

HANSER



Leseprobe

zu

Die neue Entscheidungskultur

von Richard Graf

ISBN (Buch): 978-3-446-45130-8

ISBN (E-Book): 978-3-446-45378-4

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45130-8>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Von der Kunst einer guten Entscheidung



Menschen machen Entscheidungen und Entscheidungen machen Menschen. Gewiss treffen auch Tiere Entscheidungen, aber sie handeln unbewusst auf der Grundlage ihrer Intuition – schnell, sicher und ohne jeden Zweifel. Menschen hingegen sind häufig der Meinung, dass sie Entscheidungen bewusst treffen, dass sie sozusagen selbst entscheiden, ohne dass sie dabei Emotionen oder anderen nicht kontrollierbaren Mechanismen unterliegen. Doch sie sind sich ihrer Entscheidungen nicht unbedingt sicher, zweifeln und wägen ab, ob die Entscheidung auch richtig ist. Entscheidungen zu treffen, ist für viele Menschen daher mit Mühe verbunden und ein längerer Prozess, der nicht selten wie ein *circulus vitiosus* verläuft.

Auf der anderen Seite entscheiden Menschen in vielen Situationen durchaus nicht nur schnell und ohne Zweifel, sondern auch sicher und kompetent – unbewusst und ohne die Kognition. Als Sprachwissenschaftler fällt mir dazu als Beispiel natürlich das Sprechen und Schreiben ein: Jeder Satz, den wir schreiben oder sprechen, basiert ja auf zahlreichen Entscheidungen, die getroffen werden müssen: Welche Wörter wähle ich? In welcher Reihenfolge füge ich sie zusammen? Was für grammatische Formen nehme ich? Wie erreiche ich Kohärenz in der Gesamtaussage? Welchen Sprachstil nutze ich? All dies bewusst zu entscheiden, würde aber so viel Zeit erfordern, dass Kommunikation schlichtweg unmöglich wäre. Wir sprechen und schreiben also, in unserer Muttersprache, mehr oder weniger intuitiv und nicht kognitiv. Erst beim Erlernen einer Fremdsprache erfolgen Sprechen und Schreiben auf dem Um-Weg der Kognition.

Ähnliches gilt für bestimmte Formen des Spielens in menschlichen Gemeinschaften. Zwar entwickeln Menschen für ihre Spiele meistens Regeln, die erlernt werden müssen, und die Kognition ist auch beim Spielen ein nicht unwichtiger Faktor. Aber bestimmte Spiele, wie Fußball oder Tischtennis, sind so schnell, dass ein bewusstes Entscheiden eher schaden als nützen würde. Hier gilt es schnell, sicher und ohne zu zögern das gerade Passende zu tun – selbst auf die Gefahr hin, dass es nicht zum gewünschten Ziel führt. Zaudern wäre ein noch größerer Fehler als eine intuitiv getroffene Fehlentscheidung; denn der Zauderer wird mit dem Prädikat der Handlungsunfähigkeit etikettiert und sozial oft ausgeschlossen.



Noch interessanter wird es, wenn man sich einmal vorstellt, dass zur körperlichen Unversehrtheit eines jeden Menschen jede Sekunde eine Unmenge an Entscheidungen im Körper ablaufen müssen, die nicht von der Kognition gesteuert werden können. So hat Prof. Dr. Steffen Schulz, ehemaliger Professor für Medizinische Informatik an der Berliner Charité, folgende Rechnung aufgemacht: Wenn ein Mensch aus fast 1015 Zellen besteht und während eines jeden Herzschlags in jeder Zelle mehrere tausend biochemische Reaktionen stattfinden müssen, so ist im Sekundentakt fast eine Trillion chemischer Prozesse so zu ordnen, dass die ganzheitliche Identität eines Menschen erhalten wird. Die menschliche Kognition ist in dieser Hinsicht hoffnungslos überfordert, so wie sie es bereits bei dem im Vergleich relativ einfachen Vorgang des Atmens ist: Zwar können Menschen auch bewusst atmen, aber ständig bewusst entscheiden zu müssen, wann und wie zu atmen ist, würde schnell zu einer Überforderung führen.

Die Beispiele zeigen, dass Menschen ihre Entscheidungen keineswegs nur bewusst und kontrolliert mit Hilfe ihres Verstands treffen, sondern sich bei bestimmten Aufgaben auf ihre Intuition verlassen können und dies auch tun. Andererseits muss freilich anerkannt werden, dass die Kognition bei vielen Entscheidungsprozessen – gerade in der Technik und im Unternehmen sowie in Gesellschaft und Politik – eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt und ohne sie bestimmte Entscheidungen auch gar nicht sinnvoll getroffen werden könnten. Allerdings scheint selbst in der Domäne des Kognitiven die Intuition nicht ganz verdrängt zu sein und durchaus einen Platz zu haben. Wie lässt sich das alles ordnen? Wie können wir wirklich gute Entscheidungen auf der Grundlage begrenzter zeitlicher und kognitiver Ressourcen treffen – mit denen wir uns dann auch noch wohlfühlen?

Eine Antwort auf diese Frage gibt das vorliegende Buch von Richard Graf, dessen Arbeit ich seit vielen Jahren mit großem Interesse verfolgt habe und den ich mehrmals zu Vorlesungen und Seminaren mit Studierenden in unterschiedlichen Studiengängen einladen konnte. Immer wieder hat er sich dabei der Diskussion und auch der Kritik gestellt, mehrmals die Probe aufs Exempel gemacht und seinen Ansatz ständig weiterentwickelt. Mit bewundernswerter Akribie hat er seine Ideen ohne Unterlass verfeinert, sie in der Praxis ausprobiert und mit der umfangreich vorliegenden Forschungsliteratur konfrontiert. Entstanden ist so ein Buch mit einem reichen Fundus an Erfahrungen, an Wissen und Kompetenz, das eigentlich alles bietet, was man über das Thema Entscheidungen im Unternehmen wissen sollte. Geschrieben nicht nur verständlich und mit einer Fülle an Beispielen aus der Praxis, sondern auch verständnisfördernd illustriert.

Die Kunst einer guten Entscheidung bedeutet für Graf, das Zusammenspiel von Kognition, Intuition und Emotionen – genannt K-i-E – nicht nur anzuerkennen, sondern bewusst zu nutzen. Die Essenz seiner K-i-E Theorie ist darin zu sehen, dass die Handelnden

1. wissen, dass es zwei Entscheidungssysteme gibt: Intuition und Kognition, die untrennbar miteinander verbunden sind
2. beide als funktionale Teile im Entscheidungsprozess wertschätzen, aber gleichzeitig auch voneinander unterscheiden können sowie
3. einen sicheren Zugang zur eigenen Intuition bekommen.



Sind diese Voraussetzungen erfüllt, so bedarf es nur noch der Anwendung der Entscheidungswerkzeuge, die im vorliegenden Buch rund um die vom Autor genannte K-i-E Skala vermittelt werden.

Ich wünsche den Leserinnen und Lesern bei der Lektüre viele positive Anregungen für bessere Entscheidungen, auch in ihrem persönlichen und privaten Umfeld, sowie dem Autor viel Erfolg bei seiner wichtigen Arbeit, Licht ins Dunkel einer guten Entscheidungsfindung im Unternehmen zu bringen.

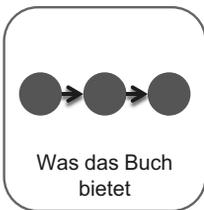
Für die Zukunft wünsche ich mir weitere kreative Anwendungen der Kunst einer guten Entscheidung im bewussten Handeln; denn die Untrennbarkeit der beiden Entscheidungssysteme Intuition und Kognition sowie die Wirkung der Emotionen gilt gerade auch dort, wo wir es zunächst nicht vermuten.

Die mühelose Übertragung auf Entscheidungen in Unsicherheit und unter Zeitdruck in der medizinischen Praxis konnte Graf bereits im Therapieum - Zentrum für Natur- und Kulturheilkunde in Berlin - zeigen. Viele aktuelle Probleme können mit dem Verständnis, dass es die reine Kognition nicht gibt, sondern die Emotionen immer wirken, nicht nur besser gesehen, sondern auch gelöst werden. Die kalibrierten emotionalen Schleifen bergen das Risiko zur Eskalation gleichermaßen in Paarbeziehungen, auf gesellschaftlicher Ebene und in der Begegnung der Kulturen, wo allzu schnell Angst, Schuld, Hass und Aggression ausgelöst werden. Mit der Erkenntnis, dass Emotionen immer wirken, eröffnet sich die Chance, sich selbstwirksam aus dem Kampf zwischen den beiden Entscheidungssystemen zu befreien. Der Dualismus des cartesianischen Denkens kann verlassen werden und spirituelle Ansätze erhalten ein solides Fundament. So wird es für den Einzelnen möglich, zu einem Meister in der Kunst einer guten Entscheidung zu werden.

Prof. Dr. Hartmut Schröder

Lehrstuhlinhaber für Sprachgebrauch und Therapeutische Kommunikation an der Europa-Universität Viadrina, Frankfurt (Oder), Oktober 2017

Was das Buch bietet



Liebe Leserin, lieber Leser,

wann ist eine Entscheidung gut? Diese scheinbar einfache Frage enthält zwei wesentliche Dimensionen: Zeit und Qualität. Gemeint sind die Dauer, um die Entscheidung herzustellen, und die Kriterien, um die Qualität zu beurteilen. Kann eine Entscheidung bereits zum Zeitpunkt der Entscheidung, ganz am Beginn der Umsetzung, oder erst, nachdem die Wirkung eingetreten ist, als gut oder schlecht erkannt werden?

Im unternehmerischen Alltag werden immer mehr und immer schneller Entscheidungen gefordert. Schnell gute Entscheidungen herzustellen, wird angesichts des sich rasant ändernden Umfelds immer mehr zu einer Frage des Überlebens, so wie es für den Menschen – evolutionär gesehen – schon immer war und wofür er mit seinen Entscheidungssystemen ausgestattet wurde. Wie wir unsere Welt sehen, sie interpretieren und danach handeln, wird maßgeblich von unserem Emotionssystem und den darin gebildeten neurologischen emotionalen Strukturen bestimmt und bei hoher Erregung dominiert.

Mit dem Menschen als unzuverlässigen Entscheider und den Forderungen, die sich daraus ableiten, beschäftigen sich die ersten zwei Kapitel.

Erstmals wird im zweiten Teil des Buchs eine ganzheitliche Theorie der Kognition, Intuition, Emotion (K-i-E) in fünf Kapiteln vorgestellt: das K-i-E Konzept – wie der Mensch funktioniert, die Theorie der Grundemotionen – was Menschen bewegt, die Theorie der Emotionslogik – wie Menschen bewegt werden, die Intuitionstheorie – wie der Mensch die Macht des Unbewussten nutzt, und die Kognitionstheorie – wie der Mensch bewusst entscheidet. Es wird deutlich: Zuerst agiert die Intuition als Ergebnis des Emotionssystems, anschließend das Kognitionssystem und abschließend wieder die Intuition. Die Entscheidungssysteme sind also untrennbar miteinander verbunden und die uralte Frage „Intuition oder Verstand?“ ist beantwortet.

Die zentralen Aspekte der K-i-E Theorie bilden die Grundlage für die vorgestellten Entscheidungswerkzeuge, die K-i-E Tools, im dritten Teil. Die Werkzeuge können sowohl individuell und im Team angewendet als auch in einem Change-Prozess im Unternehmen implementiert werden.



Für die Akzeptanz der K-i-E Tools hat es sich in der Praxis als sehr hilfreich erwiesen, wenn alle wissen, wie der menschliche Entscheidungsprozess organisiert ist. So werden Wahrnehmungs- und Entscheidungsverzerrungen als natürlicher Effekt erkannt, dem mit den Tools entgegengewirkt wird.

