

Willkommen!

Entscheidungen treffen
unter Unsicherheit

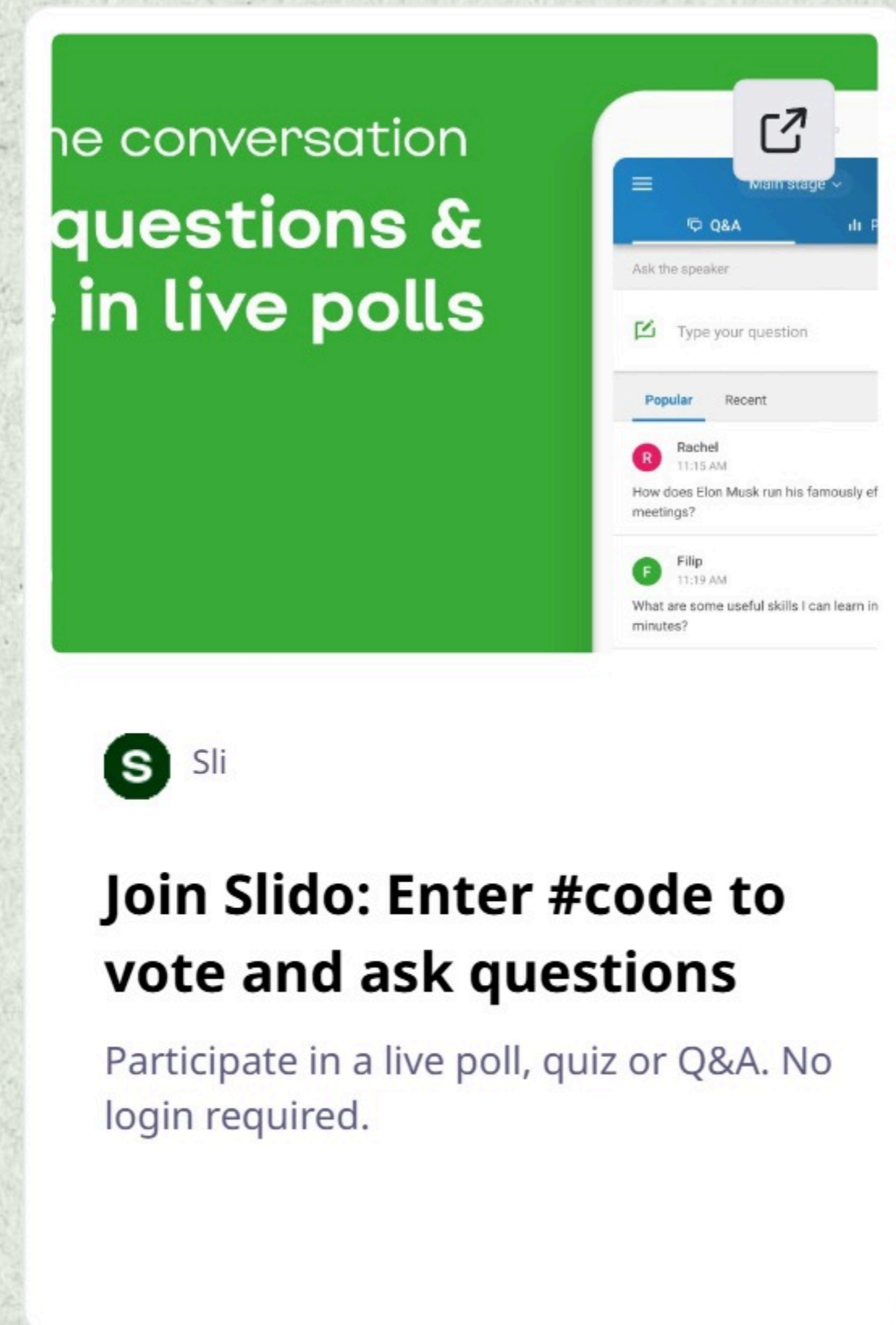
Donnerstag, 19. Februar 2026
mit Dominique Winter





Unsere Agenda

- **Intro & Technik-Check (~5min)**
- **Kennenlernen (~10min)**
- **Input (~20min)**
- **Gruppenarbeit & Reflexion (~60min)**
- **Zeit für Eure Fragen (~15min)**



Impromptu Networking

- Eine Runde in 4er Gruppen (8 Minuten)
- Lernt Euch kennen - vernetzt Euch ;)

Leitfrage:

„Warum bist du heute hier?“



Übungsübersicht

Gruppe 1

Gruppe 2

Gruppe 3

Gruppe 4

Gruppe 5

Gruppe 6

Gruppe 7

Übung 1

Übung 1

Übung 1

Übung 1

Übung 1

Übung 1

Übung 1

Übung 2

Übung 2

Übung 2

Übung 2

Übung 2

Übung 2

Übung 2

Übung 3

Übung 3

Übung 3

Übung 3

Übung 3

Übung 3

Übung 3

Was sind typische Situationen mit hoher Unsicherheit?

Entscheidung
zum Nein
sagen

Entscheidungen
in Bereichen, in
denen man wenig
bis gar keinen
Kontext hat.

Technische
Schulden:
Beheben
oder nicht?

Technische
Schulden:
Wann
bearbeitet
man sie?

Es ist klar, was
gemacht werden
soll, aber
technische
Unwissenheit ist
vorhanden.

Unklare/ nicht
eindeutige
Anforderungen

Unklarheit
über den
MVP

Entscheidungen
basierend auf der
Annahme, dass
selbes
Verständnis von
der Sache vorliegt

Kommuni-
kationsun-
sicherheit

Welche Auswirkungen hätte eine Entscheidung für dich und andere in 10 Minuten, 10 Monaten und 10 Jahren?

10 Minuten

10 Monate

10 Jahre

z.B. GF möchte Lieblingsfeature , Produktteam andere Meinung

welche Entscheidung ist langfristig nachhaltig, sachlich, für das Produkt?

t gegen GF Idee →

Team ist zufrieden

GF ist zufrieden

Entscheidungen basierend auf der Annahme, dass selbes Verständnis von der Sache vorliegt

Kommunikationsunsicherheit

Interessenskonflikte, unterschiedliche Erwartungshaltungen

Projekt gerät in Schieflage

coole Feature-alternative entwickelt (mit Value) - Opportunitätskosten Vorschlag GF

Wirtschaftlicher Mehrwert geschaffen

Jobverlust

Marktverluste

Nutzt die vorgegebene Entscheidungsstruktur an einem Dilemma.

Entscheidet, wie ihr bei einem Dilemma vorgehen würdet und warum. Orientiert euch an den folgenden Schritten:

1. Problemkern präzisieren

Worum geht es im Dilemma genau, wer ist betroffen, welche Kräfte wirken.

Ein Team erkennt, dass ein reibungsloser Checkout die Conversion erhöhen würden, aber das Management verlangt ein neues Cross-Selling Modul, das den Ablauf verkompliziert.

Machtstrukturen/
Hierarchie

Teamkompetenz

Unterschiedliche
Datengrundlage für
Entscheidungsfindung
zwischen Team
und Management

Nutzer muss
einen
komplizierteren
Ablauf
durchlaufen -> UX

Management
sieht
Kundenbedürfnisse
weniger als
Marginerhöhung

Unterschiedliche
Zielsetzungen bei
Management und
Team

2. Optionen mit Konsequenzen darstellen

Welche zwei bis drei realistischen Handlungsoptionen gibt es, welche positiven und negativen Folgen entstehen.

Diskussion
aufmachen, wie
gut zielt eine
Option auf das
Produktziel/
Strategie?

Diskussion
aufmachen,
welche Option
passt am besten
zum Produktziel?

Beim
Management
erfragen, welches
Ziel sie mit dem
Cross-Selling
Modul verfolgen?

