 Uhr

GRUPPEN
Drei Gruppen, per Spielkarte

ERGEBNIS
Drei Landkarten am Flipchart, die zeigen, wer wirklich Einfluss hat

1. **Fall wählen:** Eine Person bringt ein eigenes Projekt anonymisiert ein, ohne eigenen Fall gibt es einen Beispielfall.
2. **Zeichnen:** Kreise zeigen Personen und Einheiten, ihre Größe den Einfluss, durchgezogene Linien offizielle und gestrichelte inoffizielle Wege.
3. **Markieren:** Klebepunkte zeigen, wer die Fäden wirklich in der Hand hält, auch wenn die Person keinen Titel trägt.
4. **Galeriegang:** Jede Gruppe stellt ihre Karte drei Minuten lang vor, die anderen fragen nur nach, um zu verstehen.

BEISPIELFÄLLE
Ein neues Ticketsystem, das der Vertrieb umgeht, die Zusammenlegung zweier Abteilungen, ein PMO mit geschönten Statusberichten oder ein Förderprojekt, in das der Geldgeber hineinredet.

PAUSE

KAFFEEPAUSE

10:30 bis 10:45 Uhr

DANACH GEHT ES WEITER MIT

Positionierung und Fishbowl

10:50 · IM RAUM

POSITIONIERUNG UND FISHBOWL

WANN
10:50 bis 11:15 Uhr

WER
Alle gemeinsam

ERGEBNIS
Muster der eigenen Macht, festgehalten auf Karten am Reorg-Parkplatz

1. **Skala im Raum:** Alle zeigen durch ihren Platz auf einer Linie, wie neutral sie im aktuellen oder vergangenen Auftrag wirklich sind.
2. **Innenkreis:** Zwei Personen je "Seite" sprechen offen über ihre Macht, ein Stuhl bleibt frei, alle anderen hören zu.
3. **Einsteigen:** Wer etwas sagen möchte, nimmt jederzeit den freien Stuhl, dafür verlässt jemand den Kreis.
4. **Abschluss:** Die Moderation liest vor, was ihr aufgefallen ist, danach kommen Beobachtungen als Karte auf den Reorg-Parkplatz.

11:15 · ZUHÖREN

IMPULS: DER AUFTRAG

WANN
11:15 bis 11:35 Uhr

WER
Alle gemeinsam

ERGEBNIS
Man erhält ein Handout mit den Klärungsfragen für das Rollenspiel

1. **Auftragsdreieck:** Auftraggeber:in, Berater:in und Betroffene stehen über Kontrakt, Hierarchie und Vertrauen in Beziehung.
2. **Was im Auftrag steht:** Neben dem Vertrag gibt es auch Erwartungen, die niemand ausspricht, aber alle voraussetzen.
3. **Fragen, die den Auftrag öffnen:** Klärungsfragen helfen vor dem Start, die Nachklärung hilft unterwegs im laufenden Projekt.

11:35 · IN DER KLEINGRUPPE

ROLLENSPIEL ZU DRITT

WANN
11:35 bis 12:30 Uhr

GRUPPEN
Dreiergruppen, per Durchzählen

ROLLEN
Auftrag, Beratung, Beobachtung

ERGEBNIS
Die wirksamsten Klärungsfragen, gesammelt auf einem Flipchart

1. **Rollen verteilen:** Jede Gruppe erhält einen Umschlag mit Fallkarten, und jede Person übernimmt eine Rolle.
2. **Fallkarte ziehen:** Pro Runde entnimmt die Auftraggeberseite eine Karte und zeigt sie nicht herum, denn auch die Rückseite ist bedruckt.
3. **Gespräch (9 Min.):** Die Beratungsseite klärt mit offenen und geschlossenen Fragen, worum es in dem Auftrag wirklich geht.
4. **Feedback (4 Min.):** Die Beobachtung beginnt und benennt, welche Frage im Gespräch etwas geöffnet hat, danach ergänzen die anderen beiden.
5. **Wechseln:** In drei Runden à 13 Minuten übernimmt jede Person jede Rolle.
6. **Gemeinsam:** Zum Schluss sammelt die ganze Gruppe die besten Fragen.

PAUSE

MITTAGSPAUSE

12:30 bis 14:00 Uhr

DANACH GEHT ES WEITER MIT

Statusspiel und Kronen-Spiel. Es geht in Bewegung weiter.

14:00 · ZU ZWEIT

EXPERIMENT: DAS STATUSSPIEL

WANN
14:00 bis 14:10 Uhr

WER
Zweiergruppen, per Einteilung

ENDE
Darf gern vorzeitig beendet werden

ERGEBNIS
Ein Gefühl dafür, wie Status kippt

1. **Paare bilden:** Die Moderation teilt Zweiergruppen ein, und jedes Paar führt ein kurzes Gespräch über das Budget.
2. **Haltung einnehmen:** Eine Person spielt die Macht (Raum nehmen, ruhiger Blick), die andere die Bittstellerposition (klein machen, Blick ausweichen).
3. **Status kippen:** Auf den Ausruf „Wechsel“ tauschen beide die Haltung, das Gespräch läuft weiter und die Machtverhältnisse kippen.

