

Weniger schlecht entscheiden

Serfass / Schäfer

2021

ISBN 978-3-8006-6483-2

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Varianten

Unternehmen, die Selbstorganisationsmodelle wie z. B. Holacracy nutzen, kennen eine feste Regel: den „Advice Process“. Da hier die Entscheidungsautorität nicht mehr bei Führungskräften liegt, sondern direkt in den Rollen, muss eine Rolleninhaberin, bevor sie eine Entscheidung mit weitreichenden Folgen trifft, die betroffenen anderen Rollen nach ihrer Sicht fragen und versuchen, sie zu integrieren.

Achtung! Was man sich einhandeln könnte:

Nutzen Sie dieses Verfahren nicht in einem Unternehmen, wo am Ende dann doch der Chef entscheidet! Es gibt nichts Frustrierenderes, als eine Entscheidung übertragen zu bekommen, sie zu entwickeln und zu treffen und hinterher zu erleben, wie sie von der Hierarchie außer Kraft gesetzt wird.

Quellen und Weiterlesen

- Fink, Franziska, Moeller, Michael: Purpose Driven Organizations. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2018.
- Robertson, Brian J.: Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. Vahlen, München, 2016.
- Pfläging, Niels: Führen mit flexiblen Zielen. Campus, Frankfurt/Main, 2011.

23. DELEGATION POKER

Entscheidungszuständigkeiten explizit machen

Doris Schäfer

„In dir muss brennen, was du in anderen entzünden willst.“

Augustinus Aurelius

Weniger schlecht entscheiden

- ... indem ich kläre, welche Entscheidungen ich selbst treffe und welche ich andere entscheiden lasse – sprich: delegiere
- ... weil wir als Team klären, wer für welche Themen die (Entscheidungs-)Verantwortung hat
- ... weil es die Rolle von Verantwortung und Führung im Team sichtbar macht

In ihrem „situativen Führungsmodell“ sind Paul Hersey und Ken Blanchard 1969 von vier unterschiedlichen Führungsstilen ausgegangen: Anweisung, Coaching, Unterstützung und Delegation, die es jeweils angepasst an die Situation einzusetzen gilt. Jurgen Appelo hat diese 2010 auf sieben Delegationsstufen erweitert. Dieses Modell ist eine gute Basis für jede Führungskraft, den Handlungsrahmen im Team abzustecken und Entscheidungsverantwortung transparent zu machen. Anwendbar ist es in jeglichen Settings, wo gemeinsam festgelegt wird, wer Entscheidungen übernimmt: bspw. in Projekten, Vereinen, selbstorganisierten Arbeitsgruppen.

ENTSCHEIDUNGSTYP:

Entweder/Oder, mehrere Optionen

WER ENTSCHEIDET?

Einer, Team

BRAUCHT:

Delegation-Poker-Karten empfehlenswert, Delegationsmodell ausgedruckt oder geplottet, Delegationstafel auf Flipchart oder ausgedruckt

DAUER:

Alleine ca. 15 Min., Team ca. 1 Stunde – abhängig von der Anzahl der Themen

Die sieben Delegationsstufen:

Führungs-Verantwortung	0. Auslagern 	Die Entscheidung wird woanders getroffen (bspw. Führungskraft der nächsten Ebene trifft diese).	Stufen der Delegation
	1. Mitteilen 	FK trifft die Entscheidung alleine und informiert das Team über die getroffene Entscheidung.	
	2. Erklären 	FK trifft die Entscheidung alleine. Er/Sie erklärt die Entscheidung dem Team.	
	3. Konsultieren 	FK bespricht die Entscheidungspräferenzen mit dem Team und entscheidet dann selbst.	
Team-Verantwortung	4. Vereinbaren 	FK und Team treffen die Entscheidung gemeinsam.	
	5. Beraten 	FK bringt ihr Wissen und ihre Erfahrung ein. Die Entscheidung trifft dann das Team.	
	6. Übertragen 	Die Entscheidung wird übertragen. Die FK möchte aber regelmäßig informiert bleiben.	
	7. Delegieren 	Die Entscheidung wird vollständig delegiert. Informationen an die FK braucht es nicht mehr.	

