

# Inhalt

<b>Die Grundlagen .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Entscheidungsprozesse verstehen und steuern .....</b>	<b>3</b>
1.1 Die gute Entscheidung als Ziel .....	4
1.2 Konzept als Voraussetzung .....	18
1.3 Verständnis als Bedingung .....	23
1.4 Fazit .....	24
<b>2 Anforderungen an ein Entscheidungsmanagement .....</b>	<b>27</b>
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

<b>Die K-i-E Theorie .....</b>	<b>53</b>
<b>3 Wie der Mensch funktioniert – das K-i-E Konzept .....</b>	<b>55</b>
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
<b>4 Die Theorie der Grundemotionen – was Menschen bewegt .....</b>	<b>93</b>
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
<b>5 Die Theorie der Emotionslogik – wie Menschen bewegt werden .....</b>	<b>133</b>
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
<b>6 Die Intuitionstheorie – die Intelligenz der Intuition bewusst nutzen .....</b>	<b>171</b>
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
<b>7 Die Kognitionstheorie – wie der Mensch bewusst entscheidet .....</b>	<b>197</b>
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

<b>10 Die Ressourcen-Frage – nimmt alle für die Lösung in die Pflicht</b>	<b>301</b>
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
<b>11 Die Intelligenz der Intuition bewusst nutzen</b>	<b>311</b>
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
<b>12 Sicher entscheiden im Dreiklang von Intuition-Kognition-Intuition</b>	<b>331</b>
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
<b>13 Der Güteprozess – gemeinsam akzeptierte Qualität herstellen</b>	<b>343</b>
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
<b>14 Der Commitment-Prozess – gemeinsam getragene Entscheidungen herstellen .....</b>	<b>363</b>
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
<b>15 Der Priorisierungsprozess – gemeinsam getragene Auswahl und Reihenfolge .....</b>	<b>393</b>
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

<b>16 Das Motivationsdreieck – drei Dimensionen für den Erfolg .....</b>	<b>419</b>
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
<b>17 Agile – empowers People .....</b>	<b>435</b>
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
<b>18 Der Master of K-i-E – die Prozesstreue wahren .....</b>	<b>447</b>
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
<b>19 Der integrative Führungsstil – die besten Ideen koordinieren .....</b>	<b>451</b>
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 Erfolgszwinger .....	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
<b>Literatur .....</b>	<b>475</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>483</b>
<b>Nachwort .....</b>	<b>489</b>
Wie K-i-E begann .....	489
Wie es weitergeht .....	491
<b>Danksagung .....</b>	<b>493</b>
<b>Der Autor .....</b>	<b>495</b>