Das Buch entfaltet seine ganze Kraft, wenn Sie es in der Reihenfolge lesen, wie es geschrieben wurde. Die K-i-E Tools sind sehr wirksame Entscheidungswerkzeuge, die viele Führungskräfte gerade deswegen sofort lernen und einsetzen wollen. Sie wirken jedoch kalt und mechanisch, wenn der emotionale und intuitive Hintergrund bei der Anwendung außen vor bleibt. Die K-i-E Theorie ist deshalb eine Voraussetzung, um die Tools souverän anzuwenden. Da die K-i-E Theorie umfangreich ist, wurde das Kapitel K-i-E für Schnelleinsteiger vor die K-i-E Tools eingefügt, um einen iterativen Einstieg möglich zu machen. Die zusammengefassten Kernaussagen geben dem Schnelleinsteiger die Möglichkeit, die K-i-E Tools in ihren Grundzügen zu verstehen und die folgenden Entscheidungswerkzeuge für sich und im Unternehmen anzuwenden.

Jeder Entscheidung geht eine Bewertung voraus und so bildet die K-i-E Skala als universelles und normiertes Bewertungssystem das Rückgrat aller K-i-E Tools. Mit der K-i-E Intuition kann jeder Einzelne lernen, seine Intuition zu erkennen, um sie in der Entscheidungsstrategie bewusst anzuwenden. Die zunehmende Komplexität und steigende Anzahl der Beteiligten erfordern es, dass alle befähigt werden, ihre individuellen Fähigkeiten in eine Entscheidung einzubringen. Die K-i-E Tools fördern die Entwicklung dieser Kompetenz, sodass Entscheidungen sicher und zeitnah hergestellt werden. Die gemeinsam getragene Entscheidung, die im Commitment-Prozess hergestellt wird, qualifiziert sich als die überlegene Entscheidungsart im Unternehmen anstelle der autoritären, partizipativen oder demokratischen Entscheidungen.

Gemeinsam getragene Entscheidungen sind der Weg aus dem von den agilen Methoden geschaffenen Führungsdilemma zwischen bestehender tradierter Führung und Arbeiten auf Augenhöhe. Mit ihm erhalten die führungslos gewordenen agilen Teams einen schützenden Prozess, der unterstützt und gleichzeitig in die Pflicht nimmt. Die operative Lücke der agilen Methoden wird mit den K-i-E Tools, vor allem mit dem Güteprozess und dem Priorisierungsprozess, wirkungsvoll geschlossen. Die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse, gerade wenn tradiertes und agiles Projektvorgehen aufeinandertrifft, bedürfen der Moderation, die mit den K-i-E Tools gemeistert wird.

Manager in tradierten Bereichen können nach wie vor an definierten Punkten der K-i-E Tools auf autoritäre, partizipative oder demokratische Entscheidungen zurückgreifen.

Der im letzten Kapitel vorgestellte integrative Führungsstil, die Anwendung der K-i-E Tools, schafft eine stabile Brücke zwischen den Bereichen und kann in beiden als überlegener Stil angewendet werden. Er ist nicht mit einer evolutionären Weiterentwicklung aus den bestehenden Stilen zu erreichen. Deren Begrenzung erfordert einen Paradigmenwechsel, eine disruptive Innovation, die die Qualitäten der tradierten Stile in den integrativen Führungsstil aufnimmt und gleichzeitig deren Einschränkungen eliminiert.

Mit diesem Werk erhalten Sie das nötige Rüstzeug, um Ihre Entscheidungen zu gemeinsam getragenen zu machen. Die Werte Offenheit, Fokus, Mut, Augenhöhe und Commit-



ment sind als Design-Merkmal in den K-i-E Tools eingebettet. Zufriedenheit und Motivation entwickeln sich von selbst, einfach weil es gelingt, gute Entscheidungen gemeinsam herzustellen. Der Druck auf die Führungskräfte nimmt ab und wandelt sich zu einer neuen Entscheidungs- und Unternehmenskultur.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre und ein erfolgreiches Umsetzen der Theorie bei der Anwendung der Entscheidungswerkzeuge.

Richard Graf, Königstein im Taunus, Januar 2018

Inhalt

Die Grundlagen	1
1 Entscheidungsprozesse verstehen und steuern	3
1.1 Die gute Entscheidung als Ziel	4
1.2 Konzept als Voraussetzung	18
1.3 Verständnis als Bedingung	23
1.4 Fazit	24
2 Anforderungen an ein Entscheidungsmanagement	27
2.1 Die Ausgangssituation in Unternehmen	27
2.2 Werte aus den agilen Methoden integrieren	31
2.3 Gruppenkompetenz aktivieren	35
2.4 Entscheidungsphänomene berücksichtigen	36
2.5 Vielfalt fördern	36
2.6 Den Menschen als unzuverlässigen Entscheider berücksichtigen ..	38
2.7 Algorithmen gezielt einsetzen	40
2.8 Grenzen der statistischen Voraussage kennen	42
2.9 Heuristiken nutzen	43
2.10 Die Intuition bewusst einsetzen	44
2.11 Designvorgaben an ein zukunftsfähiges Entscheidungsmanagement	45
2.12 Über die rationale Logik hinausgehen	46
2.13 Die Logik des Irrationalen kennen	48
2.14 Fazit	52

Die K-i-E Theorie	53
3 Wie der Mensch funktioniert – das K-i-E Konzept	55
3.1 Konzept mit mehreren Systemen	55
3.2 Was der Libet-Versuch sagt	60
3.3 Wie kommen zwei Entscheidungssysteme zu einer einzigen Entscheidung?	66
3.4 Die Entscheidungssysteme klug nutzen	68
3.5 Parallelverarbeitung	74
3.6 Man kann sich erinnern, ohne sich zu erinnern	77
3.7 Die klassische Einteilung der Gedächtnisse	80
3.8 Die unterschiedlichen Entscheidungsformen	81
3.9 Das kohärente Weltbild	86
3.10 Gedanken kreisen	88
3.11 Die Merkmale der Entscheidungssysteme	90
3.12 Fazit	92
4 Die Theorie der Grundemotionen – was Menschen bewegt	93
4.1 Emotionen sind nicht das, was sie zu sein scheinen	93
4.2 Die Ausdrucksformen der Emotionen	95
4.3 Wie Emotionen entschleiert werden	98
4.4 Emotionen sind untrennbar mit Entscheidungen verbunden	102
4.5 Gefühle	104
4.6 Warum Emotionen weder gut noch schlecht sind	110
4.7 Die Motive des Emotionssystems sind fest vorgegeben	111
4.8 Evolutionäre Entwicklung der Grundemotionen in der K-i-E Theorie	113
4.9 Soziale Emotionen	124
4.10 Fazit	131
5 Die Theorie der Emotionslogik – wie Menschen bewegt werden	133
5.1 Zusammengesetzte Emotionen gestalten unser Leben	133
5.2 Emotionen wirken immer in einer festen Sequenz	135

5.3	Die Emotionslogik führt zu komplexem Verhalten	139
5.4	Emotionen sind neuronale emotionale Programme	142
5.5	Komponenten der Emotionslogik	144
5.6	Die Autonomie der Emotionslogik	146
5.7	Wann kommen die Gefühle ins Spiel?	150
5.8	Wie lernt das Emotionssystem?	152
5.9	Wie das Emotionssystem in einer determinierten Zeit entscheidet	162
5.10	Selbstorganisation der Emotionslogik	168
5.11	Fazit	168
6	Die Intuitionstheorie – die Intelligenz der Intuition bewusst nutzen	171
6.1	Was ist Intuition?	171
6.2	Wie sich die Intuition zeigt	174
6.3	Bewusstsein macht die Intuition erst wahrnehmbar	175
6.4	Wie die Transaktionsanalyse von Berne zu komplettieren ist	176
6.5	Die Konzepte von Philon, C. G. Jung, Milton Fisher und Kadanoff ..	177
6.6	Kann die Erklärung der Intuition so einfach sein?	178
6.7	Nutzen und Risiko von Experten stringent erklärt	179
6.8	Die Intuition ist keine innere Stimme	181
6.9	Wie der Mensch die unaufgeforderte Intuition erkennt	182
6.10	Die aufgeforderte Intuition	184
6.11	Warum die Intuition in jeder Entscheidung wirkt	191
6.12	Die Intuition kennt keine Grenzen	192
6.13	Weder Intuition noch Kognition allein sind verlässlich	194
6.14	Das Ende der reinen Vernunft	195
6.15	Kann Intuition geschult und gelernt werden?	195
6.16	Fazit	196
7	Die Kognitionstheorie – wie der Mensch bewusst entscheidet	197
7.1	Die bewusste Entscheidung	197
7.2	Die Untrennbarkeit der Entscheidungssysteme	208

7.3 Die bewussten Entscheidungen	219
7.4 Freies Verhalten und freies Entscheiden	226
7.5 Die rationale Entscheidung	236
7.6 Fazit	243
Die Tools	245
8 Das Wichtigste zu Emotion, Intuition und Kognition – für Schnelleinsteiger	247
8.1 Kurzgefasst	248
8.2 Die K-i-E Theorie – kognitiv, intuitiv, emotional	249
8.3 Wie der Mensch funktioniert – das K-i-E Konzept	249
8.4 Die Emotionstheorie – was Menschen wie bewegt	250
8.5 Die Intuitionstheorie – die Intelligenz der Intuition bewusst nutzen	257
8.6 Die Kognitionstheorie – wie der Mensch bewusst entscheidet	258
8.7 Eignung der Entscheidungssysteme	261
8.8 Anwendungsbereich	262
8.9 Best Practice	266
8.10 Fazit	266
9 Ein normiertes Bewertungssystem – intuitiv und kognitiv	267
9.1 Kurzgefasst	268
9.2 Die K-i-E Skala – universell und akzeptiert	268
9.3 Design-Merkmale	269
9.4 Die Bewertungen	284
9.5 Prozessmerkmale	287
9.6 Team-Anwendungen	292
9.7 Agile Werte und das Bewertungssystem	295
9.8 Merkmale in der Praxis	296
9.9 Anwendungsbereich	298
9.10 Best Practice	299
9.11 Fazit	299

10 Die Ressourcen-Frage – nimmt alle für die Lösung in die Pflicht	301
10.1 Kurzgefasst	301
10.2 Die K-i-E Ressourcen-Frage – verpflichtend zielorientiert	302
10.3 Die vier Elemente der Ressourcen-Frage	305
10.4 Anwendungsbereich	309
10.5 Best Practice	310
10.6 Fazit	310
11 Die Intelligenz der Intuition bewusst nutzen	311
11.1 Kurzgefasst	312
11.2 Die K-i-E Intuition – schnell und präzise	312
11.3 Erlernen und wahrnehmen	320
11.4 Der Untrennbarkeit Respekt zollen	326
11.5 Anwendungsbereich	327
11.6 Best Practice	328
11.7 Fazit	329
12 Sicher entscheiden im Dreiklang von Intuition-Kognition-Intuition	331
12.1 Kurzgefasst	331
12.2 Die K-i-E Entscheidungsstrategie – bewusst und entschlossen ...	332
12.3 Anwendungsbereich	340
12.4 Best Practice	341
12.5 Fazit	341
13 Der Güteprozess – gemeinsam akzeptierte Qualität herstellen	343
13.1 Kurzgefasst	343
13.2 Der K-i-E Güteprozess – intelligent selbstregulierend	344
13.3 Der Güteprozess – Anpassungen im Design	353
13.4 Der Güteprozess – seine Design-Merkmale	356
13.5 Anwendungsbereich	360

