



1 Std. 45 Min.

PLENUM /
KLEINGRUPPEN

BESCHREIBUNG

"Kultur isst Strategie zum Frühstück"

Mit diesem denkwürdigen Satz drückte Management-Vordenker Peter Drucker die Gefühle von Personen aus, die versuchen, große strategische Veränderungen in ihren Organisationen herbeizuführen, um dann zu sehen, wie diese Veränderungen durch Ursachen ins Stocken geraten (oder auch nicht), die in der Unternehmenskultur verwurzelt sind. Diese Analyse der Entscheidungskultur hilft Euch, die Dynamik der Entscheidungsfindung in Eurem Team oder Eurer Organisation aufzudecken und zu verstehen.

Fallbeispiele ermöglichen eine anschauliche Diskussion, die dazu führen kann, tiefe Einblicke in die kulturellen Dynamiken zu erhalten, die strategische Veränderungen fördern oder behindern.



VORBEREITUNG

Keine



MATERIALIEN

- Marker
- Flipchart



TOOLS

Keine

**VORARBEIT****INTERNE KOMMUNIKATION
& ENTSCHEIDUNGEN**

SCHRITT 1 IM PLENUM: Fallgeschichte

Besprecht eine aktuelle strategische Entwicklung in Eurer Organisation (Beispiel: Entscheidung, ein neues Projekt zu übernehmen, Eure Mission zu ändern, neue Zielgruppen anzusprechen usw.). Was war der Ursprung dieser Veränderung? Wie hat sich die Entscheidung zu einem Wechsel entwickelt? Wie sieht der aktuelle Stand und das Ergebnis aus?

Visualisiert die Entwicklung, indem Ihr eine Zeitleiste mit drei Phasen erstellt: Ursache/Vorlauf, Entscheidungsfindung, Nachwirkungen.

In Schwarz:

Erfasst Schlüsselmomente/Meilensteine (das, was tatsächlich passiert ist).

In Rot:

Haltet die Eindrücke, Gefühle und Bedenken fest, die während der Fallbesprechung bei den Teilnehmenden auftauchen. **[30 MIN.]**

SCHRITT 2 IN KLEINGRUPPEN: Diskutiert die Perspektive einer jeden Person. **[45 MIN.]**

Hier ein paar Fragen, die Ihr in der Diskussion verwenden könnt:

Akteure: Wer war an diesem Prozess und den damit verbundenen Entscheidungen innerhalb und außerhalb der Organisation beteiligt? Wer war nicht beteiligt? Wer hat die Führung übernommen? Wer wurde informiert? Wo liegt/lag die Verantwortung?

Prozess: In welchem Verhältnis standen formelle und informelle Rahmen, in denen der Prozess von den Verantwortlichen vorangetrieben wurde (z.B. festgelegte Sitzungen oder zwanglose Gespräche beim Kaffee)? Wie spiegelt der tatsächliche Prozess die strategische Planung der Organisation wider? Wie wurden unerwartete Entwicklungen eingearbeitet? Gab es sich wiederholende oder überflüssige Ereignisse während des Prozesses?

Inhalt: Welche Argumente/Faktoren überwogen im Prozess? Welchen Prinzipien wurde gefolgt und welche wurden vernachlässigt?

Konflikt: Wo gab es Konfliktsituationen und wie wurde damit umgegangen? Welche Aspekte wurden vermieden? Welche Teile der Strategie wurden nicht umgesetzt? Welche Entscheidungen wurden nicht getroffen? Wurde eine Entscheidung durch Konsens, Kompromiss, Abstimmung, Führungsautorität oder sogar organisiertes Durcheinander (Anarchie) getroffen?

Muster: Wie beeinflusst die Vorlaufphase (vor der Entscheidung) die Umsetzungsphase (nach der Entscheidung)? Welche zugrunde liegenden Dynamiken sind für den Prozess am relevantesten? Wie lässt sich die Entscheidungskultur in Eurer Organisation beschreiben?

SCHRITT 3 IM PLENUM: Konsequenzen

Wie sollen diese Muster zukünftig berücksichtigt werden? Wie können sie verändert werden, um einen nachhaltigeren und gemeinschaftlicheren Entscheidungsprozess zu unterstützen? **[15 MIN.]**