AUSGANGSLAGE: WIE SIEHT EIN GESPRÄCH AUS, IN DEM DIE MACHTVERHÄLTNISSE KIPPEN?
Kleines Reorg-Projekt mit knappem Budget: Die Auftraggeberseite möchte möglichst viel für ihr Geld, die Auftragnehmerseite weist auf Risiken hin und möchte für sich mehr herausholen.

14:10 · IN BEWEGUNG

DAS KRONEN-SPIEL

WANN
14:10 bis 14:30 Uhr

WER
Alle gemeinsam, wer mag, beobachtet vom Rand aus

ENDE
Darf gern vorzeitig beendet werden

ERGEBNIS
Ein gemeinsames Erlebnis, über das die Gruppe danach spricht

1. **Spielkarte:** Alle bekommen verdeckt eine Spielkarte, schauen sie noch nicht an und gehen schweigend durch den Raum.
2. **Signal:** Auf ein Signal schauen alle auf ihre Karte: Wer eine Dame erhält, hat die Krone und ist Königin.
3. **Beobachten:** Alle anderen versuchen schweigend herauszufinden, wer die Königin ist, und achten dabei auf kleine Zeichen.
4. **Folgen:** Wer die Königin gefunden hat, folgt ihr, denn die größte Nähe verspricht die beste Chance auf ihre Gunst.
5. **Stopp:** Auf ein Zeichen bleiben alle genau so stehen, und erst danach spricht die Gruppe über das Erlebte.

14:30 · ZUHÖREN

IMPULS: INTERVENTIONEN

WANN
14:30 bis 14:45 Uhr

WER
Alle gemeinsam

ERGEBNIS
Sieben Stufen als Werkzeug für die Arbeit in der Galerie

1. **Von subtil bis offensichtlich:** Die Möglichkeiten reichen vom stillen Beobachten über offenes Ansprechen bis zum Beenden des Auftrags.
2. **Faustregel:** So subtil wie möglich, so offensichtlich wie nötig, denn jede Stufe belastet die Arbeitsbeziehung mit der Auftraggeberseite etwas stärker.
3. **Widerstand:** Wer sich sperrt, schützt meist etwas, deshalb hilft ruhiges Nachfragen oft deutlich mehr als Druck.
4. **Spielmaterial:** Zum Schluss wird das Material für die Galerie ausgeteilt und gemeinsam durchgesprochen, damit alle wissen, wie es funktioniert.

14:45 · IN DER KLEINGRUPPE

DIE INTERVENTIONS-GALERIE*

WANN
14:45 bis 15:30 Uhr

GRUPPEN
Drei Gruppen, per Würfel

ERGEBNIS
Zwei machbare Interventionen je Szene, notiert am Flipchart

1. **Stationen:** In vier Runden à 6 Minuten zieht jede Gruppe im Uhrzeigersinn von Flipchart zu Flipchart und ergänzt dort Ideen in ihrer Farbe.
2. **Einordnen:** Jede Idee bekommt ihre Stufe von 1 bis 7 auf der Leiter aus dem Impuls, von subtil bis offensichtlich.
3. **Auswählen:** Zurück an der Startszene wählt jede Gruppe aus allen Ideen die zwei aus, die möglich und sinnvoll sind.
4. **Gemeinsam:** Im Plenum bespricht die Gruppe je Szene gut zwei Minuten, was sich am Montag wirklich tun lässt.

DIE VIER SZENEN
A Lenkungsausschuss, die Entscheidung ist längst gefallen · B Sponsor, die Rückendeckung fehlt plötzlich · C Instrumentalisierung, die Interviewnotizen sind gefragt · D Freundliche Blockade, Zustimmung ohne Umsetzung

PAUSE

KAFFEEPAUSE

15:30 bis 15:45 Uhr

DANACH GEHT ES WEITER MIT

Fallwerkstatt mit eigenen Fällen

15:45 · IN DER KLEINGRUPPE

FALLWERKSTATT MIT EIGENEN FÄLLEN*

WANN
15:45 bis 16:30 Uhr

GRUPPEN
Zwei bis drei Fälle, freie Wahl

ERGEBNIS
Ein nächster Schritt für jede Person, die einen Fall einbringt

1. **Fallbörse:** Fälle kommen als Überschrift auf Karten, alle vergeben drei Punkte an die spannendsten Fälle.
2. **Schildern:** Die fallgebende Person erzählt von ihrem Fall, die Gruppe stellt dazu zunächst nur Verständnisfragen.
3. **Laut denken:** Die fallgebende Person dreht sich weg und hört zu, die Gruppe sammelt laut ihre Vermutungen.
4. **Ideen:** Die Gruppe schlägt konkrete nächste Schritte vor, die fallgebende Person nimmt davon mit, was für sie passt.

16:30 · ZUM SCHLUSS

ABSCHLUSS UND TRANSFER

WANN
16:30 bis 17:00 Uhr, evtl. kürzer

WER
Alle im Stuhlkreis

ERGEBNIS
Drei bis fünf Leitsätze, dazu das Feedback und ein Fotoprotokoll

1. **Reorg-Parkplatz:** Die Karten des Tages werden gelesen, Leitsätze festgehalten.
2. **Blitzlicht:** Reihum nennen alle eine Idee für den Montag.
3. **Erwartungen:** Die Gruppe prüft, was von den Erwartungen am Morgen eingelöst ist und was noch offen bleibt.
4. **Feedback:** Beim Hinausgehen bepunkten alle die Zielscheibe.