

# ENTSCHEIDEN

**eBOOK**  
KEIN & ABER



**Die besten  
Strategien  
für große  
Beschlüsse**

## **INHALT**

- » [Über die Autoren](#)
- » [Über das Buch](#)
- » [Buch lesen](#)
- » [Impressum](#)
- » [Weitere eBooks der Autoren](#)
- » [Weitere eBooks von Kein & Aber](#)

» [www.keinundaber.ch](http://www.keinundaber.ch)



**KROGERUS/TSCHÄPPELER**



## ÜBER DIE AUTOREN

MIKAEL KROGERUS, geboren in Stockholm, ist Redakteur bei *Das Magazin* in Zürich. Vorher arbeitete er unter anderem für *Der Freitag* und das *NZZ Folio*. Er entscheidet sich eher schnell (und daher oft auch falsch).

ROMAN TSCHÄPPELER, geboren in Bern, gründete 2003 sein Studio guzo.ch, in dem er Filme und Kampagnen produziert und Firmen bei der Ideenentwicklung berät. Er entscheidet sich eher langsam (und manchmal nie).

Die beiden diplomierten Kaospiloten (Dänemark) sind die Autoren der internationalen Bestseller-Reihe *Kleine Bücher für große Fragen*. Sie reduzieren die Komplexität des modernen Lebens und begeistern damit Kindergärtner\*innen gleichermaßen wie CEOs. Ihre Bücher wurden in mehr als 25 Sprachen übersetzt und verkaufen sich millionenfach.

<https://rtmk.ch/de/portraet/>

## **ÜBER DAS BUCH**

Wie entscheide ich mich richtig? Dieser internationale Bestseller wurde zum unverzichtbaren Klassiker für CEOs und Kindergärtner, für Pilotinnen und Krankenpfleger und alle, die kluge Entscheidungen fällen müssen.

KROGERUS · TSCHÄPPELER

# Entscheiden

DIE BESTEN STRATEGIEN FÜR  
GROSSE BESCHLÜSSE



**eBOOK**  
KEIN & ABER





## GEBRAUCHSANWEISUNG

### **WARUM WIR DIESES BUCH GESCHRIEBEN HABEN**

Vor einigen Jahren machten wir eine einschneidende Beobachtung: Wir tun uns schwer mit dem Entscheiden. Nicht nur bei den großen, lebensverändernden Beschlüssen, sondern auch im Alltag: beim Einkaufen und Musikauswählen, im Job und an der Bar. Also machten wir uns auf die Suche nach Modellen und Methoden, die uns beim Strukturieren, Einordnen, Abwägen – kurz: beim Entscheiden – helfen. Das Ergebnis ist das vorliegende Buch.

### **WARUM SIE DIESES BUCH LESEN SOLLTEN**

Dieses Buch ist für alle geschrieben, die Entscheidungen fällen müssen. Egal, ob Sie Kindergärtner\*in sind oder Hochschullehrer\*in, Pilot\*in oder Topmanager\*in: Sie werden immer wieder vor den gleichen Fragen stehen. Hätte es eine bessere Option gegeben? Was passiert, wenn ich meine Entscheidung revidiere? Weiß ich genug, um mich festzulegen? Was Sie in diesem Buch finden: Die 50 besten Modelle – bekannte und unbekannt –, die Ihnen in diesen Fragen weiterhelfen. Erwarten Sie nicht Vollständiges, erwarten Sie Verblüffendes. Erwarten Sie Anregungen.

### **WIE SIE DIESES BUCH ANWENDEN**

Das Buch ist ein Arbeitsbuch. Sie können die Modelle abschreiben, ausfüllen, durchstreichen, weiterentwickeln. Egal, ob Sie eine Präsentation machen müssen oder ein Jahresgespräch führen, ob eine schwerwiegende Entscheidung vor Ihnen liegt oder ein langer Streit hinter Ihnen – dieses Buch ist Ihre Anleitung. Und die Antwort sind Sie selbst.

### **WAS IST EIN MODELL?**

1. Modelle sind vereinfachend.  
Sie erfassen nicht alle Aspekte der Wirklichkeit, sondern nur jene Teile, die relevant erscheinen.

2. Sie sind zusammenfassend.  
Sie sind Executive Summaries komplexer Zusammenhänge.
3. Sie sind visuell.  
Sie erklären mit Bildern, was nur schwer mit Worten zu fassen ist.
4. Sie sind Methoden.  
Sie geben keine Antworten, sie stellen Fragen. Erst wenn Sie das Modell anwenden, also ausfüllen und damit arbeiten, entstehen Antworten.