13.6 Best Practice	361
13.7 Fazit	362
14 Der Commitment-Prozess – gemeinsam getragene Entscheidungen herstellen	363
14.1 Kurzgefasst	364
14.2 Der K-i-E Commitment-Prozess – gemeinsam getragen	365
14.3 Wie wird eine gemeinsam getragene Entscheidung hergestellt ...	368
14.4 Schritt 1 – Herstellung der Voraussetzungen	369
14.5 Schritt 2 – Commitment für das Verständnis	372
14.6 Schritt 3 – erstes Commitment für das Projekt selbst	375
14.7 Schritt 4 – Herausholen der Vorbehalte	377
14.8 Schritt 5 – Transformation in Maßnahmen	381
14.9 Schritt 6 – Commitment mit Maßnahmen	385
14.10 Schritt 7 – gemeinsam getragene Entscheidung	387
14.11 Anwendungsbereich	389
14.12 Best Practice	390
14.13 Fazit	391
15 Der Priorisierungsprozess – gemeinsam getragene Auswahl und Reihenfolge	393
15.1 Kurzgefasst	394
15.2 Der K-i-E Priorisierungsprozess – robust und fokussiert	395
15.3 Phase 0: Anpassung des Standarddesigns	397
15.4 Phase I – gemeinsames Verständnis herstellen	402
15.5 Phase II – offene Bewertung	405
15.6 Phase III – gemeinsame Priorisierung	408
15.7 Phase IV – Reihenfolge der Themen	412
15.8 Struktur des Gedanken-Zyklus	415
15.9 Anwendungsbereich	416
15.10 Best Practice	417
15.11 Fazit	417

16 Das Motivationsdreieck – drei Dimensionen für den Erfolg	419
16.1 Kurzgefasst	419
16.2 Das Motivationsdreieck – klar und pragmatisch	420
16.3 Anwendungsbereich	424
16.4 Best Practice	425
16.5 Fazit	425
16.6 Das Motivationsdreieck – wie es wirkt	426
17 Agile – empowers People	435
17.1 Kurzgefasst	436
17.2 Agile – gemeinsam befähigt	436
17.3 Wie Scrum entstand	437
17.4 Die unternehmerische Wirklichkeit	441
17.5 Tradierte und Agile zusammen erfolgreich	443
17.6 Anwendungsbereich	445
17.7 Best Practice	446
17.8 Fazit	446
18 Der Master of K-i-E – die Prozesstreue wahren	447
18.1 Kurzgefasst	447
18.2 Der Master of K-i-E – klar und prozesstreu	448
18.3 Anwendungsbereich	450
18.4 Best Practice	450
18.5 Fazit	450
19 Der integrative Führungsstil – die besten Ideen koordinieren	451
19.1 Kurzgefasst	452
19.2 Der integrative Führungsstil – gemeinsam und verantwortlich ..	453
19.3 Besonderheiten	458
19.4 Die fatale Dynamik zwischen Bedenkenträger und Erfolgs erzwinger	460

19.5 Warum Entscheidungen immer schwieriger herzustellen sind ..	464
19.6 Ein Paradigmenwechsel	469
19.7 Anwendungsbereich	469
19.8 Best Practice	470
19.9 Fazit	471
Literatur	475
Stichwortverzeichnis	483
Nachwort	489
Wie K-i-E begann	489
Wie es weitergeht	491
Danksagung	493
Der Autor	495

TEIL 1

Die Grundlagen

1

Entscheidungsprozesse verstehen und steuern



„Es gibt keinen Ersatz für das Gefühl, das Richtige getan zu haben.“



Gute Entscheidungen sind die Voraussetzung für Erfolg. Sie sind der erste Schritt auf dem Weg, damit Unternehmen die externen wie internen Herausforderungen bewältigen.

Die Klarheit darüber, was gute Entscheidungen auszeichnet und wie sie hergestellt werden, erlaubt erst den Aufbau einer neuen Entscheidungskultur.

Sie erfordert das Wissen über den menschlichen Entscheidungsprozess. Erst dann werden Führungskräfte souverän gute Entscheidungen herstellen und dysfunktionale Entscheidungen vermeiden. Sich neues Wissen anzueignen, lohnt die Mühe. Es erfordert die Bereitschaft, vermeintliche Gewissheiten in Frage zu stellen, damit die Offenheit entsteht, Neues zu erfahren und zu lernen.

Das so gewonnene Verständnis über menschliche Entscheidungsprozesse erlaubt die flexible Anwendung und das eigenverantwortliche Design neuer Entscheidungswerkzeuge.

Jede gute Geschichte beginnt mit einer Entscheidung.

Gute Entscheidungen führen zu einem Commitment bei Mitarbeitern, Führungskräften und allen Beteiligten. Das Gefühl, zur Gemeinschaft derer zu gehören, die das Richtige tun, erfüllt alle mit tiefer Befriedigung.



■ 1.1 Die gute Entscheidung als Ziel

Das Herstellen guter Entscheidungen sollte zum Handwerkszeug jeder Führungskraft gehören, damit sie ihre Ziele sicher erreicht. Unternehmerische Entscheidungen müssen gleichermaßen dem Schutz des Unternehmens dienen und die Einflussnahme sicherstellen, damit Risiken vermieden sowie Chancen erkannt und umgesetzt werden. Darüber hinaus müssen sie einem komplexen Netzwerk aus Prämissen, Rahmenbedingungen sowie Regeln genügen und an der Vision, der Mission und den daraus abgeleiteten Werten des Unternehmens ausgerichtet sein.

Die gängigen Kriterien sind nur bedingt geeignet, um eine Entscheidung zu beurteilen. Sie orientieren sich daran, wie weit das gesteckte Ziel erreicht wurde, die Kriterien der rationalen Entscheidung erfüllt wurden oder die Governance eingehalten wurde.

Wann weiß man, ob die Entscheidung gut war? Diese Frage wäre in der Rückschau leicht zu beantworten, wenn das Ziel oder die beabsichtigte Wirkung erreicht wurde. Diese Definition ist aber unbefriedigend und liefert die gewünschte Sicherheit viel zu spät.

Eine gute Entscheidung kann bereits mit einer gewissen Sicherheit zum Entscheidungszeitpunkt gemessen werden: und zwar durch die Anzahl der Prozessbeteiligten, die die Entscheidung gemeinsam tragen und ihr nicht lediglich zustimmen. Auch die genutzte Gruppenkompetenz und das eingeflossene und notwendige Expertenwissen zeigen eine gute Entscheidung an.



Um eine gute Entscheidung herzustellen, muss allen Beteiligten klar sein, worüber entschieden wird. Das gemeinsam akzeptierte Verständnis drückt dies bereits vor dem Erreichen der Entscheidung aus.

Eine gute Entscheidung stellt man in angemessener Zeit her. In vielen Unternehmen dauert das oft zu lange. Eine unangemessene Zeitdauer ist meist ein Hinweis für eine wenig erfolgversprechende Entscheidung. Die Alltagsweisheit „Gut Ding will Weile haben“ hat ihre Berechtigung, wenn Themen reifen müssen, jedoch nicht, wenn Entscheidungen aus widersprüchlichen Interessen verzögert oder blockiert werden.

Eine Welt, deren Dynamik zunimmt, gibt der Dimension Zeit eine besondere Bedeutung. Sie erfordert zügige Entscheidungen, die einen beabsichtigten Einfluss auf das Ziel nehmen, bevor die Veränderung sie bereits überholt hat. Dafür müssen Entscheidungen vor allem zeitnah hergestellt, aber auch gleichzeitig die Maßnahmen auf kleinere Einheiten reduziert werden. Wurden noch vor wenigen Jahren Releases im Shoppingsystem im halbjährlichen Rhythmus freigegeben, so werden heute neue und korrigierte Funktionalitäten von modernen Online-Händlern täglich installiert.

Mit kleineren, in sich abgeschlossenen Schritten lässt sich die Zielerreichung feiner nachsteuern oder gegebenenfalls das Ziel selbst nachjustieren.



Das Wirken aller Mitarbeiter und guter Führungskräfte sollte sich am Wohle des Unternehmens, der Belegschaft und der gesellschaftlichen und politischen Einbindung orientieren.

1.1.1 Beabsichtigte Wirkung erreichen

Eine gute Entscheidung setzt einen Prozess in Gang, der zeitlich später eine gute Wirkung zeigt. Wenn alle an einem Strang ziehen und auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet sind, ist die Chance hoch, dieses Ziel zu erreichen. Dieses drückt sich in einem Entscheidungsprozess aus, der am Ziel und der daraus resultierenden Wirkung orientiert ist.

Eine unternehmerische Entscheidung zielt auf eine Umsetzung, an der immer mehrere beteiligt sind. Governance bei Banken einzuführen, scheint wie eine gute Entscheidung. Die wiederholten Strafzahlungen zeigen jedoch, dass die Umsetzung nicht von allen mitgetragen wurde. Das Mittragen als Teil der Entscheidung zeichnet eine gute Entscheidung aus.

Jeder Handlung geht eine Entscheidung voraus, sei sie nun bewusst getroffen oder durch Prozesse ausgelöst, die dem Bewussten nicht zugänglich sind. Handlungen im unternehmerischen Umfeld sind Maßnahmen, die nach innen ins Unternehmen wirken oder nach außen in den Markt, um eine gewünschte Wirkung zu erreichen.

Eine Entscheidung ist nur einer von mehreren Schritten in einer Sequenz von Veränderungsprozessen, an deren Ende ein beabsichtigtes Ziel steht. Sie kann somit nicht isoliert betrachtet und auch nicht isoliert bewertet werden. Auch wenn Menschen glauben, die Entscheidung für den Kauf einer Aktie wäre der einzige Schritt, weil nach dem Kauf kein Einfluss mehr auf die Zielerreichung genommen werden kann, so greift diese Sicht zu kurz. Das Ziel ist ein angestrebter Gewinn oder der Schutz des Vermögens und beides kann auf unterschiedlichen Wegen erreicht werden. Der Kauf einer Aktie ist nur eine mögliche Umsetzung, um die gewünschte Wirkung zu erreichen.

Vor der Entscheidung steht ein Auslöser, der eine Entscheidung initiiert und eine Maßnahme forciert. Für den einen ist es der Blick auf ein Paar elegante Schuhe, der den Kauf motiviert, für den anderen ist der Blick auf das unterdurchschnittliche Wachstum dieses Modells im Umsatz-Reporting der Anstoß, die Produktionsplanung zu ändern. Bereits dem Auslöser das Gewicht zu geben, damit ein Rahmen für eine zukünftige Entscheidung aufgetan wird, ist eine Entscheidung. Beim Konsumenten entscheiden individuelle Motive, ob er sich die Schuhe leisten will. Der Unternehmer orientiert sich am Schutz und an der Chancennutzung für sein Unternehmen und entscheidet, ob er das Modell aus der Produktion nimmt. Dabei stehen oft Schutz zur Vermeidung des Risikos und Einflussnahme, um Chancen zu nutzen, im Widerspruch zueinander. Diese Polarität erschwert die Aufnahme des Entscheidungsprozesses und den Entscheidungsprozess selbst.

Nach dem Auslöser wird die Ist-Situation beschrieben und ein angemessenes Ziel definiert, das erreicht werden soll. Das anschließende Design von Maßnahmen trägt dem Rechnung, wo man steht und was notwendig ist, um das Ziel zu erreichen (Bild 1.1). Will man ein neues Produkt auf den Markt bringen, so muss zuerst das Produkt entwickelt und parallel die Fertigungsstraße dafür erstellt werden. Die Umsetzung aller Maßnahmen, damit das Ziel erreicht wird, hat naturgemäß einen höheren Stellenwert als die Entscheidung. Die Entscheidung, einen neuen Flughafen für Berlin zu bauen, war überfällig und richtig. Die Umsetzung war und ist offensichtlich nicht gelungen.

