

# Inhalt

<b>Danksagung</b> . . . . .	<b>11</b>
-----------------------------	-----------

## Teil 1

### Kapitel 1

<b>Was Sie (wahrscheinlich) nicht an der Business School gelernt haben</b> . . . . .	<b>17</b>
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

<b>Warum Heuristiken?</b> . . . . .	<b>31</b>
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**

<b>Der adaptive Werkzeugkasten</b> . . . . .	<b>52</b>
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**

<b>Einstellen und entlassen</b> . . . . .	<b>79</b>
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**

<b>Strategie</b> . . . . .	<b>101</b>
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**

<b>Innovation . . . . .</b>	<b>121</b>
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**

<b>Verhandeln in der echten Welt . . . . .</b>	<b>138</b>
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**

<b>Bessere Teams und Gemeinschaften . . . . .</b>	<b>160</b>
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**

<b>Der adaptive Werkzeugkasten der Führungskräfte</b> . . . . .	<b>176</b>
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**

<b>Die Macht der Intuition</b> . . . . .	<b>199</b>
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**

<b>Smarte Entscheidungskulturen schaffen</b> . . . . .	<b>211</b>
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

<b>Kapitel 12</b>	
<b>Künstliche Intelligenz und psychologische Intelligenz</b>	<b>231</b>
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
<b>Kapitel 13</b>	
<b>Smarte Heuristiken lehren und lernen</b>	<b>252</b>
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
<b>Glossar</b>	<b>273</b>
<b>Quellen</b>	<b>280</b>
<b>Anmerkungen</b>	<b>295</b>
<b>Die Autoren</b>	<b>304</b>