

Marjolijn de Graaf | Edwin de Graaf

# DECI- SIONS BY DESIGN

In vier Schritten zu  
umsetzungsstarken Entscheidungen

SCHÄFFER  
POESCHEL

Decisions by Design

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-4638-9 Bestell-Nr. 10361-0001  
**ePub:** ISBN 978-3-7910-4639-6 Bestell-Nr. 10361-0100  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-4640-2 Bestell-Nr. 10361-0150

Marjolijn de Graaf/Edwin de Graaf

**Decisions by Design**

1. Auflage, Januar 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © Stoffers Grafik-Design

Copyright der Originalausgabe: Copyright © 2017 Vakmedianet, Deventer – Marjolijn de Graaf and Edwin de Graaf

Die Illustrationen in dieser Ausgabe basieren auf den Original-Illustrationen von Edwin Stoop ([sketchingmaniacs.nl](http://sketchingmaniacs.nl)) und Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp bno ([douwehoendervanger.nl](http://douwehoendervanger.nl))

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Claudia Dreiseitel

Übersetzung: Sandra Kötzle, Berlin

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Marjolijn de Graaf/Edwin de Graaf

# Decisions by Design

In vier Schritten zu umsetzungsstarken Entscheidungen

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort 9

Einleitung 11

## 1

**Einführung 13**

Anlass zu diesem Buch 14

Anonymisierte Praxisbeispiele 18

Leserhinweise 19

Decisions by Design 20

## 2

**In vier Schritten zu einer ergebnisorientierten  
Entscheidungsfindung 23**

2.1 Das Paradox der Partizipation und Ergebnisorientierung 25

2.2 Vorstellung des Entscheidungsmodells 25

2.3 Ein Entdeckungsprozess 28

2.4 Ein natürlicher Prozess 29

2.5 Vier Schritte, vier Fragetypen 32

2.6 Fragen und Antworten 33

2.7 Beispiele 35

Intermezzo

Decisions by Design in Veränderungsprozessen 40

## 3

**Decision Design Canvas 43**

3.1 Der Wert des Canvas 45

3.2 Arbeiten Sie mit visuellen Mitteln 47

3.3 Erläuterung des Canvas 50

3.4 Anwendung des Canvas in der Praxis 52

## 4

### Design und Gruppenprozess 59

- 4.1 Natürliche Schritte in unserem Gehirn durchlaufen wir gemeinsam 60
- 4.2 Gemeinsame Entscheidungsfindung und Gruppendynamik in den Griff bekommen 61
- 4.3 Koordinatensystem zur Ordnung der gemeinsamen Entscheidungsfindung 62
- 4.4 Dimension der Denkstile 63
- 4.5 Dimension des Gruppenprozesses 69
- 4.6 Denkstile und Gruppenprozess nutzen 72

Intermezzo

**Immer mehr Beteiligte 76**

## 5

### 1. Schritt Fakten austauschen 81

- 5.1 Halten Sie sich an die Fakten 83
- 5.2 Ein gemeinsames Bild der Fakten entwickeln 87
- 5.3 Fokussierung und Abgrenzung 87
- 5.4 Alle ergänzen die Fakten 90
- 5.5 Begleiten und Korrigieren beim Schritt *Fakten austauschen* 94
- 5.6 Der Wert des Schritts *Fakten austauschen* in der Entscheidungsfindung 98

## 6

### 2. Schritt Reflektieren 105

- 6.1 Eine persönliche Verbindung zur Fragestellung aufbauen 107
- 6.2 Intuition und Emotion einen Platz in der Entscheidungsfindung einräumen 109
- 6.3 Lenken und Entwerfen des Schritts *Reflektieren* 110
- 6.4 Begleiten und Korrigieren beim Schritt *Reflektieren* 117
- 6.5 Der Wert des Schritts *Reflektieren* in der Entscheidungsfindung 120

Intermezzo

**Ständig Entscheidungen treffen 124**

# 7

## 3. Schritt Neue Erkenntnisse 127

- 7.1 Alle Informationen interpretieren 129
- 7.2 Untersuchungen ergeben *neue Erkenntnisse* 129
- 7.3 Lenken und Entwerfen des Schritts *Neue Erkenntnisse* 131
- 7.4 Begleiten und Korrigieren beim Schritt *Neue Erkenntnisse* 137
- 7.5 Der Wert des Schritts *Neue Erkenntnisse* in der Entscheidungsfindung 141

Intermezzo

**Kluft zwischen Entscheidung und Umsetzung 146**

# 8

## 4. Schritt Entscheiden 151

- 8.1 Eine Entscheidung treffen 153
- 8.2 Es gibt eine Lösung und eine Aktionsliste 154
- 8.3 Lenken und Entwerfen des Schritts *Entscheiden* 156
- 8.4 Begleiten und Korrigieren beim Schritt *Entscheiden* 160
- 8.5 Der Wert des Schritts *Entscheiden* in der Entscheidungsfindung in Gruppen 163

Intermezzo

**Der Bedarf an einer Neugestaltung der Entscheidungsfindung 168**

# 9

## Der Wert von Decisions by Design in Organisationen 175

- 9.1 Das gesamte menschliche System ist beteiligt 176
- 9.2 Alle Entscheidungsstile kommen zum Zuge 178
- 9.3 Bedeutungs- und Inhaltsversprechen 181
- 9.4 Ergebnis innerhalb des Zeitrahmens 181
- 9.5 Iteratives und inkrementelles Entscheiden 183
- 9.6 Die Vorteile von Decisions by Design 183

# 10

## Anhang: Stärken und Grundbedingungen der Entscheidungsfindung in Gruppen 187

- 10.1 Vorteile der Entscheidungsfindung in Gruppen 188
- 10.2 Nachteile der Entscheidungsfindung in Gruppen 191
- 10.3 Faktoren, die zur Erhöhung der Qualität von Gruppenentscheidungen führen 192

## (Inspirations-)Quellen 198

## Danksagung 200

## Die Autoren 201

## Empfehlungen 202