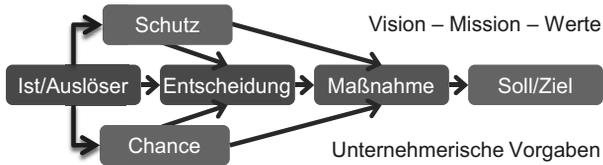


Bild 1.1 Rahmen für Entscheidungen

Das Wort „entscheiden“ kommt aus dem Mittelhochdeutschen und bedeutet aussondern, bestimmen und ein juristisches Urteil fällen, weil der Entscheidungsträger mehrere Alternativen voneinander trennt. Es geht auf das germanische „skeidir“ für Schwertscheide zurück, aus dem im Althochdeutschen der Wortstamm „sceidan“ und dann „intsceidôn“ wurde: „aus der Scheide ziehen“ oder „trennen“. Auch heute ist das noch die engere Bedeutung und Lehrmeinung einer Entscheidung: die Wahl einer Handlung, bei der mindestens eine Alternative ins Kalkül gezogen wurde, damit ein Ziel erreicht wird. Tradiertes Management leitet immer noch davon ab, dass ein Einzelner eine Entscheidung, seine Wahl, trifft. Der sprachliche Ursprung bringt nicht zum Ausdruck, dass an unternehmerischen Entscheidungen meist mehrere beteiligt und auch verantwortlich sind.

Manager fühlen sich verpflichtet, rationale Entscheidungen zu treffen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Dazu gehört zwingend, dass Alternativen betrachtet werden. Führungskräfte brauchen immer rationale Gründe, die als vernünftig gelten. Das fordert man von ihnen bereits vor und auch nach eingetretener, gelungener oder misslungener Wirkung. Dieser Anspruch führt zu einem mehrschichtigen Dilemma. Zum einen ist die unternehmerische Welt zu komplex, um wirklich begründbar Voraussagen zu erstellen. Zum anderen steht jeder Entscheider vor der Frage, folgt er seiner Intuition, die rational nicht erklärbar ist, oder folgt er einer rational darstellbaren Entscheidung. So wird auch erklärbar, warum das Wort Entscheidung so häufig in Verbindung mit Begründungen auftaucht und warum der Impuls, die eigenen Entscheidungen zu begründen, sehr stark ist.



Merkmale einer guten Entscheidung

- kann bereits zum Entscheidungszeitpunkt gemessen werden
- dass sie in angemessener Zeit hergestellt wird
- Ausrichtung auf die zu erreichende Wirkung und weniger auf die rationale Begründung
- ein gemeinsames Verständnis für den Bedarf einer Entscheidung
- eine gemeinsame Akzeptanz der Prämissen und Vorgaben
- dass sie konsequent am Ziel ausgerichtet ist und bleibt
- dass die Entscheidungen und die gewählte Maßnahme gemeinsam getragen werden
- lässt das Expertenwissen einfließen, indem die Experten in ihrem Kompetenzbereich in die Verantwortung genommen werden
- die Abkehr von idealisierten Führungsmodellen und Führungspersonen

Nicht immer ist sich das Management bewusst, dass die Entscheidung erst der Anfang ist und ihr Erfolg von der darauffolgenden Maßnahme und ihrer Umsetzung abhängt (Bild 1.2).



Bild 1.2 Die Wirkung hängt von der Entscheidung und der Maßnahme zur Umsetzung ab

Die Entscheidung für eine Cloud-basierte Vertriebssteuerung beispielsweise ist für viele Unternehmen eine gute Entscheidung. Die Umsetzung erfordert jedoch einen Change-Prozess, der alle Beteiligten einbindet, die Vorbehalte auflöst und die gewohnten und notwendigen Funktionalitäten abbildet. Erst wenn der Change-Prozess als die richtige Maßnahme gut aufgesetzt und umfassend umgesetzt ist, sichert er die beabsichtigte Wirkung mit einer transparenten Vertriebssteuerung. Sei es, um höhere Umsätze zu erzielen oder flexibler auf Veränderungen reagieren zu können.



Die „entschiedene“ Maßnahme ist die Grundlage für die Umsetzung, um damit das Ziel zu erreichen.

Auch eine gute Entscheidung garantiert noch nicht die angestrebte Wirkung. In der Umsetzung der Maßnahmen, die meist durch andere zu leisten ist, liegt der weitaus größere Erfolgsfaktor für die Zielerreichung. Die Umsetzung erweist sich somit als der weitaus größere und erfolgversprechende Hebel. Eine gute Entscheidung mit einer breit getragenen Unterstützung aller Beteiligten in der Umsetzung wird leichter, schneller und sicherer zum Ziel führen als eine exzellente Entscheidung, die nicht getragen wird.



Die Dimensionen des Erfolgs bedingen sich gegenseitig:

- Die Anforderungen sollten so formuliert werden, dass die Umsetzer es gut machen können (Klarheit).
- Die notwendigen Ressourcen und die erforderliche Qualifikation sollten zur Verfügung stehen (Leichtigkeit).
- Es sollte eine zügige Laufzeit mit überschaubaren Einheiten geplant werden (Schnelligkeit).
- Es sollte in soliden Einheiten geplant werden, die zusätzlichen Aufwand minimieren oder ausschließen (Sicherheit).

So führt eine längere Laufzeit zu einem wachsenden Risiko und eine geringere Qualifikation erhöht sowohl das Risiko als auch die Dauer. Darüber hinaus ist die Qualität der Anforderungsbeschreibung, die aus der Entscheidung entsteht und in einer Maßnahme umgesetzt wird, der maßgebliche Faktor für die Zielerreichung. Sie beeinflusst die Dauer und Ressourcen genauso wie die Größe der Einheiten. Ist die Anforderung noch nicht klar genug beschrieben und kommuniziert, kann der Erfolg nicht erreicht werden, unabhängig von der Entscheidung.

Diese Dimensionen beeinflussen zum einen die Chance, dass der Erfolg überhaupt eintritt, und zum anderen die Projektgröße der Umsetzung. Die Summierung der Faktoren ist nicht mehr im Prozentbereich angesiedelt, sondern bewegt sich im Faktorenbereich zwei bis vier. Dieser enorme Hebel sollte ins Kalkül von Führungskräften einfließen. Damit verlagert sich der Fokus – nach der Entscheidung – mehr und mehr auf das Gelingen der Umsetzung.



Gemeinsam getragene Entscheidungen integrieren erfolgskritische Themen für die Umsetzung bereits im Entscheidungsprozess.

1.1.2 Entscheidungen herstellen

Gute Entscheidungen können wie Autos in einem Produktionsprozess hergestellt werden. Dafür ist ein Entscheidungsprozess notwendig, der analog – wie bei der Fertigung – auf Standardmodellen aufbaut und zugleich ein flexibles Design für spezifische Herausforderungen bietet.

Das Herstellen von Entscheidungen gelingt, wenn der Entscheidungsprozess – die Art und Weise, wie die Gruppe Entscheidungen fällt – von der Person, die die Verantwortung trägt, getrennt wird. Der Unternehmensalltag zeigt, wie die enge Verzahnung und frühe Beeinflussung einer Entscheidung durch die Führungskraft zu zahllosen Fehl- und Nicht-Entscheidungen führen, aber auch zu Anomalien bei Entscheidern wie Machtmissbrauch und Ego-Trips. Die Dynamik wirkt gleichermaßen auf Entscheidungen wie auf Entscheider. Sie führt zu einer Abkehr von idealisierten Modellen des starken, cha-

rismatischen, heroischen und postheroischen Managers. Die Erkenntnis reift, dass es das Modell des guten Entscheiders nicht gibt und vielleicht gar nicht geben kann.

Der Einbau von manipulierter Software durch einen der größten Autobauer war nur von einem kleinen Kreis forciert. Mit Einbindung der Verantwortlichen in einen Entscheidungsprozess, der auch die Werte des Unternehmens gewährleistet, wäre das nicht geschehen.

Auch wenn heroische Unternehmenslenker mit zentraler Strategie für Klarheit gesorgt haben, so haben sie häufig mit Druck, Machtwillen, Schuldvermeidung und Rechthaberei ihre Unternehmen um ihre Zukunftsfähigkeit gebracht. Die schwindende Loyalität der Mitarbeiter war und ist eine konsequente Folge.

Der heroischen folgte zwangsläufig die postheroische Führung, die Unentscheidbarkeit akzeptiert und Ungewissheit wirken lässt. Sie stellt stärker den Prozess der Lösungsfindung in den Vordergrund, was aber zu lange dauert und häufig zu zweitbesten Entscheidungen führt. Der externe Blick von Beratern und Fachleuten für Alternativlösungen hat sich häufig als wenig neutral erwiesen und oft die Einzigartigkeit von Unternehmen übersehen.

Die alte Führung, wie sie noch der Wirtschaftswissenschaftler Peter F. Drucker formulierte, „the only definition of a leader is someone who has followers“, ist Vergangenheit.

Der postheroische Führungsstil geht mit dem integrativen Führungsstil und robusten Entscheidungsprozessen in eine neue Entscheidungskultur über. Damit wird wieder schnell entschieden und gleichzeitig die Sicherheit mit den Beteiligten in der gemeinsam getragenen Entscheidung gefunden.

Ein integrativer Führungsstil mit einem eingeführten und akzeptierten Entscheidungsprozess bedient die Bedürfnisse von Teams genauso wie die von Individuen.



Kriterien eines gelungenen Entscheidungsprozesses

- orientiert sich immer am Ziel
- eignet sich für traditionelle Führungsstrukturen wie für agile Teams, genauso für individuelle Entscheidungen
- ist robust und bewährt sich auch in kritischen Situationen
- wird offen und nachvollziehbar gestaltet und automatisch dokumentiert
- bindet die Intuition und Gruppenkompetenz ein und grenzt Emotionen nicht aus, sondern berücksichtigt sie angemessen
- beteiligt die wesentlichen Stakeholder und nimmt sie gleichzeitig in die Verantwortung
- kann eine große Anzahl Personen beteiligen, ohne dass die Geschwindigkeit unangemessen leidet
- wiederholbar und unabhängig vom Entscheider

Führungskompetenz im traditionellen Sinn wird gerne mit Führungsstärke verwechselt, mit der Kraft, eine Entscheidung alleine zu fällen. Dagegen zeigt sich echte Führungskompetenz in der Verantwortung, die besten Ideen aller zu koordinieren und zu einer gemeinsam getragenen Entscheidung zu führen. Der Führungsalltag sieht jedoch anders aus: Manager sind oft zufrieden, wenn sie in schwierigen Situationen – endlich – eine Entscheidung getroffen haben. Oft merken sie erst bei der Umsetzung oder beim Scheitern, dass es keine gute Entscheidung war. Diesem Risiko ist mit einem Entscheidungsprozess entgegenzuwirken.

Die Auswahl der Prozessbeteiligten ist dabei von entscheidender Bedeutung. Werden die Richtigen in die Verantwortung genommen, entstehen gute Entscheidungen von selbst. Häufig ist die Anzahl der Beteiligten zu hoch und gleichzeitig auch zu niedrig, wenn die Richtigen und Wichtigen fehlen. In jedem Fall ist ein robuster Prozess notwendig, um die oft widersprüchliche Ausgangssituation zu bewältigen.

Das Ziel und die dafür notwendigen Maßnahmen werden in einem zyklischen Prozess abgeglichen und ausgerichtet. Das ist das Herzstück eines Entscheidungsprozesses, in dem alle Kompetenzen gebraucht werden. Er sorgt dafür, dass die Expertise aller zur Entfaltung kommt.

Eine gute Entscheidung wird eben nicht zur Abstimmung vorgelegt, sie entsteht in einem geordneten Prozess. Dieser ist transparent und nachvollziehbar, wird automatisch dokumentiert und allen relevanten Beteiligten sowie allen Betroffenen sofort oder in angemessener Zeit zur Verfügung gestellt.

Er führt zu einem Kompetenzzuwachs bei Führungskraft und Mitarbeitern. Die agilen Werte Offenheit, Mut, Augenhöhe und Commitment werden vom Entscheidungsprozess als Ergebnis selbstwirksam hergestellt.



Die Zusammenfassung aller Entscheidungsprozesse in einem Entscheidungsmanagement zeichnet modern geführte Unternehmen aus.

