

Richard Graf

DISRUPTION NUTZEN.
INNOVATION LEBEN.
INTEGRATIV FÜHREN.

Die neue Entscheidungs- kultur

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

HANSER

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