Aufwand/ Kosten,
Wert beider
Optionen aufzeigen
und dem
Management zur
Entscheidung
vorlegen

3. Entscheidungslogik begründen

Welche Kriterien sind entscheidend, zum Beispiel Nutzerwert, Risiko, strategische Passung, technische Machbarkeit.

Zeit der
Umsetzung

Höhe des
geschätzten,
potenziellen
Umsatzes

Liegt die
Option im
Rahmen der
Produktstrategie?

4. Empfohlene Entscheidung formulieren

Kurzentscheidung mit Begründung, dazu klare Annahmen und offene Risiken.

Bewusst
Komplexität
reduzieren,
um first
mover zu sein

Mehr Zeit
nehmen, weil es
wichtiger ist
nachhaltig am
Markt aktiv zu
sein.

Was sind typische Situationen mit hoher Unsicherheit?

Guidelines erstellen + Sonderfälle

zu viele Entscheidungen vs. zu wenige Entscheidungen

Einzelstimmen anstatt quantitative Daten

Erfahrungs- und meinungsbasierte Aussagen

Wo ist nun wirklich die Priorität?

fehlende Daten / Kenntnisse über Zielgruppe

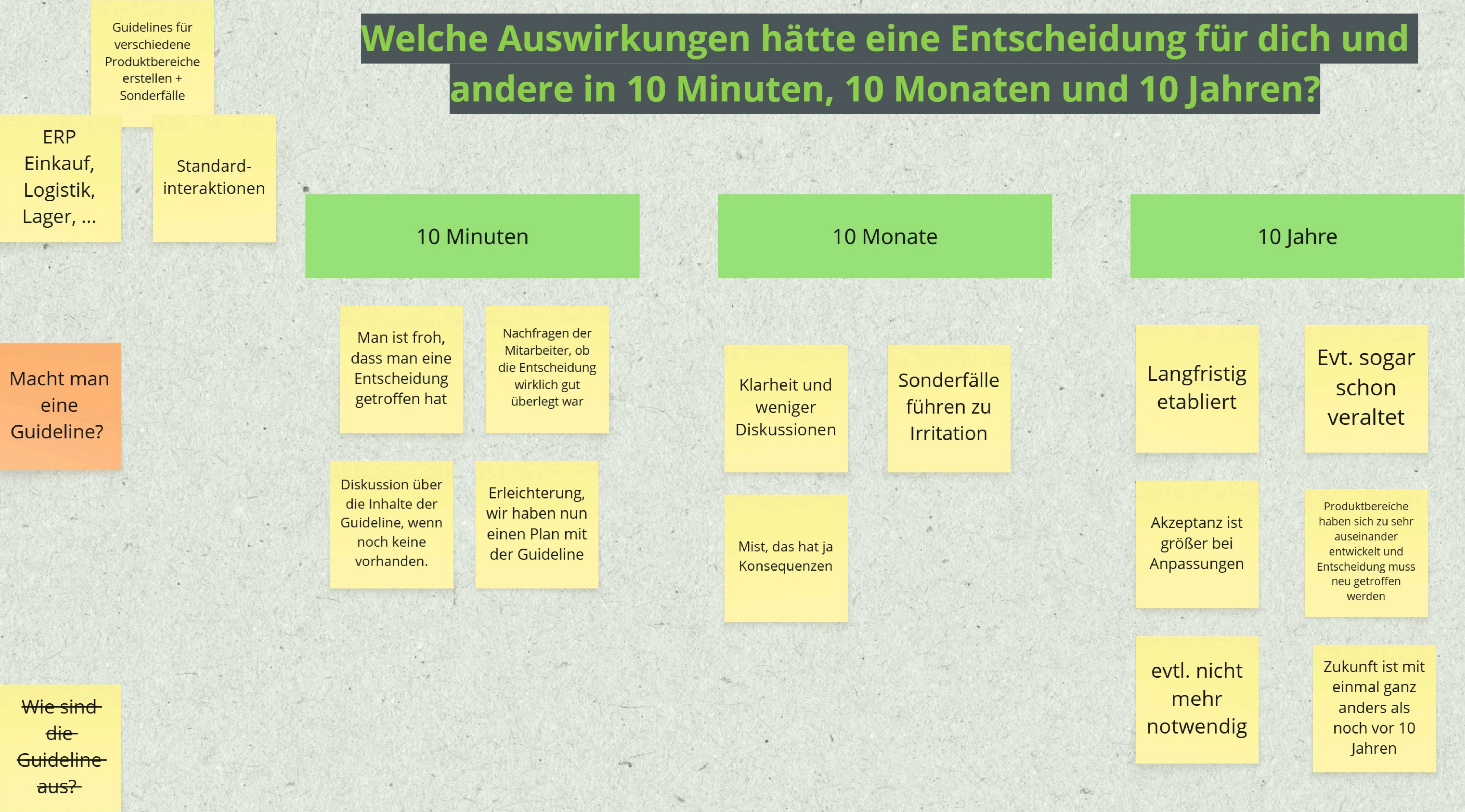
unterschiedliche Sichtweisen (Sales, Customer Support, Marketing, ...)

Es gibt unterschiedliche Meinungen von Entwicklern zur Lösung eines Problems, Requirements nicht ganz klar.

Entscheidungen in größeren Meetings schwieriger: viele Meinungen, wenig Entscheidungsfreude.

unklare Requirements

Welche Auswirkungen hätte eine Entscheidung für dich und andere in 10 Minuten, 10 Monaten und 10 Jahren?



Nutzt die vorgegebene Entscheidungsstruktur an einem Dilemma.

Entscheidet, wie ihr bei einem Dilemma vorgehen würdet und warum. Orientiert euch an den folgenden Schritten:

1. Problemkern präzisieren

Worum geht es im Dilemma genau, wer ist betroffen, welche Kräfte wirken.

2. Optionen mit Konsequenzen darstellen

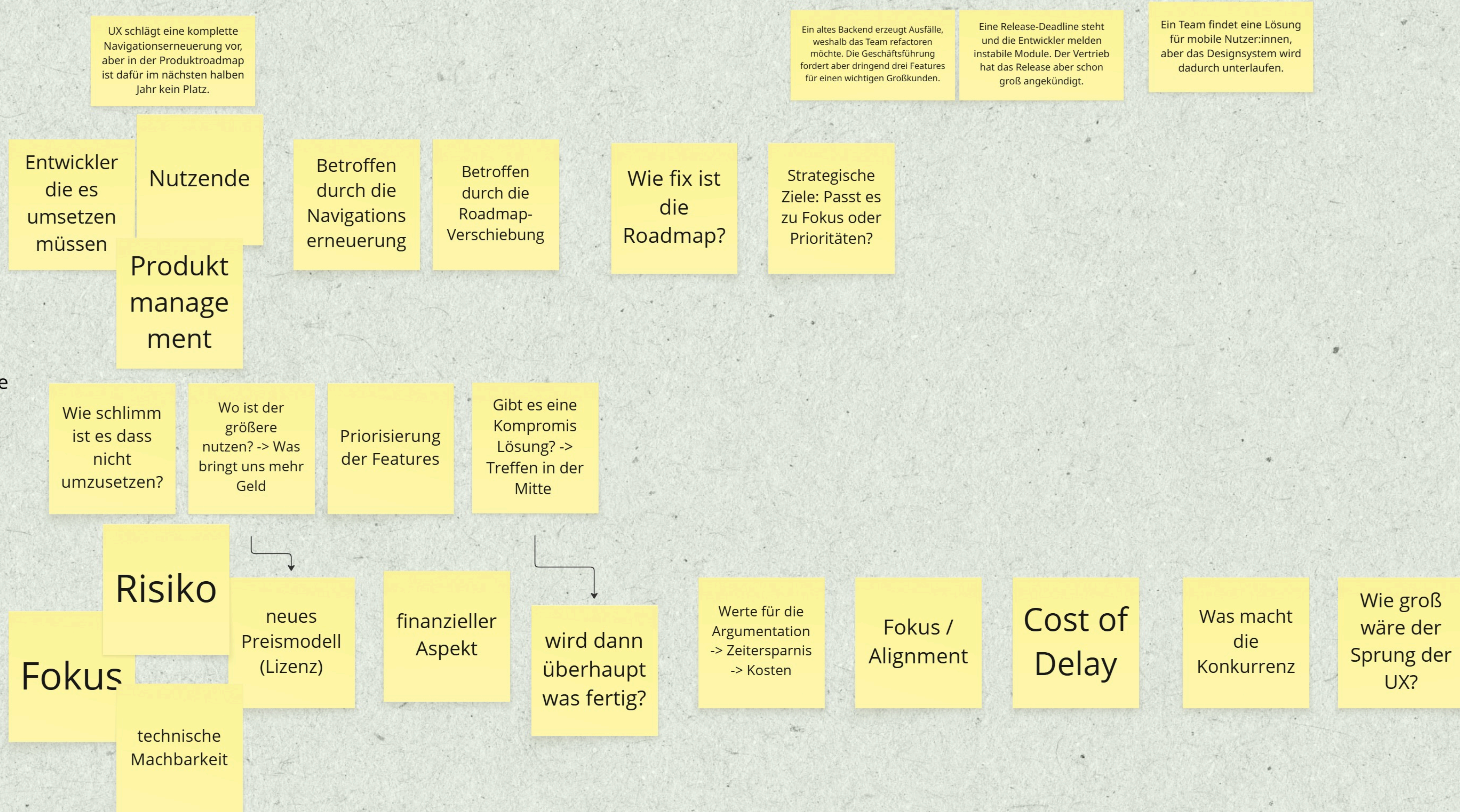
Welche zwei bis drei realistischen Handlungsoptionen gibt es, welche positiven und negativen Folgen entstehen.