### **WOZU BRAUCHT MAN MODELLE?**

Wenn unser Denken auf Chaos trifft, entwickeln wir Systeme, um dieses Chaos zu strukturieren, zu durchschauen oder wenigstens zu überschauen. Modelle helfen uns, die Komplexität zu reduzieren, indem wir das meiste ausblenden und uns auf das Wesentliche konzentrieren. Kritiker\*innen weisen gern darauf hin, dass Modelle nicht die Wirklichkeit widerspiegeln. Das ist richtig. Falsch ist aber zu behaupten, dass Modelle dazu verleiten, standardisiert zu denken. Modelle sind nicht die Vorgabe, nach der gedacht werden soll, sie sind die Folge von aktivem Denken.

Sie können dieses Buch amerikanisch oder europäisch lesen. Amerikaner\*innen neigen zum Trial-and-Error-Verhalten: Sie machen etwas, scheitern, lernen daraus, eignen sich Theorie an und versuchen es wieder. Wem diese Haltung zusagt, beginne mit dem Kapitel »Wie ich mich verbessere«. Europäer\*innen neigen dazu, sich Theorie anzulesen, erst danach etwas zu machen und dann zu scheitern. Anschließend analysieren sie, verbessern und wiederholen den Versuch. Wem dieser Ansatz zusagt, beginne mit dem Kapitel »Wie ich mich besser verstehe«.

Jedes Modell ist nur so genau wie der oder die Betrachtende.

Wie ich mich verbessere

## DIE EISENHOWER-MATRIX

### WIE SIE LERNEN, EFFIZIENTER ZU ARBEITEN

»Die dringlichsten Entscheidungen sind selten die wichtigsten«, soll der frühere amerikanische Präsident Dwight D. Eisenhower gesagt haben. Er galt als Meister des guten Zeitmanagements, also der Fähigkeit, alles zur rechten Zeit zu tun. Mit der Eisenhower-Methode lernen Sie, Wichtiges von Eiligem zu unterscheiden. Egal, welche Aufgabe auf Ihrem Schreibtisch landet: Sortieren Sie sie immer zuerst in das Eisenhower-Modell ein, und entscheiden Sie dann, was Sie wann tun sollten. Häufig fokussieren wir zu stark auf das Feld »dringlich und wichtig«, auf jene Dinge, die sofort erledigt werden müssen. Fragen Sie sich: Wann erledige ich die Dinge, die wichtig sind, aber nicht dringlich? Wann gebe ich mir Zeit, wichtige Aufgaben zu erledigen, bevor sie dringlich werden? In diesem Feld liegen die strategisch langfristigen Entscheidungen.

Eine andere Methode, wie Sie Ihre Zeit besser einteilen können, wird dem Multimilliardär Warren Buffett zugeschrieben: Machen Sie eine Liste von allem, was Sie heute tun wollen. Beginnen Sie mit der Aufgabe zuoberst auf der Liste, und gehen Sie erst weiter, wenn Sie mit ihr fertig sind. Erledigte Aufgaben auf der Liste durchstreichen.

Better late than never. But never late is better.

**WICHTIG**



Tragen Sie ein, welche Aufgaben jetzt gerade vor Ihnen liegen.

## DIE SWOT-ANALYSE

### WIE SIE DIE PASSENDE LÖSUNG FINDEN

Mit der SWOT-Analyse versucht man, die Stärken (*Strengths*), Schwächen (*Weaknesses*), Möglichkeiten (*Opportunities*) und Gefahren (*Threats*) eines Vorhabens zu identifizieren. Das Modell geht zurück auf eine Studie der Stanford University in den 1960ern, bei der die erfolgreichsten Unternehmen der USA untersucht wurden. Das Ergebnis: Die Diskrepanz zwischen dem, was die Unternehmen geplant, und dem, was sie tatsächlich durchgeführt hatten, betrug 35 Prozent. Das Problem war nicht die Kompetenz der Angestellten, sondern die unklare Zielvorgabe. Viele wussten überhaupt nicht, warum sie taten, was sie taten. Als Ergebnis der Studie entwickelten die Wissenschaftler\*innen SWOT, um das Verständnis der Projektteilnehmer\*innen für das Vorhaben zu verbessern.

In der Anwendung ist es sinnvoller, die SWOT-Analyse nicht bloß stur auszufüllen, sondern sie zu hinterfragen: Wie können wir unsere Stärken betonen und unsere Schwächen kompensieren (oder kaschieren)? Wie unsere Möglichkeiten besser nutzen? Wie können wir uns vor Gefahren schützen?

Das Interessante an der SWOT-Analyse ist ihre Vielseitigkeit: Sie ist ebenso für Business-Entscheidungen anwendbar wie für persönliche Beschlüsse.

If you're not failing, you're not trying hard enough.

*Gretchen Rubin*