Quelle: In Anlehnung an Oestereich B., Schröder C.: Agile Organisationsentwicklung

Anwendung

1. Sie überlegen sich einige konkrete **Themen**, die Sie mit Ihren Kollegen/ihrer Team besprechen wollen, und laden zu einem Teammeeting ein.
2. Sie bereiten die **Delegationstafel** (siehe Download unten) als leere Übersicht vor, um die ausgehandelten Verantwortlichkeiten einzutragen.
3. Sie **stellen das Modell** der Delegationsstufen **und das Tool** Delegation Poker **vor**. Wir empfehlen, die Delegationsstufen für jede Person ausgedruckt zur Verfügung zu stellen oder auf ein Flipchart zu plotten (als Datei zum Download).
4. Jede Aufgabe bzw. **jedes Thema wird kurz diskutiert**. Timeboxing: Pro Aufgabe z. B. 5 bis maximal 10 Minuten Diskussionszeit – danach klingelt ein Wecker!
5. Sie erklären nun das „**Voting-Prinzip**“: Auf „1 – 2 – 3 – los“ zeigt jeder durch **Handzeichen**, welche Delegationsstufe er/sie für angemessen hält:
Variante a) Jedes Teammitglied und Sie selbst (als Führungskraft) erklären, warum sie im konkreten Fall so entscheiden würden.
Variante b) Jene Personen, die auf der höchsten bzw. auf der niedrigsten Stufe ihre Entscheidungsempfehlung abgegeben haben, erläutern kurz ihre Beweggründe.
6. Während die **Argumente** vorgebracht werden, hören die übrigen Teammitglieder lediglich zu.
7. Nachdem alle Argumente und Entscheidungsempfehlungen vorgebracht wurden, hat jeder die Möglichkeit, die **eigene Entscheidung zu überdenken**: Auf „1 – 2 – 3 – los“ wird neuerlich abgestimmt.
8. Sie (als Führungskraft) **entscheiden über den Delegationsmodus** und teilen diesen mit.

9. Tragen Sie abschließend die **Verantwortlichkeiten in die Tabelle der Delegationstafel ein** und gehen Sie das nächste Thema an.

Verantwortung wird im Team neu aufgeteilt

Vor einem Jahr wurden zwei Teams zusammengelegt. Nach der anfänglichen Neugier – und Höflichkeit – macht sich jetzt Unmut breit. Es gibt viele Annahmen und Unterstellungen, wer hier eigentlich was entscheiden darf und wie. Die Führungskraft möchte es allen recht machen und positioniert sich nicht richtig. Zwanzig frustrierte Personen erscheinen zum Workshop.

Wir hatten durch Interviews im Vorfeld die dringendsten Aufgaben herausgefiltert und laden ein zum Delegation Poker. Der Tag wird schwierig, aber letztendlich gelingt eine Klärung der Verantwortung für die acht wichtigsten Themen. Vier Wochen später hören wir durch die Führungskraft, dass die Transparenz und die kollegiale Arbeit an den Verantwortlichkeiten gutgetan haben: Kompetenzen können sich entfalten, die Motivation zur Verantwortungsübernahme steigt und das Klima im Team wird langsam besser.

Varianten

Die Methode können Sie auch online durchführen. Mehr Infos dazu unter www.delegationpoker.com.

Die Delegationstafel und die Delegationsstufen zum Ausdruck erhalten Sie unter www.wenigerschlechtentscheiden.com

Achtung! Was man sich einhandeln könnte:

Durch den spielerischen Umgang mit Entscheidungen erhöht sich der „Fun-Faktor“ und Teamentscheidungen verlieren ein wenig „die Schwere“ – Leichtigkeit entsteht.

