

Richard Graf

DISRUPTION NUTZEN.  
INNOVATION LEBEN.  
INTEGRATIV FÜHREN.

# Die neue Entscheidungs- kultur

Mit **gemeinsam** getragenen  
Entscheidungen zum **Erfolg**

HANSER

Graf

## **Die neue Entscheidungskultur**



Richard Graf

# **Die neue Entscheidungskultur**

Mit gemeinsam getragenen Entscheidungen  
zum Erfolg

HANSER

Der Autor:  
*Richard Graf*

ISBN: 978-3-446-45130-8  
eBook-ISBN: 978-3-446-45378-4

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf vorheriger Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt geprüft und getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Weise aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht.

Ebenso wenig übernehmen Autor und Verlag die Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigen auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne des Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benützt werden dürften.

© 2018 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München  
[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel, Damaris Krieger

Herstellung und Satz: le-tex publishing services GmbH, Leipzig

Umschlaggestaltung: Stephan Rönigk

Grafiken: © Richard Graf – Zuarbeiten von Manuel Federl. Alle Rechte bei Richard Graf

Druck & Bindung: Hubert und Co, Göttingen

Printed in Germany



Für meine Kinder Laura und Elsa



# 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

<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</b>	<b>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</b>	<b>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
<b>Die Tools .....</b>	<b>245</b>
<b>8 Das Wichtigste zu Emotion, Intuition und Kognition – für Schnelleinsteiger .....</b>	<b>247</b>
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
<b>9 Ein normiertes Bewertungssystem – intuitiv und kognitiv</b>	<b>267</b>
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 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
<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>

# **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.

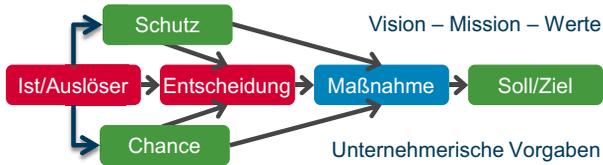
Jeder Handlung geht eine Entscheidung voraus, sei sie nun bewusst getroffen oder durch Prozesse ausgelöst, die dem Bewussten nicht zugänglich sind. Handlungen im unternehmerischen Umfeld sind Maßnahmen, die nach innen ins Unternehmen wirken oder nach außen in den Markt, um eine gewünschte Wirkung zu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