3. Entscheidungslogik begründen

Welche Kriterien sind entscheidend, zum Beispiel Nutzerwert, Risiko, strategische Passung, technische Machbarkeit.

4. Empfohlene Entscheidung formulieren

Kurzentscheidung mit Begründung, dazu klare Annahmen und offene Risiken.



Was sind typische Situationen mit hoher Unsicherheit?



Neue
Technologi
en/Themen

Welche Auswirkungen hätte eine Entscheidung für dich und andere in 10 Minuten, 10 Monaten und 10 Jahren?

10 Minuten

10 Monate

10 Jahre

Aufgabe
erledigt

Kostenfaktor
bekannt

langfristig
Bindung /
Abhängigkeit

Kostenfalle

klare
nächste
Schritte
/Tasks

Wissen
gewonnen

Erfahrungen

strategische
Partnerschaft

tiefes
Expertenwissen

Nutzt die vorgegebene Entscheidungsstruktur an einem Dilemma.

Entscheidet, wie ihr bei einem Dilemma vorgehen würdet und warum. Orientiert euch an den folgenden Schritten:

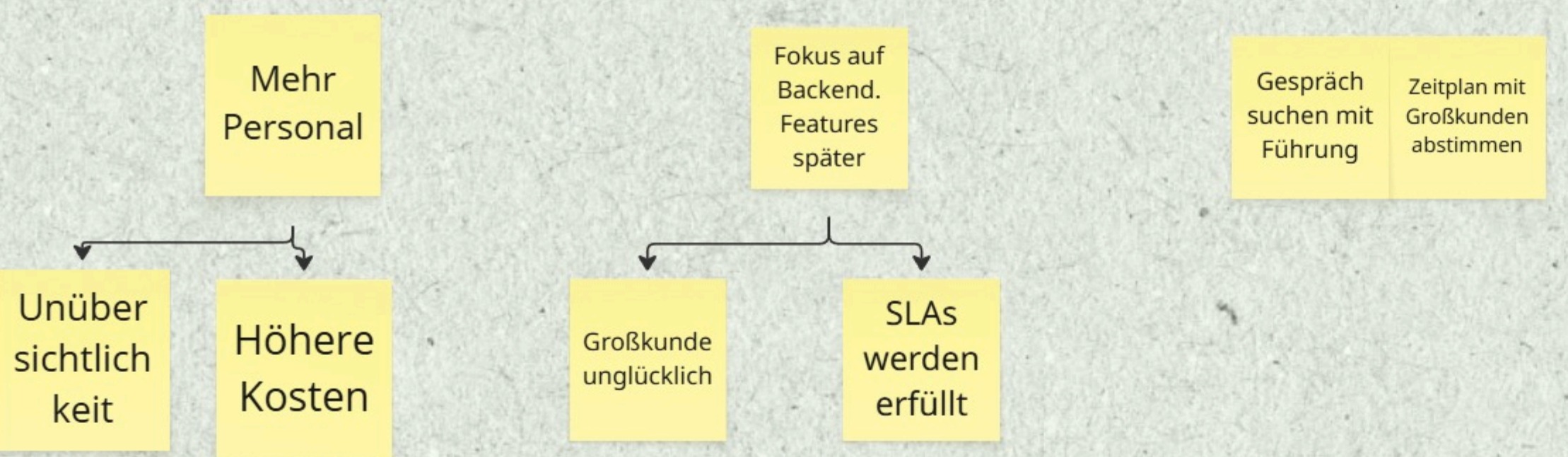
1. Problemkern präzisieren

Worum geht es im Dilemma genau, wer ist betroffen, welche Kräfte wirken.



2. Optionen mit Konsequenzen darstellen

Welche zwei bis drei realistischen Handlungsoptionen gibt es, welche positiven und negativen Folgen entstehen.



3. Entscheidungslogik begründen

Welche Kriterien sind entscheidend, zum Beispiel Nutzerwert, Risiko, strategische Passung, technische Machbarkeit.



4. Empfohlene Entscheidung formulieren

Kurzentscheidung mit Begründung, dazu klare Annahmen und offene Risiken.

Ordentliches Backend: Backend ist die Basis für das Geschäft und ggf. weiterer Prozesse

Was sind typische Situationen mit hoher Unsicherheit?

Ziele einzelner
Produktfeatures, bzw.
fehlende Produktvision als
Ausrichtung für
Entscheidungen

Wenn es mehrere
mögliche Wege gibt,
aber man sich für
"das RICHTIGE"
Schwarz-weiß
entscheiden
möchte

unbekannte
Übungen auf
Miro mit
wildfremden
Menschen :-)

Fehlende
Informationen und
nicht optimaler
Informationsfluss

Innovation/
Produktentwicklu
ng vs.
Meilensteinplanu
ng (Fördergelder)

Kannst du mir Mitarbeiter
x,y nennen welche bei
dem Thema z
unterstützen.
Fehlende Angaben von
Dauer, benötigten
Fähigkeiten.
Gefahren: Mitarbeiter
dauerhaft gefangen,

Welche Auswirkungen hätte eine Entscheidung für dich und andere in 10 Minuten, 10 Monaten und 10 Jahren?



Nutzt die vorgegebene Entscheidungsstruktur an einem Dilemma.

Entscheidet, wie ihr bei einem Dilemma vorgehen würdet und warum. Orientiert euch an den folgenden Schritten:

1. Problemkern präzisieren

Worum geht es im Dilemma genau, wer ist betroffen, welche Kräfte wirken.

2. Optionen mit Konsequenzen darstellen

Welche zwei bis drei realistischen Handlungsoptionen gibt es, welche positiven und negativen Folgen entstehen.

3. Entscheidungslogik begründen

Welche Kriterien sind entscheidend, zum Beispiel Nutzerwert, Risiko, strategische Passung, technische Machbarkeit.

4. Empfohlene Entscheidung formulieren

Kurzentscheidung mit Begründung, dazu klare Annahmen und offene Risiken.



Was sind typische Situationen mit hoher Unsicherheit?



