

Entscheidungskultur-Analyse

(Culture eats Strategy for Breakfast)

Die Methode dient dem Verstehen kultureller Muster einer Organisation im Umgang mit strategischen Entscheidungen. Die Berücksichtigung dieser Muster soll die Entwicklung nachhaltiger Strategien befördern. Die Analyse kann in einer Interventionsgruppe oder im Team durchgeführt werden.

1. Fall-Erzählung (ca. 5-10 Minuten):

Fallgeber/in: Erzähle die Geschichte einer nicht zu weit zurückliegenden wichtigen Strategischen Entwicklung / Entscheidung, die sich als typisch für die Dynamik Deiner Organisation beschreiben lässt: *Wie fing es an? Wie hat es sich entwickelt? Was ist das gegenwärtige Ergebnis?*

Zur Visualisierung fertige einen groben Zeitstrahl an, der Schlüsselmomente / Meilensteine dieses Prozesses veranschaulicht. Notiere bemerkenswerte Zitate und markante sprachliche Bilder auf dem Zeitstrahl. *(Bei der Anwendung im Team erfolgt ein Zusammentragen / Puzzlen aus den Perspektiven der Beteiligten)*

Interviewer: Übernimm je eine der vier in Schritt 2 aufgeführten Perspektiven. Hör die Geschichte mit besonderer Aufmerksamkeit in Bezug auf diesen Aspekt. *Was macht mich neugierig? Was ist bemerkenswert? (Bei der Anwendung im Team wird die Fallgeschichte aus den jeweiligen Perspektiven ergänzt)*

2. Ergründung zugrundeliegender Dynamiken (ca. 10-15 Minuten):

Interviewer: Stellt vertiefende Fragen zu Eurer jeweiligen Perspektive:

- **Akteure:** Wer innerhalb und außerhalb der Organisation war in dem Prozess und den damit verbundenen Entscheidungen involviert? Wer war nicht involviert? Wer hat die Führung übernommen, wer war informiert? Wo war / ist die Ownership für die Entscheidung?
- **Prozess:** Wie ist das Verhältnis von formalen und informellen Arenas / Settings im Prozess? Inwiefern spiegelt der tatsächliche Prozess die strategische Planung der Organisation wieder? Wie wurden unerwartete Entwicklungen eingebaut? Gab es Schleifen und Doppelungen?
- **Inhalt:** Woher kam der Impuls für die Entwicklung? Welche Argumente / Faktoren hatten starkes Gewicht für das Ergebnis? Welche Prinzipien / Werte wurden befolgt, welche wurden über den Haufen geworfen?
- **Konflikt:** Wo waren Konfliktpunkte und wie wurde mit ihnen umgegangen? Welche Themen wurden vermieden, was wurde nicht umgesetzt, welche Entscheidungen wurden nicht getroffen? Wurde auf Konsens, Aushandlung, Führungsautorität oder Organisierte Anarchie gesetzt?

3. Entscheidungsmuster und Konsequenzen (ca. 10-15 Minuten):

Analyse von Mustern: Identifiziert Muster im Prozess. Was hat die Vor-Entscheidungs-Phase (Vorlauf) mit der Nach-Entscheidungsphase (Umsetzung) zu tun? Welche Dynamiken waren am relevantesten für den Prozess? Wie lässt sich die Entscheidungskultur der Organisation durch diesen Fall beschreiben?

Ableitung von Konsequenzen: Wie können dieses Kultur-Muster bei zukünftigen strategischen Entscheidungsprozessen berücksichtigt werden um Strategieprozesse nachhaltiger zu machen? Endet mit einer Abschlussreflexion der/des Fallgeber/in.