Führen selbst ist ein komplexer Vorgang. Führung heißt, Ziele zu setzen, Menschen für diese Ziele zu begeistern und für das Erreichen dieser Ziele zu sorgen. Die Führungskraft übernimmt die Steuerung und Verantwortung für Entscheidungsprozesse (Bild 1.3). Ein früher und wesentlicher Schritt auf dem Weg zu einer guten Entscheidung ist die Ausrichtung der Beteiligten auf ein Ziel. Der Kern besteht jedoch darin, eine Entscheidung herbeizuführen, die die Umsetzung in Gang bringt, für die sich die Verantwortlichen committet haben. Zu einem guten Entscheidungsprozess gehört unbedingt, dass Führungskräfte und Mitarbeiter ein Verständnis für den eigenen Geschäftsprozess entwickeln. Sie müssen im Entscheidungsprozess für ihren Beitrag zur Wertschöpfung in die Pflicht genommen werden.

Die Dynamik und die Komplexität der Herausforderungen erfordern die Mitwirkung aller, die etwas beitragen können. Eine gute Entscheidung entsteht aus dem kooperativen Zusammenwirken derer, die etwas beizutragen haben, und der Ausgrenzung derjenigen, die den Entscheidungsprozess verzögern, verwässern oder verhindern wollen.

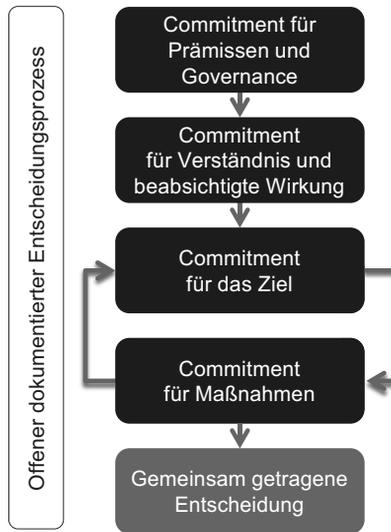


Bild 1.3 Entscheidungsprozess für gemeinsam getragene Entscheidungen

Entscheidungen, die die gewünschte Wirkung verfehlen, lassen sich nicht gänzlich verhindern. Gerade deshalb sollten die Verantwortlichen weitreichende Entscheidungen nicht nur abnicken, sondern gemeinsam mittragen. Dann steigen die Chancen für den Erfolg.

1.1.3 Das Dilemma der rationalen Entscheidung

Unternehmen fordern, dass Entscheidungen rational getroffen werden. Das würde voraussetzen, dass sowohl die Ziele als auch der Entscheidungsprozess selbst rational sind. Diese Forderung verlangt zielgerichtet Entscheidungen, eine Kosten-Nutzen-Betrachtung, eine klare Struktur und Dokumentation. Das Design eines rationalen Entscheidungsprozesses ist mit diesen Vorgaben nicht wirklich möglich, da sich die Forderungen gegenseitig bedingen. Wenn gute rationale Entscheidungen ein Ziel haben sollen, erfordert die Festlegung des Ziels wiederum eine Entscheidung. Genauso erfordert die Priorisierung von Entscheidungen wiederum Entscheidungen, um festzulegen, wie dringlich und wichtig sie sind. Welche Maßnahmen anschließend umgesetzt werden

und welche nicht, begrenzen die zur Verfügung stehenden Ressourcen. Die Festlegung der Reihenfolge erfordert bereits wieder eine Entscheidung (Bild 1.4 und Bild 1.5).

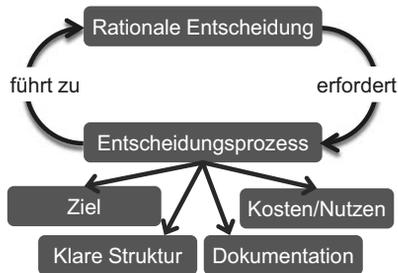


Bild 1.4 Die Definition einer rationalen Entscheidung erfordert einen zyklischen Prozess

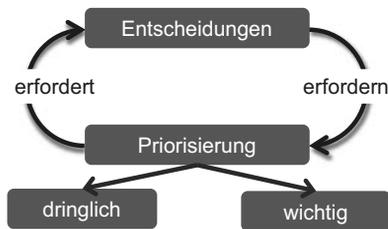


Bild 1.5 Die Priorisierung als Teil einer rationalen Entscheidung erfordert wieder eine Entscheidung

Das Dilemma rationaler Entscheidungen wird erkennbar, weil die vorgegebenen Kriterien dafür wieder eine Entscheidung voraussetzen. Der deutsche Industrielle und Außenminister Walther Rathenau formulierte schon Anfang des 20. Jahrhunderts das daraus entstehende Dilemma, aus dem Unvergleichbaren wählen zu müssen. Eine Entscheidung ist von einer Priorisierung zu unterscheiden. Eine Priorisierung bewertet unterschiedliche Themen und bringt jene, die umgesetzt werden, in eine Reihenfolge. Die rationale Entscheidung ist nur eine Sonderform der Priorisierung. Sie wählt am Ende das erste Thema aus, alle anderen werden verworfen. Eine Entscheidung für etwas, das keine Alternative hat, wäre damit nicht möglich.

Die anschließend erreichte Wirkung liegt darüber hinaus nicht vollständig in der Hand des Entscheiders und erfordert bei ihrer Bewertung wiederum eine Entscheidung.

Das Design von Entscheidungsprozessen lässt sich daran ausrichten, ob sie für einen Einzelnen und Teams geeignet sind. Dabei findet sich der Entscheider wieder in einem Zyklus, da der Einzelne vom Team beeinflusst wird und das Team auch von Einzelnen.

1.1.4 Auch eine Nicht-Entscheidung ist eine Entscheidung

Die Entscheidung, nichts zu tun, ist häufig ein bewusster Vorgang. Sobald ein Auslöser, etwa eine Unternehmenskennzahl oder eine Wettbewerbsinformation, wirkt, gibt es die

Nicht-Entscheidung genauso wenig wie die Nicht-Handlung. Die Nicht-Entscheidung ist die Entscheidung, nichts zu tun. Damit werden unter Umständen Chancen vergeben, aber die Entscheidung, nichts zu tun, kann auch Risiken minimieren. Die entgangenen Erlöse aus nicht genutzten Chancen, die Opportunitätskosten, sind jedoch nur eine theoretische Betrachtung. Zum einen entstehen Aufwände, die mit den Chancen abgewogen werden müssen, zum anderen warten bekannte und unbekannte Risiken, die meist schwer zu bewerten sind.

So muss die Aussage „lieber schlecht entscheiden als gar nicht entscheiden“ genauer betrachtet werden. Ob nun eine Nicht-Entscheidung aus Entscheidungsschwäche oder bewusst als taktische und beste Alternative gewählt wird, ist weniger bedeutend. Es gilt in jedem Fall, auch diese Entscheidung zeigt eine Wirkung. Wie weit eine Chance vertan ist, ein Risiko nicht abgewehrt wurde oder eine geänderte Situation neue Handlungsoptionen bietet, ergeben die Rückschlüsse aus der Wirkung, die eine Bestätigung oder Korrektur erlauben. So ist die Nicht-Entscheidung einfach eine Entscheidung, die als solche betrachtet wird.

Die Nicht-Handlung kann aus einer Entscheidung, nicht zu handeln, herrühren, aber auch daher, dass der Auslöser, also die Notwendigkeit für eine Entscheidung, nicht wahrgenommen wurde. Wird der Auslöser als nicht bedeutend genug bewertet, handelt es sich auch hier um eine Entscheidung. Nicht wahrgenommene Auslöser können mit Kontroll-, Überwachungs- und Beobachtungssystemen erfasst werden.

Der Auslöser orientiert sich im Wesentlichen daran, das Unternehmen zu schützen oder Einfluss zu nehmen, damit Chancen genutzt werden. Er ist Initiator innerhalb und außerhalb des Unternehmens, der eine Entscheidungsfindung anstößt. Das gilt für alle Handlungen, für die Umsetzung einer Push-Kampagne genauso wie für die Einstellung eines neuen Qualitätsmanagers. Mit der Kampagne wird Einfluss genommen, um den Verkauf zu forcieren. Bei der Einstellung des Managers erhofft sich das Unternehmen Schutz durch weniger Beschwerden und Klagen, aber auch Chancen durch Kundenbindung und Einsparungen.



Werden der Auslöser in einer Ist-Situation und das erwünschte Ziel zusammengefasst, ist der Rahmen für die Entscheidung mit der entsprechenden Maßnahme zur Umsetzung geschaffen.

1.1.5 Die Dynamik zwischen Entscheidung und Wirkung

Der Zeitpunkt der Entscheidung liegt naturgemäß vor dem Eintreten der Wirkung. Ob die Entscheidung die gewünschte Wirkung nach sich zieht, stellt sich erst später heraus. Die Welt ist zu komplex und die Prognosemodelle sind noch nicht ausreichend, um die Zukunft vorauszusagen. Damit ist es unmöglich, einen monokausalen Bezug zwischen der Entscheidung und der Wirkung herzustellen. Manchmal war im Nachhinein betrachtet die Entscheidung „richtig“, aber die erwartete Wirkung wurde durch unvorherseh-

bare Ereignisse gemindert und auch verfehlt. So war es in einem Fall eine richtige Entscheidung, ein Angebot für ein Projekt zu machen und es bedarfsgerecht beim Kunden zu präsentieren. Der kurzfristige Vorstandswechsel führte aber dazu, dass das Projekt abgelehnt wurde und die Aufwände für den Angebotsprozess verloren waren und ein alternatives Projekt nicht bearbeitet wurde.

Ebenso geschieht das Gegenteil, die Entscheidung war „falsch“, aber trotzdem tritt eine gute Wirkung durch ungeplante oder auch unbekannte Umstände ein. Nach der Einstellung einer Mitarbeiterin stellt sich heraus, dass ihre technischen Fähigkeiten nicht ausreichen, um die geforderte Qualität im Projekt herzustellen. Ihre Kommunikations- und fachlichen Kompetenzen, die im Einstellungsinterview überzeugten, werden aber in einem parallelen Projekt gebraucht und die Mitarbeiterin erhält eine entsprechend neue Aufgabe.

Leben gehorcht keiner statistischen Prognose, egal wie präzise das beschreibende Modell auch sein mag. Es werden immer Annahmen über die gegenwärtige Situation und die infrage kommenden Maßnahmen zur Einflussnahme getroffen. Die Prognose bildet nur ein mögliches Modell der Zukunft ab und berechnet anhand von Annahmen, mit welcher Wahrscheinlichkeit diese eintreten kann. Wie valide Annahmen und Berechnungsmodelle oft sind, zeigten die Wahlprognosen bei der US-Präsidentenwahl 2016 und dem Referendum der Briten zum Ausstieg aus der EU. Die kaum für möglich gehaltene Wahl von Donald Trump und die ebenfalls kaum für möglich gehaltene Mehrheitsentscheidung für den Brexit haben die Prognosemodelle trotz aufwendiger Technologie verfehlt. Zusätzlich beeinflussen in einer zyklischen Dynamik die Prognosen das Ergebnis.

Auch unternehmerische Prozesse sind komplex und zuweilen zu ungewiss, als dass man sie in einem vollständigen Modell abbilden könnte. Trotzdem sind mathematische Modelle ein wichtiger und notwendiger Bestandteil guter Entscheidungen und müssen daher in einen Entscheidungsprozess eingebunden werden.



Heuristiken oder Erfahrungswissen liefern auch in ungewissen Situationen eine Entscheidung, die jedoch ebenfalls unzuverlässig ist.

Darüber hinaus will man Einfluss nehmen, um gerade Fakten zum Nutzen des Unternehmens zu gestalten, wie etwa ein Produkt vom Markt zu nehmen oder es künstlich zu verteuern. Dies führt zu einem sich gegenseitig beeinflussenden Prozess. Das Unternehmen orientiert sich am Markt und will diesen gestalten. Der Markt verändert das Unternehmen und das Unternehmen gestaltet den Markt. Es herrscht eine zyklisch sich gegenseitig beeinflussende Dynamik zwischen Unternehmen und Markt.