Welche Auswirkungen hätte eine Entscheidung für dich und andere in 10 Minuten, 10 Monaten und 10 Jahren?

Technische Schuld priorisieren vs neue Feature?

z.B. Sprint Planung

10 Minuten 10 Monate 10 Jahre

technische Schuld bekommt die Prio

Devs sind happy

PO unsicher, ob das wirklich in 1 Sprint fertig wird...

Item endlich nicht mehr im Backlog

Code aufgeräumt und einfacher verständlich

Weniger Probleme / Problem gelöst

Risiko reduziert

bringt es wirklich was, wenn es nur dieses Item ist?

ich bin mit Sprint Planning fertig

langfristig egal

Beispiel zu klein, um ein langfristiges Effekt zu haben

neues Feature

PO freut sich

Kunde/Stakeholder freut sich

besseres Produkt

glückliche Kunden

€€€€€€€€€€
€€€€€€€€€€
€€€€€€€€€€
€€€€€€€€

Learnings

Impact der Entscheidung kann helfen die Energie die rein fließen sollte zu definieren

Es bleibt oft nicht bei der einen Entscheidung > die bringt uns zu Folgeentscheidungen die getroffen werden müssen

Nutzt die vorgegebene Entscheidungsstruktur an einem Dilemma.

Entscheidet, wie ihr bei einem Dilemma vorgehen würdet und warum. Orientiert euch an den folgenden Schritten:

1. Problemkern präzisieren

Worum geht es im Dilemma genau, wer ist betroffen, welche Kräfte wirken.



Ein KI-gestütztes Feature könnte das Produkt differenzieren, aber die Rechtsabteilung äußert Risiken bei Datenschutz und möglichen Modellfehlern.

Problem kern: wir brauchen ein 3rd party Anbieter, um das Feature zu entwickeln, und es entspricht nicht unsere Security Richtlinie.

Ein wichtiger Kunde fordert Sonderfunktionen. Das Produktteam möchte generische Funktionen entwickeln, die neue Segmente erschließen.

Das Team möchte seine Priorisierung offen zeigen, aber das würde politische Abhängigkeiten sichtbar machen. Die Führungskräfte wollen diese Diskussion nicht.

Ein Team möchte eine neue API einführen, die schnell den gewünschten Wert erzielen würde aber nicht der angestrebten Architektur entspricht.

2. Optionen mit Konsequenzen darstellen

Welche zwei bis drei realistischen Handlungsoptionen gibt es, welche positiven und negativen Folgen entstehen.

mit dem 3d party anbieter verhandeln

alternative anbieter suchen

nochmal vertiefen und versuchen, was genau die Risiken sind und wie hoch sie sind

Feature aufgeben

trotzdem machen! YOLO

Hohes Invest mit unklarem Outcome

Anbieter geht auf einen ein > Partnerschaft

Ich stelle fest das ich alternativlos bin

Ich finde eine bessere Optione

Zeitinvestition ohne Outcome

Gesund, Alternativen zu haben



3. Entscheidungslogik begründen

Welche Kriterien sind entscheidend, zum Beispiel Nutzerwert, Risiko, strategische Passung, technische Machbarkeit.

Speed - wie Zeitkritisch

Risk of Ignorance

Umfang der Risiko-Reduktion durch HandlungsOption

Probability of success

4. Empfohlene Entscheidung formulieren

Kurzentscheidung mit Begründung, dazu klare Annahmen und offene Risiken.

alternative anbieter suchen

Ich stelle fest das ich alternativlos bin

Ich finde eine bessere Optione

Was sind typische Situationen mit hoher Unsicherheit?



Welche Auswirkungen hätte eine Entscheidung für dich und andere in 10 Minuten, 10 Monaten und 10 Jahren?

Bringt der Einsatz von Co-Pilot in der Entwicklung die angestrebte Effizienzsteigerung von 5 %?

10 Minuten

10 Monate

10 Jahre

was ist wenn wir es einführen

Frust und Einarbeitungsaufwand

Effizienzsteigerung wenn Entwicklung sich damit beschäftigt hat

ggf weitere Reduktion Entwicklungskapazität möglich

Druck auf bestehende Entwickler

Angst vor KI Einsatz geht zurück

mehr Ressourcen für wertschöpfende Arbeiten

Mgmt begeistert und kann sich innovativ darstellen

Verlassen auf KI und ggf Qualitäts-Auswirkungen

Azubis/Junior:innen sammeln weniger Erfahrung/lernen langsamer

Erleichterung, kein Stress mit Einarbeitung neues Tool

Mgmt kann nicht glänzen

wenn wir es nicht einführen

verlieren des technologischen Anschlusses

Nutzt die vorgegebene Entscheidungsstruktur an einem Dilemma.

Entscheidet, wie ihr bei einem Dilemma vorgehen würdet und warum. Orientiert euch an den folgenden Schritten:

1. Problemkern präzisieren

Worum geht es im Dilemma genau, wer ist betroffen, welche Kräfte wirken.

2. Optionen mit Konsequenzen darstellen

Welche zwei bis drei realistischen Handlungsoptionen gibt es, welche positiven und negativen Folgen entstehen.

3. Entscheidungslogik begründen

Welche Kriterien sind entscheidend, zum Beispiel Nutzerwert, Risiko, strategische Passung, technische Machbarkeit.

4. Empfohlene Entscheidung formulieren

Kurzentscheidung mit Begründung, dazu klare Annahmen und offene Risiken.

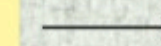


Gruppe 7

Was sind typische Situationen mit hoher Unsicherheit?

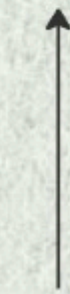


Kurzfristige
Entscheidungen
mit hohem
Zeitdruck



z.B.
Bewertung/Abgabe
von
Ausschreibungen

Priorisierung
im Backlog



Dringlichkeit

Technologische
Entscheidungen
und Abhängigkeiten

unklare
rechtliche
Hintergründe

Regulatorische
Änderungen

Welche Auswirkungen hätte eine Entscheidung für dich und andere in 10 Minuten, 10 Monaten und 10 Jahren?

Ausschreibung:
ich entscheide
mich ein "Muss"
Kriterium zu
erfüllen, dass ich
bisher nicht hatte



Ich muss heute leider früher raus. Ich danke euch für die Diskussion und freue mich aufs weitere Vernetzen

Joussen, Bernd

Nutzt die vorgegebene Entscheidungsstruktur an einem Dilemma.

Entscheidet, wie ihr bei einem Dilemma vorgehen würdet und warum. Orientiert euch an den folgenden Schritten:

1. Problemkern präzisieren

Worum geht es im Dilemma genau, wer ist betroffen, welche Kräfte wirken.

2. Optionen mit Konsequenzen darstellen

Welche zwei bis drei realistischen Handlungsoptionen gibt es, welche positiven und negativen Folgen entstehen.

3. Entscheidungslogik begründen

Welche Kriterien sind entscheidend, zum Beispiel Nutzerwert, Risiko, strategische Passung, technische Machbarkeit.

4. Empfohlene Entscheidung formulieren

Kurzentscheidung mit Begründung, dazu klare Annahmen und offene Risiken.

