

INHALT

EINLEITUNG	8
01. GRUNDHALTUNG: AKZEPTANZ VON UNSICHERHEIT	14
Der Blick durch die Brille der Paradoxien	17
Die Brille der Paradoxien aufsetzen	22
Die Brille der Paradoxien abnehmen	23
Fazit	25
02. MACHT	26
Was ist Macht?	28
Machtquellen	30
Macht und Entscheidungsprozesse	37
Formale Hierarchie	43
Fazit	53
03. SELBSTORGANISIERTE TEAMS	58
Was ist ein selbstorganisiertes Team?	59
Wozu selbstorganisierte Teams?	61
Voraussetzungen für das Funktionieren selbstorganisierter Teams	69
Entscheidungen innerhalb selbstorganisierter Teams	77
Fazit	83
04. PSYCHOLOGIE DER ENTSCHEIDUNG	86
Kognitive Entscheidungsregeln	87
Kognitive Verzerrungen und Urteilsfehler	99
Fazit	114

05. ENTSCHEIDUNGEN IN GRUPPEN	116
Wann Gruppenentscheidungen sinnvoll sind	118
Spezifische Phänomene bei Gruppenentscheidungen	126
Fazit	134
06. KOMPLEXITÄT UND KOMPLEXITÄTSREDUKTION	136
Komplexität versus Kompliziertheit	138
Komplexitätsreduktion	141
Mehrstufige Entscheidungsprozesse	
zur Komplexitätsreduktion	142
Umgang mit Meta-Entscheidungen in Gruppen	150
Fazit	152
07. ENTSCHEIDUNGSPROZESS-KRITERIEN	154
Tragweite	155
Aufwand	157
Geschwindigkeit	159
Input	161
Anpassbarkeit	163
Commitment	165
Interessenlage	169
Unternehmenskultur	171
Fazit	173
08. ENTSCHEIDUNGSPROZESS-BAUSTEINE	176
Kurzüberblick: Die sechs	
Entscheidungsprozess-Bausteine	178
Vorüberlegungen	182
Vertiefung der einzelnen Bausteine	186
Abschließende Gestaltungsempfehlungen	213
Fazit	217

09. ANWENDUNGSBEISPIELE	218
Teamauflösung: Wer trifft die schwierigen Entscheidungen?	219
Nicht jeder sollte mitreden	231
Wer behält das große Ganze im Blick, wenn jedes Team eigene Ziele verfolgt?	235
Müssen agile Teams sich selber kündigen?	248
Fazit	259
10. ENTSCHEIDUNGSVERFAHREN 2.0	260
Konsultativer Einzelentscheid	261
Personenwahlverfahren	263
Systemisches Konsensieren	266
Mehrstufiges systemisches Konsensieren	267
Schiedsgerichte	271
Konsent	272
Delegationslevel	274
Fazit	277
ANMERKUNGEN	280
ÜBER DEN AUTOR	284