Erst nach eingetretener Wirkung kann eine Entscheidung angemessen beurteilt und ein ursächlicher Zusammenhang zur Entscheidung hergestellt werden. Durch die Komplexität des Geschehens lässt sich jedoch nicht ohne Weiteres eine Wirkung ursächlich der getroffenen Entscheidung zuordnen.

Diese Problematik wird noch schwieriger, wenn die Güte einer Entscheidung nur am Ziel und nicht an der tatsächlichen Wirkung gemessen wird. Eine Kampagne mit einer Neukundenansprache kann dazu führen, dass unbeabsichtigt viele Bestandskunden auf

ein günstiges Produkt wechseln und somit die intendierten Umsatzziele zwar erreicht werden, aber die Umsätze an anderer Stelle einbrechen.

Die Wirkung ist der Maßstab für die Bewertung, weniger die Entscheidung oder das Ziel. Eine Analyse der Entscheidung zusammen mit der erreichten Wirkung öffnet ein agiles Vorgehen, das eine Führungskraft und ein Unternehmen wachsen lassen.

Wird die intendierte Wirkung erreicht, wird sie gerne mit der Entscheidung in Verbindung gebracht. Der Erfolg wird monokausal der bewussten Entscheidung zugeordnet. Eine verfehlte Wirkung wird jedoch gerne mit anderen Einflussfaktoren begründet wie nicht vorhersehbare Entwicklungen, nicht ausreichende Prognosemodelle, zu wenig Daten, unvollständige Informationen, wenig konsequent umgesetzte Maßnahmen und irrationales Verhalten des Markts und von Menschen. Der Misserfolg wird also bereitwillig multikausal anderen Ursachen zugeordnet (Bild 1.6). Entscheider, wie fast alle Menschen, tendieren dazu, die Angst abzuwerten und die Schuld zu vermeiden.

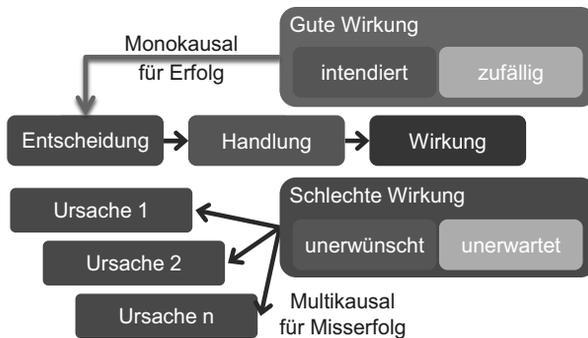


Bild 1.6 Begründung von guter und schlechter Wirkung

Die Wissenschaft nennt dieses Phänomen Rückschaufehler. Nach der eingetretenen Wirkung einer Entscheidung erinnern sich Menschen systematisch falsch an frühere Vorhersagen. Dabei werden die ursprünglichen Schätzungen in Richtung der tatsächlichen Ausgänge verzerrt.

So wie die Entscheidung die Wirkung beeinflusst, hat die Wirkung im Rückblick maßgeblich Einfluss auf die Bewertung der Entscheidung. Diese zyklische Dynamik erschwert den einfachen Blick auf die Bewertung von Entscheidungen.

1.1.6 Eine gute Entscheidung ist eine gemeinsam getragene Entscheidung

Der Zielkonflikt zwischen dem Schutz und der Chancennutzung für das Unternehmen und den persönlichen Konsequenzen für den Entscheider oder das Team setzt eine Dynamik in Gang, die in einem Entscheidungsprozess für eine gute Entscheidung berücksichtigt und gelöst wird. Können sich die Beteiligten, die eine hohe Abdeckung

von unterschiedlichen Interessen gewährleisten, in den Entscheidungsprozess einbringen, ohne dass sie von „starken“ Entscheidern dominiert werden, löst sich der Zielkonflikt. Dafür ist ein solider und robuster Entscheidungsprozess nötig, damit die Gruppendynamik die Entscheidung nicht verhindert oder Einzelne eine Entscheidung erzwingen oder blockieren.

Gute Entscheidungen sind sowohl für die Festlegung des Ziels als auch für die Beurteilung der Ausgangssituation sowie für die Maßnahmen von ausschlaggebender Bedeutung.

Gute Entscheidungen zeichnen sich vor Eintreten der Wirkung dadurch aus, dass sie in angemessener Geschwindigkeit hergestellt und von den Beteiligten gemeinsam getragen werden. Bei gemeinsam getragenen Entscheidungen werden relevante Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung bereits in den Entscheidungsprozess verlagert. Die Erfolgsfaktoren sind primär eine hundertprozentige Beteiligung aller relevanten Mitarbeiter, die bewusste Nutzung der Intuition und die Integration der Gruppenkompetenz, manchmal Schwarmintelligenz genannt, bei gleichzeitig hoher Geschwindigkeit des Entscheidungsprozesses. Dieses Vorgehen zielt darauf, Sicherheit früh im Entscheidungsprozess herzustellen und Erfolgsfaktoren dafür zu nutzen.

Eine gemeinsam getragene Entscheidung kann von einem Team nach Zielen selbstorganisiert hergestellt werden. Genauso kann sie aus einer autoritär vorgegebenen Entscheidung oder auch durch eine Vorgabe entwickelt werden. Dafür gibt es drei mögliche Ausgänge:

- Alle Beteiligten tragen die autoritäre Entscheidung durch einen nachgelagerten Prozess gemeinsam, was zu einer höheren Erfolgswahrscheinlichkeit in der Umsetzung führt. Bei diesem Ausgang werden Führungskraft und Beteiligte bestätigt: Wir haben richtig entschieden.
- Die autoritäre Entscheidung wird durch einen nachgelagerten Prozess verbessert, was zu einer sicheren Zielerreichung führt. Bei diesem Ausgang lernen die Führungskraft und alle Beteiligten dazu.
- Die autoritäre Entscheidung wird nicht gemeinsam getragen. Durch den nachgelagerten Prozess weiß der autoritäre Entscheider, wer mitträgt, und kann entsprechende Maßnahmen ergreifen, damit doch noch ein Erfolg erreicht wird. Die Führungskraft muss ihre Schlüsse ziehen und die Beteiligten wissen, was auf sie zukommt.

Eine gemeinsam getragene Entscheidung ist keine Konsensentscheidung, diese würde zu lange dauern und die Lösungsszenarien zu sehr einschränken. Sie ist auch keine Mehrheitsentscheidung, die selten eine tragfähige Lösung herstellt, da sie mehr oder minder eine gescheiterte Konsensentscheidung darstellt und für die Minorität eine autoritär vorgegebene Entscheidung ist.



Im Entscheidungsprozess für eine gemeinsam getragene Entscheidung werden Bedenken und Bedenkensträger auf Augenhöhe als Qualitätssicherer integriert und in die Pflicht genommen.

So werden Vorbehalte und Hindernisse am Beginn eines Vorhabens und einer Entscheidung identifiziert und nicht erst am Ende, wenn schon viel investiert worden oder es bereits zu spät ist. Damit ist die Entscheidung mit dem höchsten angenommenen Kosten-Nutzen-Quotienten selten eine tragfähige Entscheidung, sondern diejenige, der von allen Beteiligten die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit zugesprochen wird. Kooperative Führungskräfte und Mitarbeiter tragen eine gemeinsame Entscheidung nur dann, wenn sie von der Gruppe als erfolgversprechend gestaltet wurde. Die gewünschte Wirkung tritt dann ein, wenn alle Beteiligten auf ein Ziel mit einer gemeinsam getragenen Entscheidung ausgerichtet sind.

Die Entscheidung kann nach wie vor durch die Führungskraft getroffen werden, jedoch wird sie über einen verlässlichen Prozess hergestellt, dessen Einhaltung von einem Prozessverantwortlichen gesteuert wird.



Bei dem hier vorgestellten Entscheidungsmanagement ist der Prozessverantwortliche der Master of K-i-E (K-i-E: Kognition, Intuition, Emotion). Diese Rolle kann die Führungskraft übernehmen, aber auch ein Mitarbeiter.

Der Master of K-i-E verfügt über das entsprechende Methodenwissen, um einen Prozess für gemeinsam getragene Entscheidungen zu begleiten und zu moderieren. Die Entscheidung wird nicht mehr getroffen, sondern es werden die Fähigkeiten aller genutzt, die in ihrer Summe eine gute Entscheidung entstehen lassen.

Wenn keine gemeinsam getragene Entscheidung hergestellt werden kann, entscheidet die Führungskraft autoritär. Auch in diesem Fall steht das Wissen aus dem vorherigen Entscheidungsprozess der Führungskraft zur Verfügung. Mit diesem Wissen wird die Entscheidungsbasis der Führungskraft umfangreicher, weil sie über das Erfahrungswissen der Gruppe verfügt, und dadurch steigt auch die Kompetenz der Führungskraft.

Agile Methoden erzwingen einen neuen Führungsstil

Agiles Denken und agile Arbeitsmethoden haben das Verständnis von Entscheidungen, Initiativen und Projekten an sich und unseren Umgang mit Mitarbeitern grundsätzlich erneuert.



Agile Methodik ersetzt ein tradiertes autoritäres Führungsverständnis durch ein gleichberechtigtes und wertschätzendes Miteinander aller. In der agilen Arbeitswelt werden Entscheidungen selbstorganisiert hergestellt.

Gemeinsam getragene Entscheidungen erfüllen hier eine Doppelfunktion. Sie statten zum einen agile Methoden mit den fehlenden und notwendigen Entscheidungswerkzeugen aus. Erst damit schöpfen agile Teams ihre Leistungsfähigkeit voll aus. Zum anderen erleichtern sie die Entscheidungsfindung und unterstützen die Einführung von

agilen Methoden im Unternehmen. Damit sind sie eine wesentliche Voraussetzung für eine gelungene digitale Transformation.

Gemeinsam getragene Entscheidungen haben eine noch höhere Bedeutung für konventionell-hierarchische Führungssysteme. Sie sind eine machtvolle Antwort auf zögerliche, konservative, zweitbeste, halbherzige und immer weniger gute Entscheidungen.

Eine besondere Bedeutung erwächst in Unternehmen, die agile Methoden eingeführt haben, an der Schnittstelle zwischen dem Fachbereich und den Umsetzungsteams. Damit ist faktisch eine neue Führungssituation auf Augenhöhe hergestellt, die im Widerspruch zur tradierten autoritären Entscheidung steht. Dieser zentrale und akute Engpass lässt sich mit einem soliden Entscheidungsmanagement, basierend auf gemeinsam getragenen Entscheidungen, auflösen.

Ein integrativer Führungsstil ersetzt alle partizipativen Ansätze durch eine echte gemeinsame Mitwirkung. Die tradierte autoritäre Entscheidung bleibt als Option erhalten.



Es gibt keinen Ersatz für das Gefühl, das Richtige getan zu haben.

Wird durch eine Entscheidung ein gestecktes Ziel erreicht, so stellt sich Freude ein. Dieses spezifische Gefühl der Freude entsteht nur durch eine Entscheidung und die folgende Einflussnahme. Im Ziel sind tiefere Strukturen wie Motive und höhere wie Werte enthalten, die oft dem Bewussten nicht zugänglich sind. Wie weit sie erreicht werden, entzieht sich in letzter Konsequenz der Kontrolle.

Wenn nun mit dem Ziel auch die eingebettete Wirkung eintritt, stellt sich eine tiefe Freude ein. Dieses ganz eigene Gefühl ist die Belohnung für die erreichte Wirkung, aber auch für das vermiedene Risiko, das der Akteur einging, als er sich entschied. Wurde die Wirkung bewusst intendiert, stellt sich eine besondere Freude ein, die sich wie Glück anfühlt.

Was richtig war, zeigt sich erst später, wenn die Wirkung eingetreten ist.

So gesehen und nur so, gibt es keinen Ersatz für dieses ganz spezifische Gefühl.