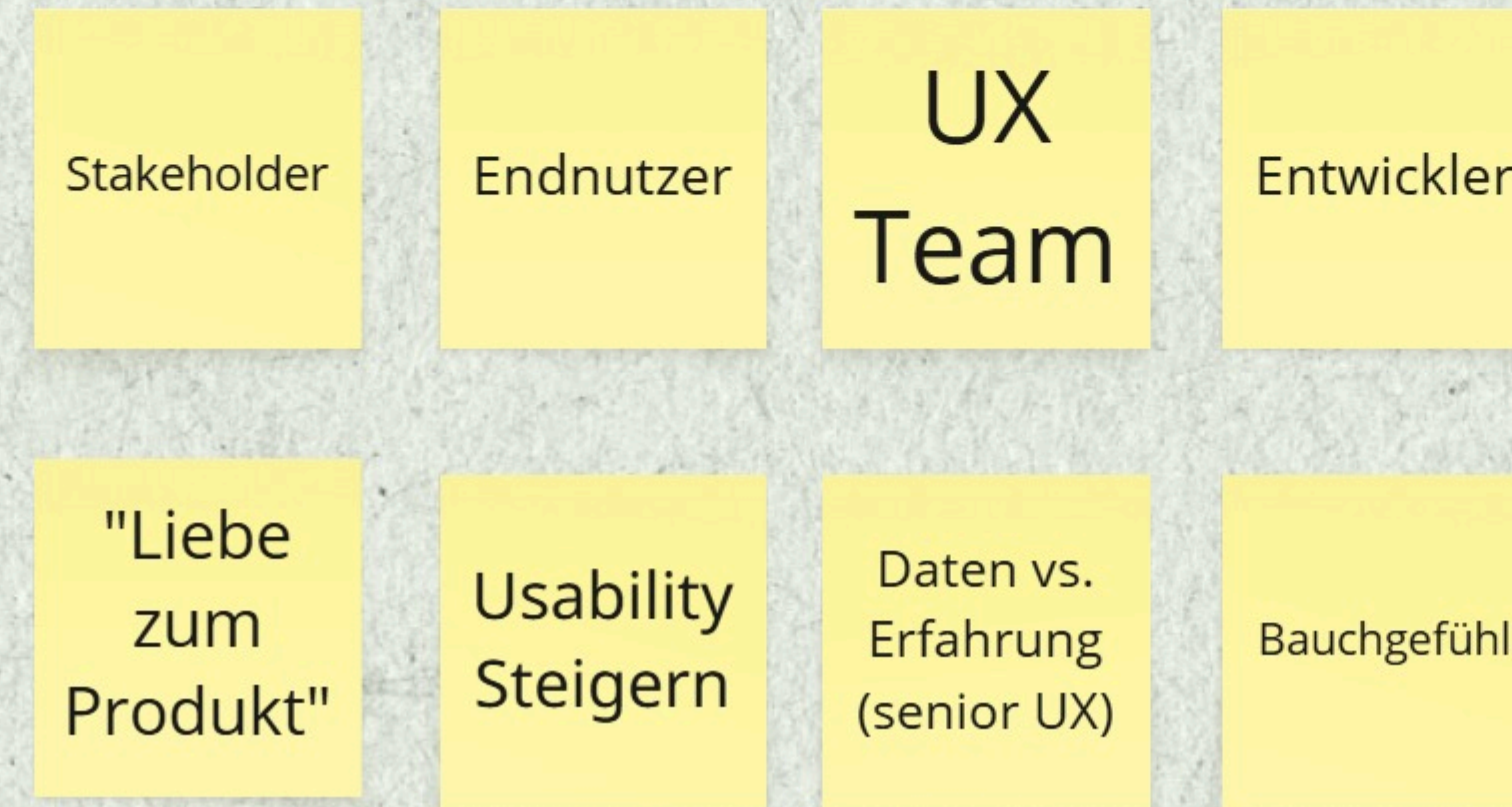
A/B-Tests zeigen keinen deutlichen Effekt, aber Senior UX Designer:innen sagen, die Lösung sei trotzdem klar besser.

Ein Team erkennt, dass ein reibungsloser Checkout die Conversion erhöhen würden, aber das Management verlangt ein neues Cross-Selling Modul, das den Ablauf verkompliziert.

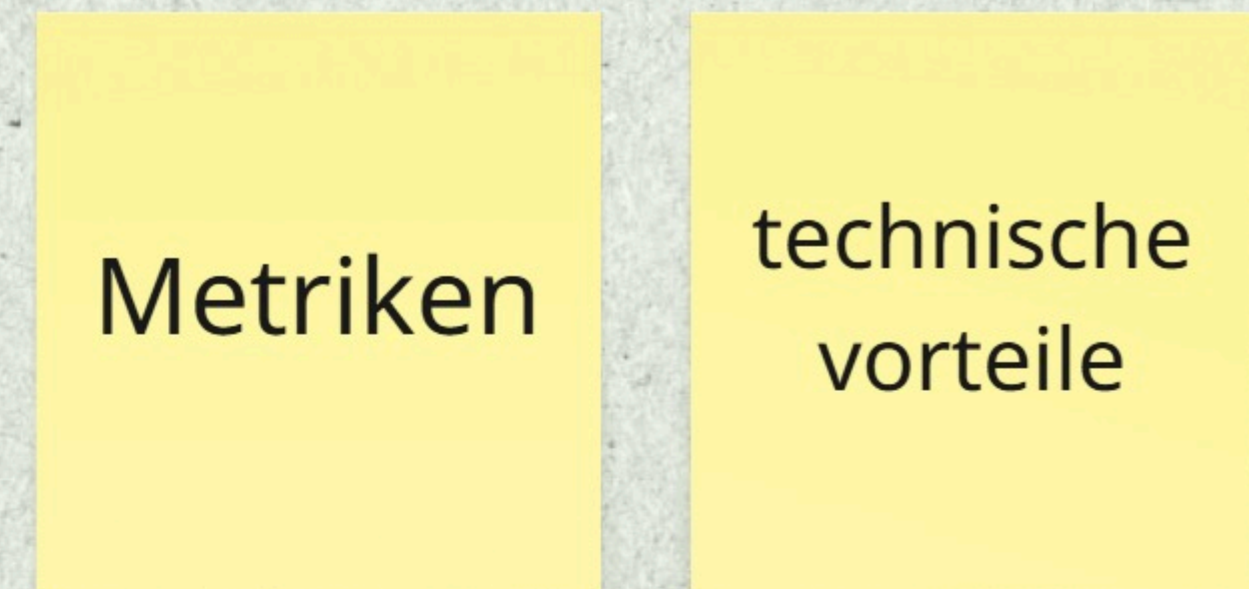
Ein Team soll die Themen, an denen gearbeitet wird, reduzieren. Gleichzeitig wollen zwei Fachbereiche ihre Anforderungen schnell umgesetzt sehen.

Ein Partner bietet kurzfristig eine Integration mit hohem Wert, aber die Roadmap ist für die nächsten drei Quartale bereits vollständig gefüllt.

