

Inhalt

Danksagung 11

Teil 1

Kapitel 1

**Was Sie (wahrscheinlich) nicht an der Business School
gelernt haben 17**

Herbert Simon und Satisficing 19

Harry Markowitz und die 1/*N*-Regel 21

Reinhard Selten: Spieltheorie und die Probleme der wirklichen Welt . . 23

Ungewissheit ist nicht Risiko 25

Die Wissenschaft und Kunst der heuristischen Entscheidungsfindung . 27

Eine sehr kurze Vorschau 29

Heuristiken anwenden – mit einem guten Gefühl 29

Kapitel 2

Warum Heuristiken? 31

Heuristiken unterstützen die Entscheidungsfindung bei Ungewissheit 32

Was bedeutet VUCA wirklich? 36

Ungewissheit ermöglicht den Fortschritt 38

Vorteile von Heuristiken 39

Häufige Fehlannahmen 51

6 SMART MANAGEMENT

Kapitel 3

Der adaptive Werkzeugkasten 52

 Heuristikkategorien 54

 Wiedererkennungsbasierte Heuristiken 54

 Ein-Grund-Heuristiken 57

 Gleichheitsheuristiken 64

 Anspruchsniveauheuristiken 67

 Soziale Heuristiken 70

 Die ökologische Rationalität von Heuristiken 72

 Das Bias-Varianz-Dilemma 75

Teil 2

Kapitel 4

Einstellen und entlassen 79

 Elon Musks Einstellungsheuristik 80

 Jeff Bezos’ Fast-and-frugal-Tree für Einstellungsverfahren 83

 Auswählen zwischen zwei Bewerbungen mit der Delta-

 Inferenz-Heuristik 87

 Soziale Heuristiken für den Einstellungsprozess 91

 Transparente Entscheidungen verringern die Diskriminierung 92

 Sind mehr Interviewer immer besser? 94

 Vorurteilsfreie Einstellungsentscheidungen? 95

 Smarte Heuristiken für das Performance-Management 98

 Ausblick 99

Kapitel 5

Strategie 101

 Ein erfolgreiches Geschäftsmodell in einem neuen Markt replizieren . . 101

 Nachahmung als Strategie zur Beschleunigung der wirtschaftlichen

 Entwicklung 104

 Innovative Imitation 106

 Late Movers 107

Was soll man nachahmen?	109
Sollen Marktführer nachahmen?	110
Der adaptive Werkzeugkasten der Strategieheuristiken	113
Smarte Heuristiken als sieggekrönte Strategien	120
 Kapitel 6	
Innovation	121
Warum kommen große Innovationen oft von kleinen Start-ups? . . .	121
Ungewissheit ist notwendig für Innovation	122
Innovationsheuristiken	125
Heuristiken für Produktdesign	131
Innovation durch Weisheit der Massen	134
Innovieren oder imitieren?	136
 Kapitel 7	
Verhandeln in der echten Welt	138
Lehrbuch-Folklore: Heuristiken führen zu Verhandlungsfehlern . . .	139
Wie Verhandlungsprofis planen und agieren	142
Heuristiken für erfolgreiches Verhandeln	146
Klar definierte Spiele	151
Ökologische Rationalität bei Verhandlungen	156
Verhandeln in der echten Welt	158
 Kapitel 8	
Bessere Teams und Gemeinschaften	160
Heuristiken für erfolgreiches Teamwork	161
Warum funktionieren kleine Teams?	163
Der Umgang mit »faulen Eiern« im Team	166
Die Organisation von virtuellen und Crowdsourcing-Teams	169
Smarte Heuristiken schützen vor der Tragödie des Allgemeinguts . . .	171
Ausblick	174

Kapitel 9

Der adaptive Werkzeugkasten der Führungskräfte	176
Ein sehr kurzer Überblick der Führungstheorien	179
Führung als Entscheidungsfindung	181
Der adaptive Werkzeugkasten der Heuristiken für Führungskräfte . .	182
Ökologische Rationalität von Führungsheuristiken	185
Das Management komplexer Megaprojekte	187
Führungskräfte auswählen	190
Die fünf Vorteile von Heuristiken für die Führung	192

Teil 3

Kapitel 10

Die Macht der Intuition	199
Was ist Intuition?	200
Entscheiden Führungskräfte aus dem Bauch heraus?	201
Die Angst vor dem Eingeständnis von intuitiven Entscheidungen . .	202
Intuition und Heuristiken: Die Geläufigkeitsheuristik	206
Wie man Intuition abblockt	208
Das heilige Geschenk	209

Kapitel 11

Smarte Entscheidungskulturen schaffen	211
Rhetorik versus Realität bei Managemententscheidungen	212
Rationalisierungskultur	214
Absicherungskultur	215
Truthahn-Illusions-Kultur	218
Die VUCA-Leugnungskultur	220
Wie man eine smarte Entscheidungskultur erschafft	222
Fehlervermeidung und Fehlermanagement	228

Kapitel 12

Künstliche Intelligenz und psychologische Intelligenz	231
Das Prinzip der stabilen Welt	233
Prognose des Kaufverhaltens	235
Bessere Mitarbeitende auswählen	240
Riskante Kredite identifizieren	241
Out-of-Population-Vorhersagen	245
Es lebe die Transparenz	248
Ausblick	250

Kapitel 13

Smarte Heuristiken lehren und lernen	252
Ein Studium an der Business School – nicht so nützlich, wie man denken könnte?	253
Den adaptiven Werkzeugkasten lehren	256
Wie man Heuristiken erlernt	260
Die Auswahl von Heuristiken erlernen	268
Das Erlernen von Entscheidungen neu denken	271

Glossar	273
----------------	------------

Quellen	280
----------------	------------

Anmerkungen	295
--------------------	------------

Die Autoren	304
--------------------	------------