



# Delegation Poker

## #workhack

Der landläufigen Meinung nach gilt beim Delegieren: Entweder ich mache es – oder Du machst es. Dabei gibt es zwischen Anweisung und Voll-Delegation zahlreiche Grautöne. Häufig ist den Beteiligten jedoch unklar, wie viel Verantwortung denn nun delegiert wurde – mit dem Ergebnis, dass Mitarbeiter aus Vorsicht lieber nicht entscheiden. Und Führungskräfte über Mitarbeiter klagen, die sich von Eigenverantwortung überfordert fühlen und klare Vorgaben von der Führungskraft bräuchten.

Das Spiel Delegation Poker kann für eine differenzierte Delegation von Verantwortlichkeiten sensibilisieren und spielerisch Transparenz und Klarheit über Entscheidungsfreiräume und Zuständigkeiten schaffen. Das in seinen Grundzügen von dem Agilitäts-Experten Jurgen Appelo entwickelte Kartenspiel ermöglicht, dass alle genau wissen, wer was in welchem Umfang entscheiden darf.

### Der Ablauf

Jeder Spieler erhält vor dem Spiel einen Satz mit Karten, die von 1 – 7 durchnummeriert sind. Jede Nummer bedeutet eine unterschiedliche Ebene der Delegation, wobei der Grad der delegierten Verantwortung mit aufsteigender Nummer immer stärker von der Führungskraft auf den Mitarbeiter übergeht. Grundsätzlich sind zwei Kartensätze zu unterscheiden: Der Entscheidungsgeber (zum Beispiel die Führungskraft) erhält einen Kartensatz, bei dem die Delegations-Ebenen auf seiner Perspektive formuliert sind (z.B. 5: Ich möchte mich mit Dir vorab beraten, die Entscheidung liegt aber bei Dir), während der Entscheidungsnehmer einen Kartensatz mit Formulierungen aus seiner Perspektive erhält. (z.B. 5: Du möchtest Dich vorab mit mir beraten, die Entscheidung liegt aber bei mir).

Führungskraft und Mitarbeiter sammeln vor Beginn des Spiels relevante Szenarien, zu denen sie Transparenz und Klarheit über Entscheidungsfreiräume und Zuständigkeiten schaffen wollen. Das erste Szenarium wird betrachtet. Beide Spieler wählen dazu im Stillen das angemessene Delegationslevel und legen die Karte verdeckt vor sich. Dann decken sie die Karten zeitgleich auf.

## HILFT BEI

- durch Hierarchiedenken geprägten Kulturen, in denen Mitarbeiter, die die Absicherung von oben gewohnt sind, stärker Verantwortung übernehmen sollen.
- Entscheidungsparalyse, weil den Mitarbeitern unklar ist, wie weit die an sie übertragene Verantwortung reicht.
- dem schonungsvollen Erproben in kleinen Schritten, wo die Übertragung von Verantwortung für beide Seiten gewinnbringend ist.
- der Stärkung von Selbstorganisation und Motivation im Team.

## ZU BEACHTEN (1)

- „Delegation Poker“ kann auch mit mehr als zwei Personen gespielt werden, zum Beispiel der Führungskraft und allen Teammitgliedern. Dies bietet sich bei Szenarien an, die das ganze Team betreffen (z.B. der Festlegung des Mitspracherechts des Teams bei Neueinstellungen).
- In diesem Fall werden entsprechend der Teamgröße mehr Kartensätze aus der Perspektive der Entscheidungsnehmer benötigt.



## Delegation Poker

Bei Abweichungen begründen sie ihre Entscheidung. In einer zweiten Spielrunde wird erneut „gepokert“. Das Ziel ist ein einstimmiges Ergebnis. Nun kann das nächste Szenario gespielt werden.

Die Ergebnisse können schriftlich fixiert werden, beispielsweise auf einem „Delegation Board“.

### Das Delegation Board

Als Delegation Board lässt sich eine Fläche (Flipchart, Whiteboard, Schranktür, Wandfläche) in Spalten für die Delegationsstufen unterteilen. In den Zeilen die Aufgabenbereiche eintragen, zu denen die jeweiligen Delegationsstufen geklärt wurden. Auf einem Klebezettel lässt sich nun notieren, auf wen die Verantwortung übertragen wurde. Den Zettel dann zu der ausgepokerten Stufe der Delegation kleben.

Das Delegation Board macht das ausgepokerte Maß der Delegation für alle einsehbar und im Team besprechbar – und hilft damit, Delegation als gemeinsamen Schritt-für-Schritt-Lernprozess zu gestalten.

Möchte eine Führungskraft Selbstorganisation im Team oder bei einzelnen Mitarbeitenden fördern, können alle Beteiligten zum Beispiel gemeinsam vor dem Delegation Board überlegen, an welchen Stellen und auf welche Weise ein Klebezettel eine Stufe weiter nach rechts wandern könnte. Verändert sich die Delegationsstufe für eine Aufgabe, geht es zunächst darum, Erfahrungen mit der neuen Stufe der Delegation zu sammeln und anschließend auszuwerten:

- Hat sich das bewährt?
- Können wir uns vielleicht sogar vorstellen, eine weitere Stufe nach rechts zu wandern?
- Oder sollte der Zettel doch lieber wieder eine Stufe nach links wandern?

Die Klebezettel können und sollten sich auf dem Delegation Board bewegen, bis die passende Stufe der Delegation gefunden ist, die einerseits die Führungskraft entlastet und das Team stärkt, andererseits der Aufgabe gerecht wird und niemanden überfordert. Es geht also ausdrücklich nicht darum, dass nach und nach alle Zettel nach ganz rechts wandern.

## ZU BEACHTEN (2)

- Der Ablauf des Spiels ändert sich Falle von mehr als 2 Teilnehmern wie folgt: Nach dem Aufdecken der individuell ausgewählten Karten begründen die Spieler mit den jeweils höchsten und niedrigsten Werten ihre Entscheidung. Das Ziel ist auch hier, nach einer (zeitlich begrenzten) Diskussion erneut so lange zu pokern, bis ein einstimmiges Ergebnis erzielt wird.

## HILFSMITTEL

- Kartensets (bei #workhacks bestellbar)
- Delegation Board: Flipchart, Whiteboard, Schranktür, Wandfläche