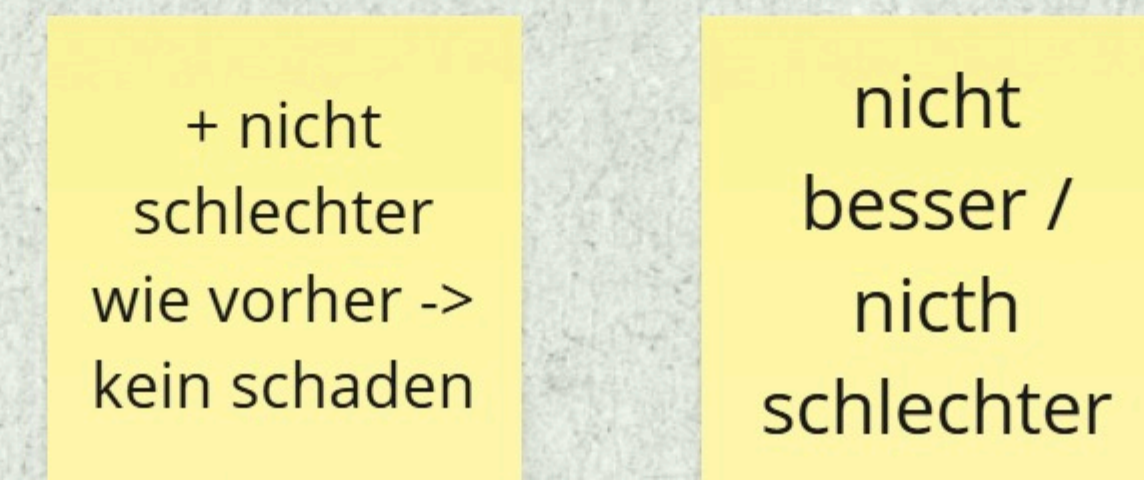
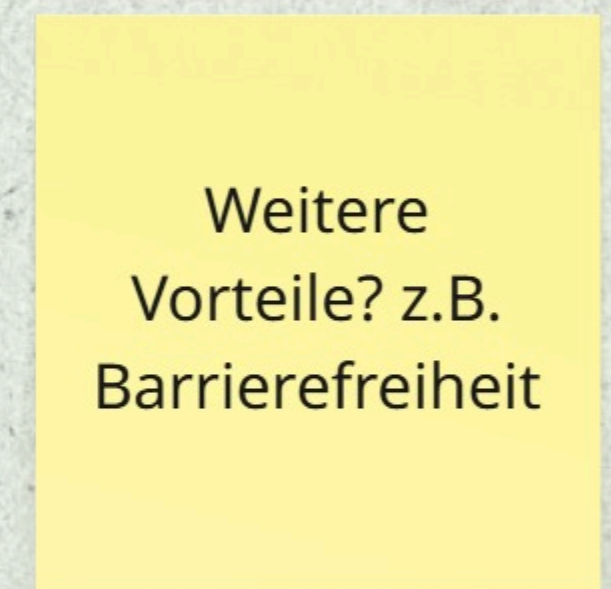
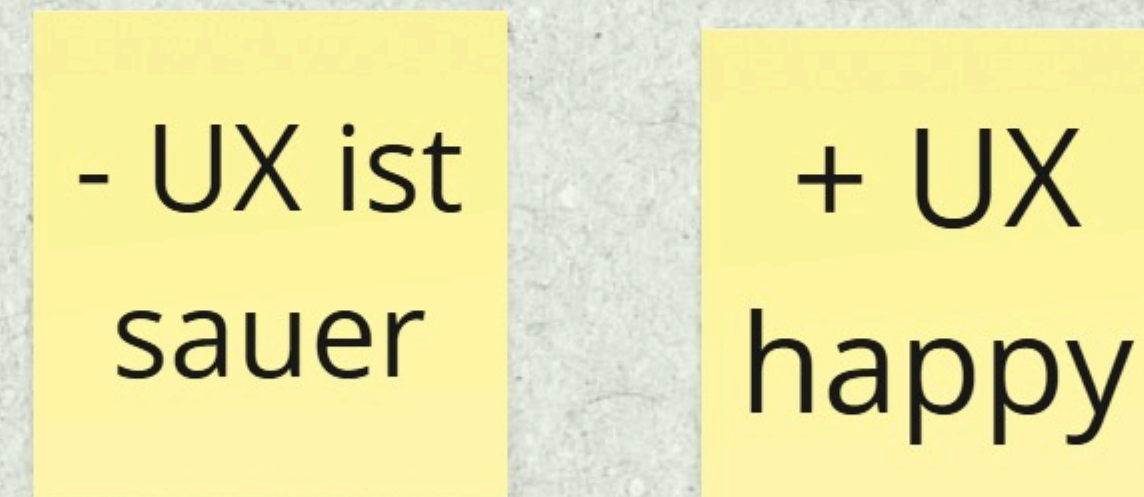
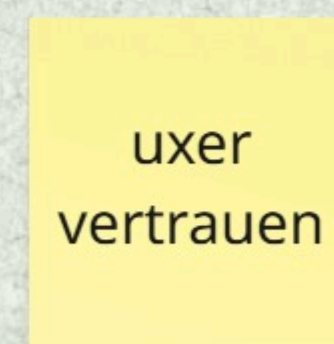
1) Präzisierung



2) Optionen



3) Begründung



Danke, es war
ein super.

sehr netter
Austausch

<3
Dilemmata

sichere und kompetente
Moderation, ich hab
mich sehr gut
aufgehoben gefühlt

tolle
impulse

wieder sehr
kurzweilig

Ich werde morgen im
Daily mit Stolz von den
neuen Ideen und
Methoden berichten

super
gruppe!

keine Minute
langweilig, sehr gute
Mischung aus Theorie
und Übung

Cool, dass soviel Zeit
zum Beantworten der
Fragen vorhanden
war.

Tolle Impulse und
Motivation, für einen
Perspektivenwechsel bei
der Entscheidungsfindung

Es war wieder
sehr kurzweilig
und lehrreich!

Danke für
die Dilemma

Wir freuen uns über Euer Feedback zum Live-Event

tolle
Community

Danke, war
nett;

"Entscheidungen treffen unter Unsicherheit"

Tolles Event mit Theorie/Input
kombiniert mit viel Austausch u.
Interaktion zwischen
Produkt-lerInnen :-).
DANKE !

vor allem der letzte teil
(Beantworten der
Fragen) fand ich
extrem hilfreich. Danke!

Super
Slides ;-)

Beruhigend zu hören,
dass andere ähnliche
Probleme haben

Interessante Impulse
von den Hosts aber
auch den Gruppen

gute Übungen aus
denen ich was
mitgenommen habe

Die Fragen zum Schluss,
hätte ich gerne an der einen
oder anderen Stelle noch
vertieft oder auch gerne
diskutiert.

Keine Entscheidung ist auch
eine Entscheidung.
Fehlt im Decision Poker & Co.

Danke für die neuen
Impulse und
Handwerkszeuge. Toll
vermittelt und praxisnah.

Super
Aufbereitung

Das Thema war abstrakt
formuliert, aber wurde
sehr praxisnah einem
näher gebracht.



Entscheidungen unter Unsicherheit treffen

Ein interaktives Live-Event

Wer ist eigentlich heute alles
hier im Raum?



Lernt euch in den Gruppen
kennen. Klärt auch, warum ihr
heute hier seid.

Bitte dokumentiert den Grund auf dem Miro-Board.

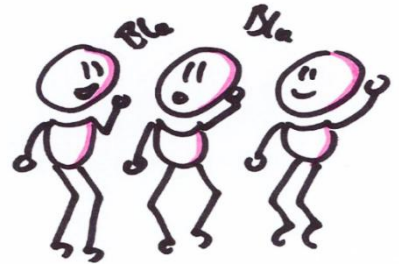
Einführung

WARUM SOLLTEN WIR ÜBER ENTSCHEIDUNGEN SPRECHEN?