■ 1.2 Konzept als Voraussetzung

„We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them.“

Albert Einstein

Wenn Sie den Schraubverschluss einer Flasche Wasser öffnen, wird das bei ausreichender Kraft ohne bewusstes Zutun mühelos gelingen. Auch das Verschließen wird Sie vor keine Herausforderung stellen. Eine ähnliche Erfahrung werden Sie machen, wenn Sie

9

Ein normiertes Bewertungssystem – intuitiv und kognitiv



„Klarheit schmückt die tiefen Gedanken.“

Luc de Clapiers, Marquis de Vauvenargues, 1746



Grundlage des normierten Bewertungssystems ist die K-i-E Skala

Die K-i-E Skala erlaubt schnelle und klare Bewertungen und forciert immer eine klare Entscheidung. Einer jeden Handlung geht eine Entscheidung voraus und dieser geht eine Bewertung voraus. Sie macht die K-i-E Skala zum Kernelement einer jeglichen Art von Entscheidungen und Entscheidungsprozessen.

Die zentrale Bedeutung der Intuition und ihr blitzschneller Abruf des Expertenwissens für Entscheidungen sind unumstritten. Der einfache Impuls aus der Intuition ist jedoch nicht differenziert genug. Der innere Aufbau der K-i-E Skala eignet sich für die bewusste Nutzung der Intuition und bildet sie präzise ab. Mit dieser Eigenschaft kann sie für Intuition und Kognition gleichermaßen genutzt werden und dadurch können beide in eine einzige Entscheidungsstrategie zusammengeführt werden.

Die K-i-E Skala legt sowohl die intuitiven als auch die kognitiven Entscheidungselemente offen und macht sie dokumentierbar. Diese Transparenz öffnet zugleich den Weg, um die Gruppenkompetenz zu nutzen.

■ 9.1 Kurzgefasst

Die K-i-E Bewertung, kurz K-i-E Skala, besteht aus drei Bestandteilen: der Leitfrage, dem Skalen-Typ und den Bedeutungsbereichen, die vom Anwender zu gestalten sind (Bild 9.1). Die Leitfrage gibt einen klaren Fokus vor und korrespondiert direkt mit den Bedeutungsbereichen. Die Antwort in Form einer Bewertung gibt bereits vor, welche Konsequenzen die Bewertung hat.

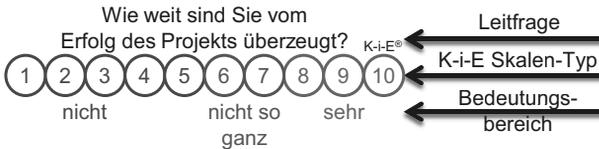


Bild 9.1 Die K-i-E Skala hat immer eine klare Struktur

Die innere Logik zwischen Leitfrage, Bewertung und K-i-E Skalen-Typ forciert bereits eine Entscheidung mit den verbundenen Konsequenzen. Diese Eigenschaft macht die K-i-E Skala so wirkungsvoll für Entscheidungsprozesse.

■ 9.2 Die K-i-E Skala – universell und akzeptiert

Entscheidungen herbeizuführen und umzusetzen, ist die Kerntätigkeit von Führen. Um zu entscheiden, muss vorher ein Bewertungsprozess erfolgen, der mehrmals im Gedanken-Zyklus – sowohl bewusst als auch dem Bewussten nicht zugänglich – ausgeführt wird. Der nachfolgende Umsetzungsprozess erfordert genauso Bewertungen wie die spätere Überprüfung der Wirkung hinsichtlich einer Zielerreichung.

So kommt der Bewertung als Vorstufe eine höhere Bedeutung zu als der Entscheidung selbst. Die Aufgabe, in kurzer Zeit Tausende von Bewertungen zu treffen, ist für Entscheider nur dann zu bewältigen, wenn sie über eine extrem schnell reagierende und klare Bewertungsinstanz verfügen. Diese Instanz steht jedem Menschen bereits zur Verfügung und mit der K-i-E Skala kann er sie bewusst nutzen.

Wenn der Mensch zum Entscheiden geboren ist, so ist er damit in mehrfacher Hinsicht auch zum Bewerten gezwungen. Wenn er nach Erwin Pöppel 20.000 Entscheidungen pro Tag trifft, so leiten sich daraus vielleicht 50.000 Bewertungen (B) pro Tag ab (Bild 9.2).

Das menschliche Gehirn mit seinen Entscheidungssystemen ist optimiert für Bewertungsprozesse. Die K-i-E Skala macht diese hochleistungsfähige Bewertungskompetenz für Entscheider verfügbar.

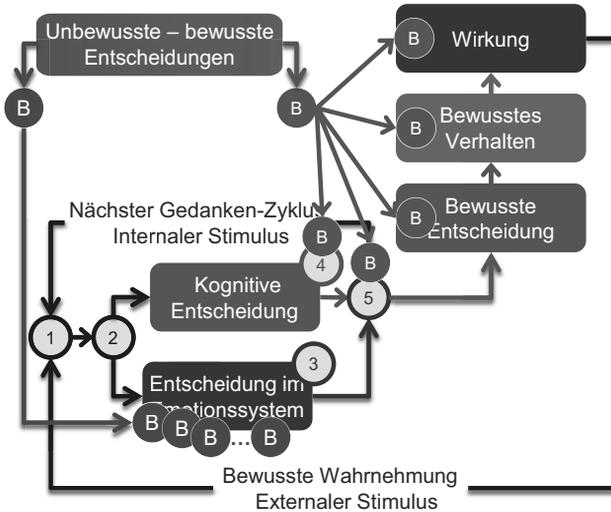


Bild 9.2 Bewertungen kommen im Entscheidungsprozess vielfach vor.

■ 9.3 Design-Merkmale

Die K-i-E Skala hat fünf Elemente (Bild 9.3). Drei Design-Merkmale: Leitfrage (I), K-i-E Skalen-Typ (II) und Bedeutungsbereiche (III), die vom Master of K-i-E so zu gestalten sind, dass die Bewertung (V) vom Anwender mit den fest vorgegebenen K-i-E Skalwerten (IV) von (1) bis (10) zugeordnet werden kann.

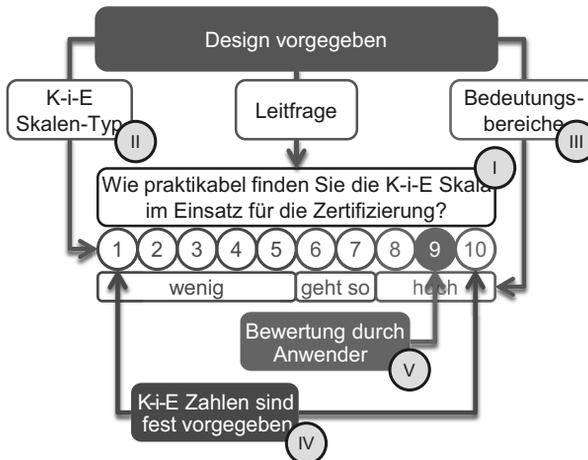


Bild 9.3 Die Bewertung erfolgt in einer klaren Struktur

Stichwortverzeichnis

A

Ablehnung 179, 338
Achtsamkeit 208, 322
Affekte 134
Affekthafte Entscheidung 86, 228
Aggression 135
Aggressionsapparat 135
Agil 17, 28, 31, 435
Agile Methoden 436, 441
Agile Methodik 17
Agiles Denken 31, 32, 440
Agiles Vorgehen 354
Agile Werte 295
Akzeptanz 361
Algorithmus 40, 237, 41, 42, 239
Anerkennung 433
Anforderung 357
Anforderungsbeschreibung 8
Anforderungsdokumentation 402
Anforderungsprofil 422
Angst 107, 156, 166, 252
Ankerheuristiken 41
Anpassung 400
Ärger 108, 118, 274, 335
Arousal 109
Artefacts 436, 438
Asymmetrie 283
Augenhöhe 288, 382
Ausdrucksformen der Emotionen 95
Auslöser 5
Auswahl von Themen 394
Automatisches Denken 85
Autonomie 146
Autopilot 149
Autoritäre Entscheidung 455

B

Backlog 401
Backlog Refinement 439
Bauchgefühl 220, 319

Bedenkenträger 460
Bedeutungsbereich 277
Bedrohen 431
Belobigen 431
Belohnen 431
Belohnungssystem 157, 158
Bereitschaftspotenzial 61
Bereitschaftspotenzial (BP) 60
Bestätigungsfehler 36
Bestechen 431
Bestrafen 431
Bewerbungsverlauf 337
Bewertung 269, 286, 294, 356, 396, 405, 406, 407
Bewertungsbereich 400
Bewertungssystem 267
Bewertung von Themen 396
Bewusste Entscheidung 197, 259
Bewusstsein 175
Biochemie 157
biographisches Gedächtnis 77
Blaue Geschichte 239
Blindsehen 148
Blindseher 185
Bottom-up-drive 135
Business-Anforderung 399, 401

C

Ceremonies 436, 438
Change-Prozess 7, 345, 352, 361, 394, 398, 470
Charta der Vielfalt 36, 37
Cognitive Reflection and Decision Making 72
Cognitive Reflection Test 71, 74
Commitment 3, 35, 366, 367, 372, 375, 385, 386, 404
Commitment-Kultur 374
Commitment-Prozess 361, 363, 364, 369, 381, 460, 461
CRT 74

D

Daily Scrum 440
 Damásio 183, 215
 Damásio-Versuch 215
 Darwin, Charles 29
 Demut 165
 Denkprozess 207
 Design 401
 Development Team 439
 Digitalisierung 28, 437, 458
 Dilemma 6, 12, 28, 39, 74
 Dimension 398, 399
 Dissonanz 212
 Diversity 36, 37
 Dokumentation 290, 386
 Dopamin 157
 Doppelbeschreibungen 286
 Dürfen 423
 Dynamik 430, 431

E

Eigenmotivation 428
 Ekel 117
 Emotion 93, 252, 433
 Emotionale Beweisführung 36
 Emotionale Erregung 107, 234
 Emotionale Intelligenz 40
 emotionale Kompetenz 74
 Emotionale Reaktion 102
 Emotionale Schleifen 156
 Emotionales Erfahrungsgedächtnis 234
 Emotionale Wertigkeit 107
 Emotionen 427
 Emotionsbaum 128, 135, 137, 255
 Emotionsforschung 95
 Emotionsgefühl 94, 107
 Emotionshierarchie 135
 Emotionslogik 47, 48, 133, 139, 140, 144, 163, 233, 235, 238, 239, 253, 282
 Emotionsregulierung 136
 Emotionssequenz 140
 Emotionssystem 41, 44, 21, 42, 45, 58, 102, 67, 94, 427, 173, 200, 249, 426
 Emotionstheorie 133, 40, 134
 Emotionsverarbeitung 270
 Entscheidung 4, 6, 7, 56, 190, 191, 199, 200, 219, 220, 312, 331, 334, 367, 368, 386, 424, 454
 Entscheidung im Einklang 83
 Entscheidung ohne Kognitionssystem 84
 Entscheidungsalgorithmus 42
 Entscheidungsart 456
 Entscheidungsfähigkeit 370
 Entscheidungsformen 81
 Entscheidungskultur 3, 9, 31, 34, 452

Entscheidungslogik 94
 Entscheidungsmanagement 33, 34, 44, 10, 17, 27, 29, 34, 35, 40, 45
 Entscheidungsphänomene 36
 Entscheidungsprozess XIII, 3, 8, 11, 16, 81, 34, 38, 40, 82, 93, 191, 193, 321, 331, 368
 Entscheidungsstrategie 67, 332
 Entscheidungssystem 45, 56, 66, 70, 90, 91, 67
 Entscheidungstypen 163
 Entscheidungsverhalten 211
 Entscheidung und Wirkung 13
 Enttäuschung 134
 episodisches Gedächtnis 77
 Erfahrung 133, 169
 Erfahrungsgedächtnis 78, 34, 79, 150, 179, 322, 250, 323
 Erfahrungswissen 391
 Erfolg 421
 Erfolgserzwinger 382, 460
 Erfolgsschleife 336
 Erfolgssuchender 376
 Erinnerung 159
 Erinnerungsverzerrung 41
 Erregung 109, 340
 Eskalation 166, 167, 230, 256
 Evolution 57, 219
 Expertenwissen 4, 180, 222, 467

