

**DAS**

**DECISION**

**MAKER**

**PLAYBOOK**

12 TAKTIKEN, UM KLARER ZU DENKEN,  
UNSICHERHEIT ABZUBAUEN UND  
BESSERE ENTSCHEIDUNGEN ZU TREFFEN

**SIMON MUELLER** UND **JULIA DHAR**

# Inhaltsverzeichnis

Über das Decision Maker Playbook .....	14
Über die Autoren .....	14
Danksagung .....	15
Einführung .....	15
Sie befinden sich nun in einer VUKA-Welt .....	15
Moderne Zeiten .....	17
Anforderungen an Führungskräfte nehmen zu .....	19
Wie Sie dieses Buch lesen sollten .....	20
<b>Wo genau liegt Ihr Problem?</b> .....	<b>23</b>
<b>Grenzen Sie zuerst Ihr Problem ein</b> .....	<b>24</b>
Probleme existieren nicht einfach – wir wählen sie selbst aus... ..	24
Nicht jedes Problem muss gelöst werden .....	25
Nicht jedes Problem muss sofort gelöst werden .....	26
Nicht jedes Problem muss von Ihnen gelöst werden .....	27
<b>Checkliste</b> .....	<b>29</b>
<b>So formulieren Sie Ihre Problemstellungen</b> .....	<b>30</b>
Symptome versus Ursachen .....	31
<b>Checkliste</b> .....	<b>33</b>
<b>Fazit</b> .....	<b>34</b>

<b>Kapitel 5</b>	<b>Nehmen Sie die Dinge selbst in die Hand!</b> .....	97
	Vorteile dieser mentalen Taktik .....	98
	Planen Sie die Regression zur Mitte ein .....	98
	Eine faszinierende Entdeckung .....	99
	Der Zufall ist überall .....	101
	Checkliste.....	104
	Weitere Beispiele .....	105
	Fazit .....	108
<b>Kapitel 6</b>	<b>Erkennen Sie das große Ganze</b> .....	109
	Vorteile dieser mentalen Taktik .....	110
	Nutzen Sie das systemische Denken.....	110
	Feedbackschleifen .....	111
	Selbstverstärkende Feedbackschleifen.....	111
	Selbstbegrenzende Feedbackschleifen .....	113
	Praxisbezug: Arbeitssicherheit .....	114
	Weitere Beispiele .....	117
	Problemlösung mithilfe eines systemischen Ansatzes .....	118
	Fazit .....	119
<b>Teil III</b>	<b>Lösungsansätze entwickeln</b> .....	121
<b>Kapitel 7</b>	<b>Beachten Sie den Grenznutzen</b> .....	123
	Vorteile dieser mentalen Taktik .....	124
	Konzentrieren Sie sich auf die nächste Einheit .....	124
	Die Bausteine der Grenznutzenanalyse .....	125
	Marginale Änderungen .....	125
	Irreversible Kosten .....	127
	Abnahme des Grenzertrags .....	128
	Opportunitätskosten .....	129
	Checkliste.....	131
	Weitere Beispiele .....	132
	Fazit .....	134

<b>Kapitel 8</b>	<b>Vergeben Sie Punkte</b> .....	135
	Vorteile dieser mentalen Taktik .....	136
	Formulieren Sie Ihre Kriterien und wägen Sie sorgfältig ab .....	136
	Entwickeln Sie Alternativen .....	137
	Seien Sie sich darüber im Klaren, was Sie wollen und wie sehr Sie es wollen .....	138
	Nutzen Sie Zwangsreihenfolgen, um gemeinsam schnelle Entscheidungen zu treffen .....	143
	Gewinner und Verlierer: Kosten-Nutzen-Analyse.....	146
	Lassen Sie Ihre Kriterien für sich arbeiten .....	148
	Checkliste.....	149
	Fazit .....	150
<b>Kapitel 9</b>	<b>Lassen Sie Ihren Worten Taten folgen</b> .....	151
	Vorteile dieser mentalen Taktik .....	152
	Führen Sie Experimente durch, um Ihre Lösungen in der Praxis zu testen .....	153
	Zwei Arten von Experimenten .....	154
	Randomisierte kontrollierte Studien, um optimale Preispunkte zu finden .....	155
	Checkliste.....	156
	Testreihen .....	158
	Checkliste.....	159
	Weitere Beispiele .....	162
	Fazit .....	163
<b>Teil IV</b>	<b>Beenden Sie Ihre Aufgabe</b> .....	165
<b>Kapitel 10</b>	<b>Potenzieren Sie Ihre Möglichkeiten</b> .....	167
	Vorteile dieser mentalen Taktik .....	168
	Nutzen Sie Realoptionen, um Ihre Erfolgsaussichten zu erhöhen .....	168
	Optionen – eine Einführung .....	169
	Nutzen Sie Optionen für Ihre Entscheidungsprozesse .....	171
	Die Option des Erweiterns.....	172
	Die Option des Verzögerns.....	172

Die Option des Abbrechens .....	173
Optionen maximieren .....	174
Eine Bemerkung zu schlechten Optionen .....	175
Checkliste.....	176
Weitere Beispiele .....	177
Fazit .....	179
<b>Kapitel 11 Entwickeln Sie Anreize .....</b>	<b>181</b>
Vorteile dieser mentalen Taktik .....	182
Motivieren Sie alle in Ihrem Umfeld zu Bestleistungen .....	182
Wonach Sie suchen müssen: zwei wichtige Ausrichtungsfehler .....	183
Das moralische Risiko.....	183
Das Principal-Agent-Dilemma .....	184
Entwickeln Sie ein solides Anreizsystem.....	186
Checkliste.....	187
Goodharts Gesetz .....	188
Warum rational festgelegte Anreize oft scheitern .....	189
Checkliste.....	191
Eine letzte Bemerkung über extrinsische Motivation .....	192
Fazit .....	194
<b>Kapitel 12 Verwirklichen Sie Ihre Vorstellungen .....</b>	<b>195</b>
Vorteile dieser mentalen Taktik .....	196
Antizipieren Sie, setzen Sie Ihr Vorhaben in die Tat um und verbessern Sie .....	196
Verwirklichen Sie Ihre Pläne Schritt für Schritt .....	197
Vorbereitung – gehen Sie in Startposition, um gute Arbeit abzuliefern .....	198
Verstehen und visualisieren Sie den kritischen Pfad .....	199
Umsetzung – nutzen Sie die Pre-mortem-Methode .....	200
Halten Sie sich an den Plan .....	200
Schaffen Sie Raum zur Reflexion .....	202
Blicken Sie zurück: der disziplinierte Entscheidungsprozess ...	202
Checkliste.....	204
Fazit .....	205

<b>Kapitel 13</b>	<b>Schlusswort</b> .....	207
	Wie geht es weiter? .....	208
	Das Zeitalter algorithmischer Entscheidungsprozesse .....	208
	Die Landkarte .....	210
	Denken Sie über Ihre bestehenden Modelle nach .....	211
	Eine Zusammenfassung der mentalen Taktiken in diesem Buch .....	211
	Ideen werden Wirklichkeit .....	215
	Bleiben Sie kein Fremder .....	216
<b>Anhang</b> .....		217
	Selbsteinschätzung justieren .....	217
<b>Index</b> .....		221