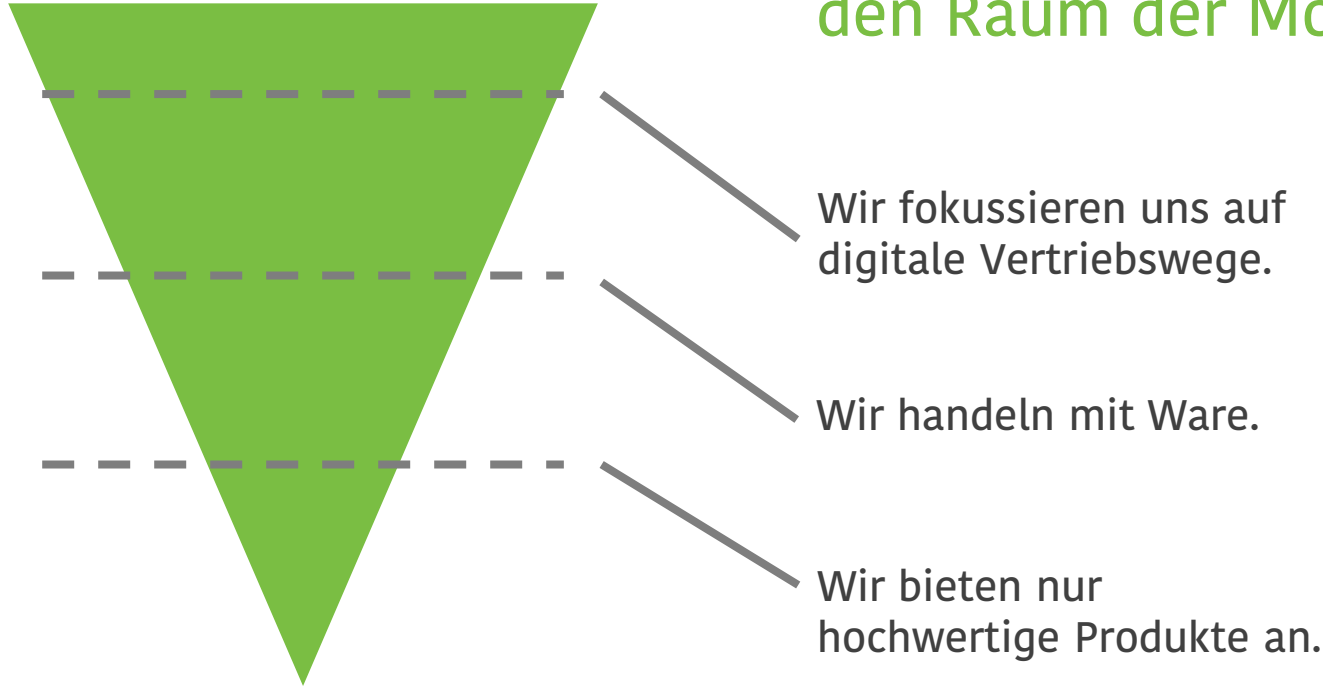
Wir treffen bis zu 20.000
Entscheidungen am Tag, ein Großteil
läuft unbewusst ab.

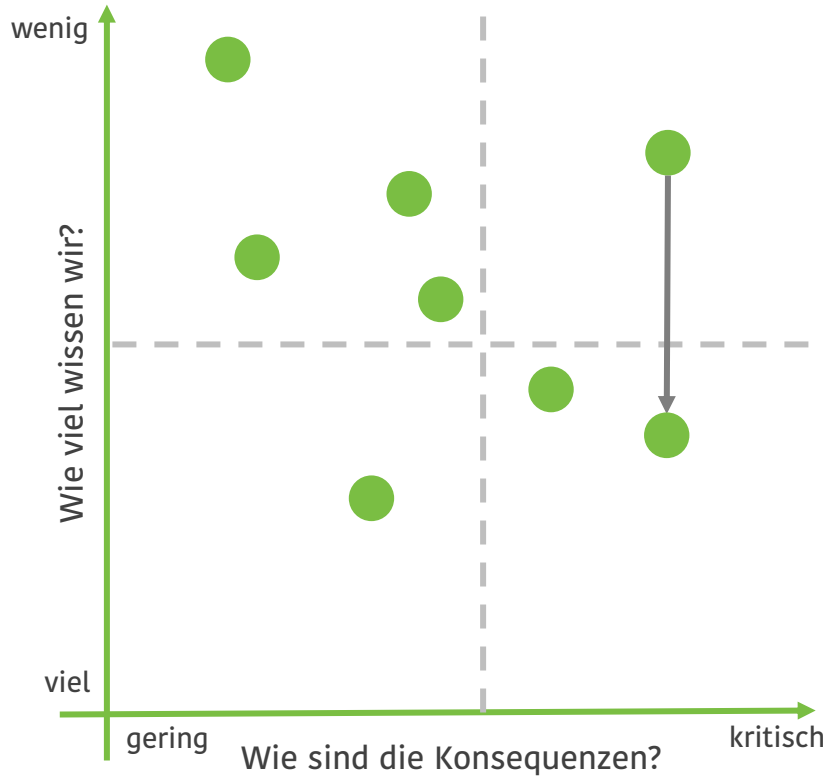


Entscheidungen **kosten Energie** und
verändern den möglichen
Handlungsraum.



Jede Entscheidung reduziert
den Raum der Möglichkeiten.





Unsicherheit ist nicht
gleich Unsicherheit



Je größer die Konsequenzen
sind, desto eher brauchen
wir mehr Wissen.

Was sind typische Situationen mit hoher Unsicherheit?

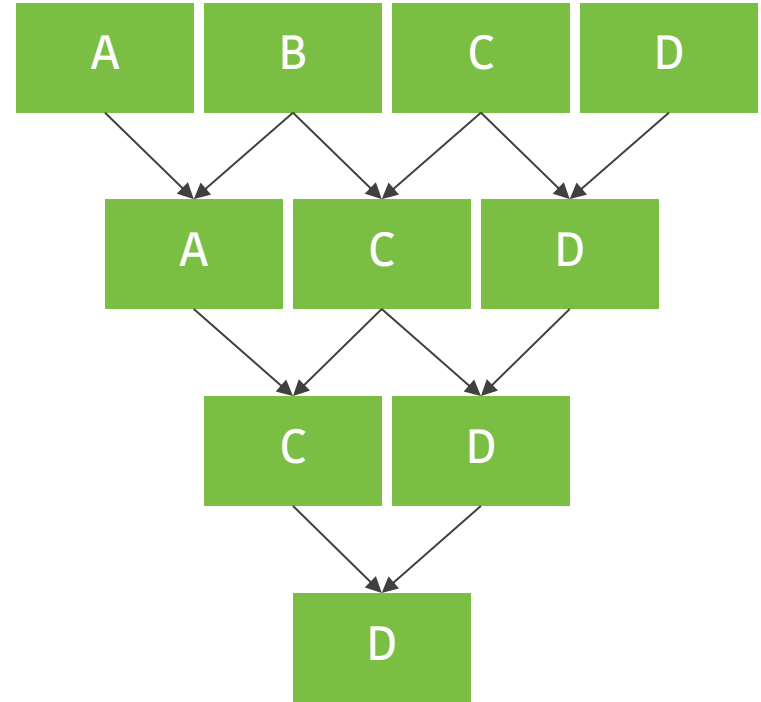
Redet miteinander und dokumentiert auf dem Miro-Board.

Methoden

**WAS SIND TYPISCHE METHODEN
ZUR ENTSCHEIDUNGSFINDUNG?**

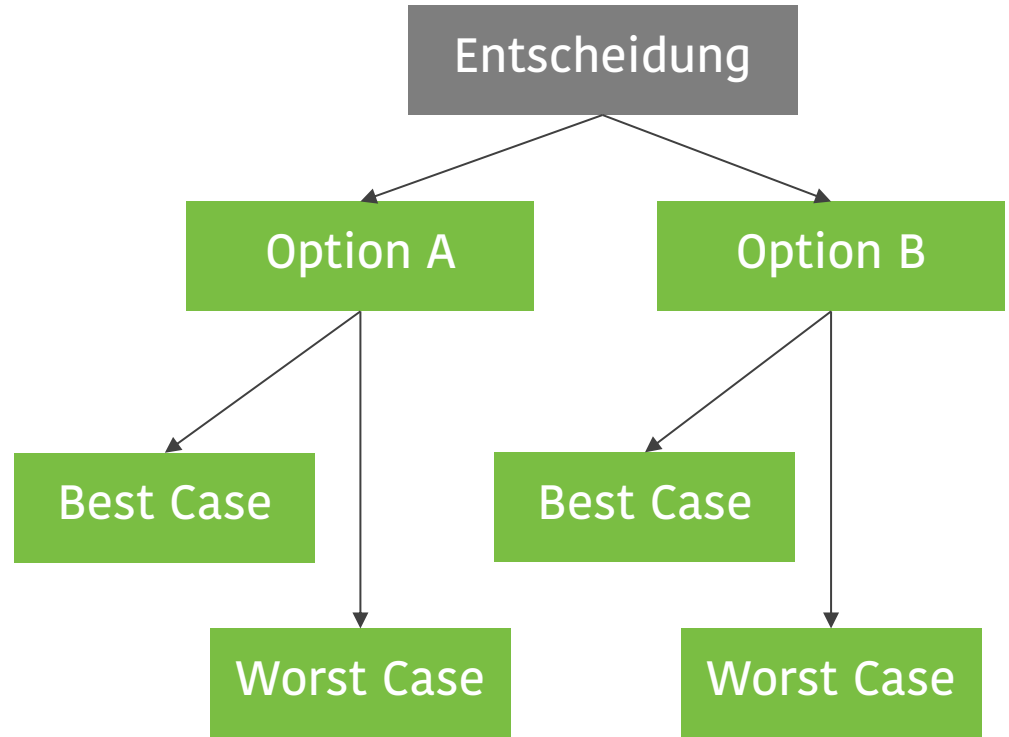
Entscheidungsbaum

1. Schreibe alle Entscheidungsalternativen auf.
2. Vergleiche dann paarweise, welche Alternativen im direkten Vergleich „besser“ wäre.
3. Die Gewinner kommen in die nächste Spalte, dann wird erneut verglichen.
4. Das wird so lange wiederholt, bis eine Entscheidung übrig bleibt.