F

Fähigkeiten 421
 Fehlerkultur 217
 Fibonacci 414
 Flexibles menschliches Verhalten 142
 Flucht 166
 Freies Verhalten 140, 226
 Freiheit 430
 Freude 113, 120, 157
 Führung 10, 367
 Führungsinstrument 365
 Führungskompetenz 10, 451
 Führungsmethode 442
 Führungssituation 442
 Führungsstil 9, 389, 28, 34, 365, 390
 - integrativ 29
 Führungsstil, autoritärer 455
 Funktionsbereiche 99

G

Gedächtnisareale 77
 Gedächtnisinhalte 77
 Gedächtnisse 80
 Gedächtnissysteme 77, 79, 80
 Gedanken kreisen 88

Gedankenzyklus 90, 197, 227, 260, 415
Gefühl 94, 104
Gegenbeweis 99
Gehirn 56, 57
Gemeinsam getragene Entscheidung 456
Generationswechsel 458
Geschwindigkeit 256
Großhirn 57
Grundemotion 93, 111, 133, 142, 253
Grundmotiv 111, 429
Grundmotivation 429
Gruppen 382
Gruppendynamik 443
Gruppenintelligenz 35, 36, 36, 37
Gruppenkompetenz 125, 234, 28, 444, 127, 235,
323, 443, 456, 459, 463
Gruppenverhalten 124
Güte 344
Gütekennzahl 344, 347
Güteprozess 343, 353, 360
Gutsherrenentscheidung 455

H

Halo-Effekt 36
Handlungsimpuls 175
Heuristik 43, 194
Homo Oeconomicus 232

I

Ignoranz 178
Impuls 179, 199
Individuelle Emotionen 115
Inkohärenz 287
Inkonsistenz 423
Integrativer Führungsstil 366, 451, 458, 469
Interaktion 358, 448
Intuition 38, 84, 39, 44, 63, 85, 171, 172, 190,
220, 195, 241, 221, 243, 257, 311, 312
Intuitionstheorie 171
Intuitive Entscheidung 84, 195, 221
Ist-Situation 6

J

Joint Venture 339

K

Kampf 166
Kausalität 101
Kennzahl 398
K-i-E App 391

K-i-E Bedeutung 398
K-i-E Bewertung 268
K-i-E Emotionstheorie 434
K-i-E Entscheidungsstrategie 191, 222, 262, 334
K-i-E Güteprozess 345
K-i-E Intuition 172, 179, 199, 321
K-i-E Karten 295, 391
K-i-E Konzept 20, 22, 55, 57, 58
K-i-E Motivationsdreieck 424
K-i-E Priorisierungsprozess 415
K-i-E Ressourcen-Frage 309
K-i-E Skala 284, 298, 315, 361, 374
K-i-E Skalen-Typ 270
K-i-E Skalenwerte 280
K-i-E Theorie 248
K-i-E Tools 262, 400, 440, 444, 448
K-i-E Zahl 422
Kognition 42, 43, 226, 203, 227
Kognitionsgedächtnis 79
Kognitionssystem 44, 21, 45, 56, 58, 67, 175,
182, 202, 249
Kognitionstheorie 197, 258
Kognitionsverarbeitung 209
Kognitiv überformte Entscheidung 82
Kohärentes Weltbild 87, 249
Koinzidenz 101
Kommunikationsaufwand 443
Kompetenz 265
Komplexes neuronales emotionales Programm
142
Komplexes Verhalten 155
Komplexität 465
Konditionierung 161, 233
Konsensentscheidung 455, 456
Kontrolle 59
Kontrolliertes Denken 85
Kontrollillusion 36
Kooperation 371
Korrelation 101
Kostenminimierung 238
Kosten-Nutzen-Analyse 214
Kulturwandel 35
Künstliche Intelligenz (KI) 41, 42
Kurzzeitgedächtnis 77

L

Langzeitgedächtnis 77
Leistungsmotiv 433
Leitfrage 275, 314, 316, 373, 410, 448
Lernen 159, 200
Lernen aus Fehlern 218
Lerntheorien 161
Libet-Experiment 182
Libet-Versuch 60, 62
Logik 46, 47, 48

Lösung 302

Lücke 285

M

Machtmissbrauch 164

Machtmotiv 433

Machtverlust 459

Manipulation 238

Maßnahme 381, 383

Master of K-i-E 17, 190, 390, 436, 447, 448, 450

Maximierer 163

Mehrheitsentscheidung 455, 456

Metapher 102

Milton Fisher 178

Mimik 186

Misserfolgsschleife 336

Mitteilung 175

Motiv 111, 112, 428, 432

Motivation 422, 426, 427

Motivationsdreieck 419, 420

Motivationsmodell 432

Motivationsprogramm 429

Motivationstheorie 433

Motivforschung 433

Motiv-Profil 164, 186, 256, 430

Multikausalität 99

Muskelanspannung 183

Mut 137, 282

N

Nachfolger 350

Natürliche Intuition 314

Neocortex 57

Neurogenese 160

Neuronale emotionale Struktur 142

Neuronales emotionales Programm (neP) 114,
134, 139, 142, 234

Neuronale Struktur 114

Neuroplastizität 160

Nutzenmaximierer 238

Nutzenmaximierung 238

O

Opportunity 339

Oxytocin 158

P

Parallelität 99

Parallelverarbeitung 74

Plenum 379

Potenzial 444

Präfrontaler Cortex 236

Präsentation der Themen 403

Priming 77, 223

Priming-Effekte 225

Priorisierung 12, 393, 396, 409, 411

Priorisierungsprozess 393, 416

Priorität 395, 411

Product Increments 443

Product Owner 298

Prognoseverfahren 42

Programmiertes Verhalten 114, 140, 254

Projektmanagement 436

Projektplanung 437

Prospect Theory 38

prozedurales 77

Prozessbeteiligte 10

Prozessdokumentation 34

Prozessgeschwindigkeit 293

Prozessmerkmale 288

Prozessstreue 366, 405, 447

Psychologie 432

Q

Qualität 343, 345, 370

Qualitätsanforderungen 353

Qualitätskennzahl 345

Quality-Gates 345, 346

R

Rationale Entscheidung 232, 237, 260

Rationalität 48, 49

Rechensysteme 70

Re-Commitment 355

Recruiting 424

Recruiting-Prozess 293

Regeneration 122

Regulierung von Emotionen 108

Reihenfolge 396, 413

Rein kognitive Entscheidung 83

REM-Phase 235

Ressourcen 304

Ressourcen-Frage 285, 301, 305, 310

Risiko 179

Risikovermeider 376

Risikovermeidung 316

Roles 436, 438

Rückschaufehler 15, 36

S

Satisfier 163

Scham 129

Schätzung 399

Schlaf 235
Schmerz 212, 215
Schmerzvermeidung 212
Schnelles Entscheidungssystem 56
Schuld 126
Schwarmintelligenz 16, 125
Schwarmverhalten 124
Scope 397
Scrum 298, 436, 437, 438, 440
Scrum Master 422, 439, 450
Sehen 184
Sekundäremotionen 134
semantisches Gedächtnis 77
Sequenz 135
Sicher entscheiden 331
Sicherheit 218, 316, 429, 431, 433
Sinnggebung 203
Skala 271
solution-focused brief therapy 302
Somatische Marker 214
Sozialbedürfnis 433
Soziale Emotionen 124
Spezialisierung 129
Sprint 438
Sprint Planning 439
Sprint Retrospective 440
Sprint Review 439
Staffing 424
Stakeholder 445
Stammhirn 57
Status-quo-Verzerrung 41
Stille Betrachtung 406
Stimmung 156
Stimulus 56, 173, 179, 184, 199, 234, 315, 322
Synaptische Plastizität 160
Synchronisierung 236

T

Team-Anwendung 292
Team-Entscheidung 340, 455
Thalamus 79
Tradiertes Verhalten 153
Transaktionsanalyse 176
Transfer 292
Trauer 122
Trennscharfe Erkennung 317

U

Überleben 111
Umsetzung 7
Umsetzungsplanung 395, 396
Unternehmenskultur 32, 35

Unternehmensziele 429
Untrennbarkeit 213, 326
Untrennbarkeit der Entscheidungssysteme 208

V

Velocity 435
Verhaltensmuster 112, 140
Verhaltenssteuerndes emotionales Programm 142
Vermeidung 433
Vermessenheitsverzerrung 36
Vernunft 177, 195
Verstand 324
Verständnis 23, 374, 402, 404
Verständnis committen 403
Verständnis herstellen 404
Verzerrung 219, 239, 424
Vielfalt 38
Voraussage 43
Vorbehalt 377, 380
vorbereitendes Gedächtnis 77
Vorrang 396
VUKA 28

W

Wahrnehmung 178, 231, 322
Wahrnehmungsfokus 175
Weltbild 204
Wertebereich 281
Wertewandel 37, 38
Wertschätzung 433
Wiederaufsetzen 290
Wiederholbarkeit 322
Wille 233
Willenskraft 211
Wirkfaktor 179
Wirkprinzipien 99
Wirkung 5
Wirtschaftswissenschaften 232
Wissensgedächtnis 77
Wohlförmtheit 278
Wollen 422
Wunderfrage 303

Z

Zehner-Skala 281
Zeit 4, 322
Ziel 305
Zielerreichung 309
Zielkonflikt 39, 40
Zielvereinbarung 361

- Zugehörigkeit 433
- Zusammengesetzte Emotionen 133, 142
- Zusammenwirken von Emotions- und Kognitionssystem 20
- Zustimmung 279
- Zwei-Faktoren-Theorie 434
- Zwischenhirn 57
- Zyklische Prozesse 100

Der Autor



Richard Graf wurde 1956 in Loderbach/Oberpfalz geboren, studierte in den 70er Jahren Mathematik in Regensburg und begann 1979 als Technologie-Berater für Information-Retrieval-Systeme zu arbeiten, vergleichbar mit heutigen Suchmaschinen. Nach Stationen bei den großen Software-Unternehmen Siemens, Hewlett-Packard und Ingres gründete er 1991 ein eigenes Unternehmen, das analytische Anwendungen zur Entscheidungsunterstützung entwirft und umsetzt.

Sein in Kindheit und Jugend durch Handwerk und Landwirtschaft entstandenes Weltbild, in dem Wege verworfen werden, wenn sie keine Lösung bringen und die Arbeit erst getan ist, wenn das beabsichtigte Ergebnis funktioniert, prägt ihn bis heute.

Parallel hat er während seiner beruflichen Laufbahn Aus- und Fortbildungen zur Erforschung von Emotionen, der Intuition und Kognition besucht, sowie Zertifizierungen erhalten. Dazu gehören Certified Personal und Business Coaching, Scrum Master, EMDR, Somatic Experience, systemische phänomenologische Aufstellungsarbeit, PEP Embodiment, Certified Trainer of the Art and Science of Neuro-Linguistic-Programming, Certified Yoga Teacher und Design Thinking.

Die operative Verantwortung für die simple fact AG gab er 2010 ab, um sich ganz auf seine Forschungsarbeit zu konzentrieren, dem Einfluss der Emotionen auf menschliches Entscheiden und Handeln. Mit der Erfahrung aus gut 200 Projekten als verantwortlicher Projektleiter sowie in zahlreichen Mandaten als Personal und Business Coach entwickelte Graf das K-i-E Konzept, das entscheidungsrelevante Aspekte von Emotion und Intuition mit der Kognition in einen kohärenten Zusammenhang bringt.

Seine Lehraufträge an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt/Oder sowie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg zeigten ihm, wie die K-i-E Theorie und die Tools von jungen Menschen erlernt und angewendet werden können.

„Die Intuition ist die Verdichtung aller Erfahrungen.“