Szenario-Technik

1. Was würde im besten Fall passieren?
2. Was würde im schlimmsten Fall passieren?
3. Wie wahrscheinlich (in %) sind diese Szenarien?
4. Treffe nun deine Entscheidung.



10-10-10 Methode

Wir überprüfen die langfristigen Konsequenzen einer Entscheidung, indem wir drei Fragen stellen:

1. Wie sehen die Konsequenzen deiner Entscheidung **nach 10 Minuten** aus?
2. Wie sehen die Konsequenzen deiner Entscheidung **nach 10 Monaten** aus?
3. Wie sehen die Konsequenzen deiner Entscheidung **nach 10 Jahren** aus?



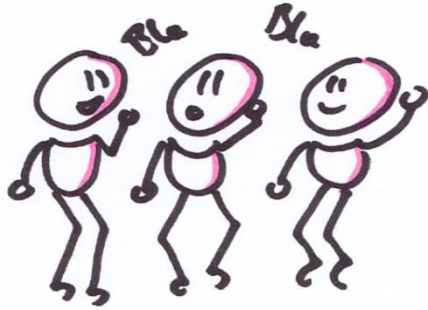
Optionen	A	B	C
Kriterium	2	4	3
Kriterium	3	2	3
Kriterium	1	2	2
Kriterium	2	1	3
Durchschnitt	2	2,25	2,75

Entscheidungsmatrix

1. Schreibe alle zur Auswahl stehenden Alternativen in die Spalten.
2. Schreibe in die Zeilen möglichst alle Kriterien, die bei der Entscheidung von Bedeutung sind.
3. Bewerte die Kriterien für jede Option.
4. Berechne abschließend den Durchschnitt für jede Spalte und jede Zeile.
5. Treffe deine Entscheidung anhand der Bewertungen.

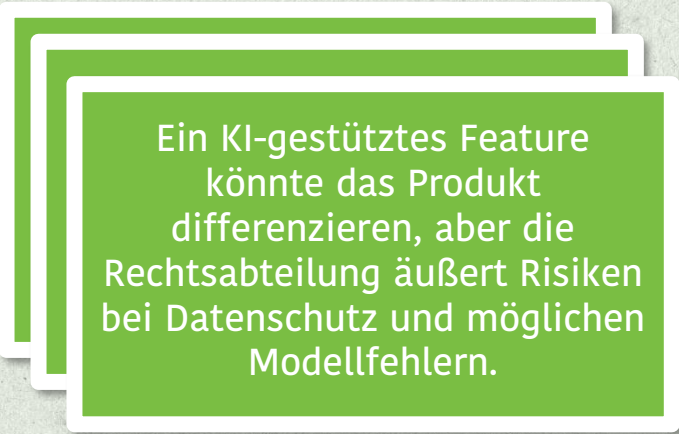
Wir probieren die 10-10-10-Methode aus.

Arbeitet als Gruppe auf dem Miro-Board.



Arbeiten mit Dilemmata

Dilemmata haben **keine perfekte Lösung**. Wir können uns aber daran abarbeiten und eine **Vorgehensweise erarbeiten**, wie wir mit solchen **Situationen strukturiert umgehen** können.



Ein KI-gestütztes Feature könnte das Produkt differenzieren, aber die Rechtsabteilung äußert Risiken bei Datenschutz und möglichen Modellfehlern.

Entscheidet, wie ihr bei einem Dilemma vorgehen würdet und warum. Orientiert euch an den folgenden Schritten:

1. Problemkern präzisieren

Worum geht es im Dilemma genau, wer ist betroffen, welche Kräfte wirken.

2. Optionen mit Konsequenzen darstellen

Welche zwei bis drei realistischen Handlungsoptionen gibt es, welche positiven und negativen Folgen entstehen.

3. Entscheidungslogik begründen

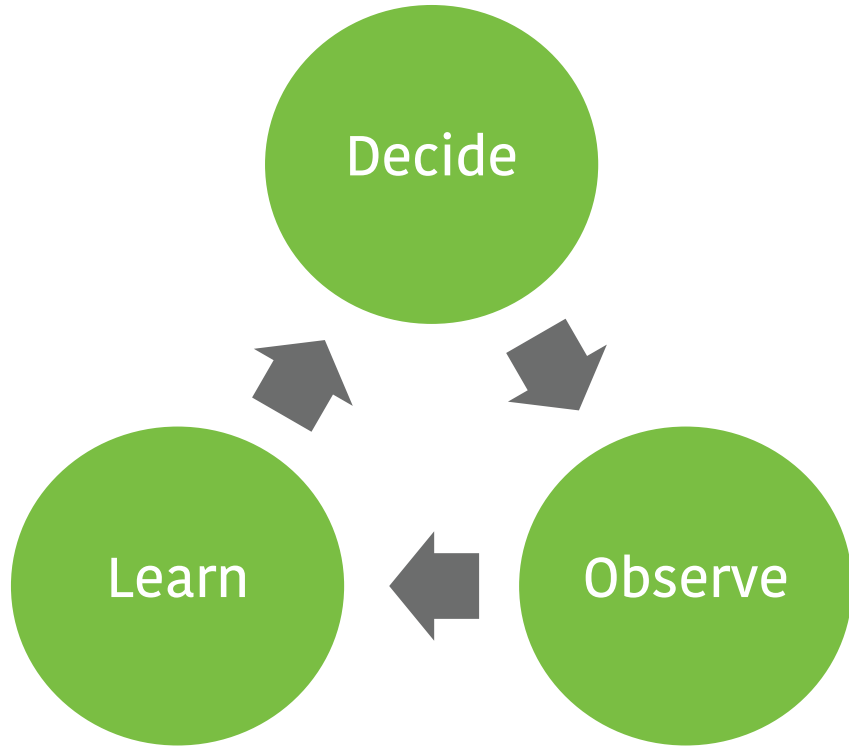
Welche Kriterien sind entscheidend, zum Beispiel Nutzerwert, Risiko, strategische Passung, technische Machbarkeit.

4. Empfohlene Entscheidung formulieren

Kurzentscheidung mit Begründung, dazu klare Annahmen und offene Risiken.

Nutzt die Entscheidungsstruktur an einem Dilemma.

Arbeitet als Gruppe auf dem Miro-Board.



Jede **Entscheidung**
bietet auch eine
Möglichkeit zum
Lernen.

Abschluss

SCHLUSSGEDANKEN

Auch unter Unsicherheiten kann auf **vertraute Muster** zurück gegriffen werden, um eine gute **Grundlage** für **gute Entscheidungen** zu erhalten.



Gemeinsam können wir so viel mehr erreichen. Lasst uns also voneinander und miteinander lernen.



Tauscht euch auch gerne nach diesem Event miteinander aus. :)



*Lasst uns gerne in Kontakt
treten! :)*