Gemeinsame Entscheidungsprozesse ermöglichen, andere Perspektiven kennenzulernen. Der Prozess steigert den Gruppenzusammenhalt.

Der Pferdefuß: Die Führungskraft muss darauf vertrauen, dass jene Mitarbeiter, die eine Verantwortung übernommen haben, diese auch wahrnehmen und umsetzen. Dranbleiben also! Nachhaken! Geduldig sein und notfalls unterstützen. Gefährlich wird es, wenn kollektional vereinbarte Verantwortung bei der ersten Schwierigkeit von der Führungskraft wieder an sich genommen wird.

Nichts ist für immer: Manche Verabredungen werden gut funktionieren, bei manchen Dingen braucht es vielleicht eine „Kurskorrektur“: dann das Thema nochmals in einem solchen Format einbringen – mit den Erfahrungen, die man damit bisher gesammelt hat.

Quellen und Weiterlesen

- Hersey Paul, Blanchard, Kenneth H.: Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. 3rd Revised edition, Prentice Hall, New Jersey, 1969.
- Appelo, Jurgen: Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Addison-Wesley, New Jersey, 2010.
- Oestereich Bernd, Schröder, Claudia: Agile Organisationsentwicklung: Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen. Vahlen, München, 2020.
- <https://www.openpm.info/display/openPM/Delegation+Poker>
www.delegationpoker.com

24. KONSENT

Eine Art integrative Entscheidungsfindung im Team

Iris Rommel und Annika Serfass

„Wenn du schnell gehen willst, geh’ allein.
Aber wenn du weit gehen willst, geh’ mit anderen zusammen.“

Afrikanisches Sprichwort

Weniger schlecht entscheiden

- ... weil nicht die Stimmen, sondern die Argumente zählen
- ... weil jeder gleichberechtigt gehört wird und das Recht zu Einwänden hat
- ... weil es nicht um perfekte, sondern um machbare Lösungen geht
- ... weil – dank dynamischer Steuerung – nichts in Stein gemeißelt wird
- ... weil die Verantwortung für eine gute Entscheidung von allen gemeinsam getragen wird

In der Organisationsform der **Soziokratie** (lat. „gemeinsam Herrschen“), die von Kees Boeke begründet und von Gerhard Endenburg weiterentwickelt wurde, ist die Methode des Konsent der gängigste Weg, gemeinsam zu einer Entscheidung zu kommen. Brian Robertson – Entwickler der **Holacracy** – nutzt das Vorgehen als Basis seiner **integrativen Entscheidungsfindung**.

Die Grundidee ist, dass nicht alle von einer Option begeistert sein müssen bzw. zustimmen müssen – das wäre ein Konsens –, sondern dass alle damit leben können; die Option also nicht komplett ablehnen. Die Erfahrung zeigt, dass Entscheidungen schneller getroffen werden und „mutiger“ sind, wenn man nur schwerwiegende Einwände anhört und nicht jedes „Unwohlsein“. Das Verfahren eignet sich besonders für Teams: Die Mitglieder lernen, damit zu leben, dass es unmöglich ist, eine für jeden passende Ideallösung zu finden, und trotzdem sachlich Einwände zu erheben.

Der vorgestellte Ablauf ist eine persönliche Variante des Konsent bzw. der integrativen Entscheidungsfindung. Er beinhaltet Elemente von beidem und weicht von beiden minimal ab.

ENTSCHEIDUNGSTYP:

Ja/Nein

WER ENTSCHEIDET?

Team

BRAUCHT:

Moderatorin, Whiteboard, Flipchart oder Tafel, etwas Übung, bis der Prozess sitzt

DAUER:

30 bis 90 Minuten

Anwendung

Schritt 1: Vorschlag vorstellen

Der Einbringer des Themas **beschreibt seine anstehende Entscheidung**, sein Problem, seine Herausforderung bzw. in Holacracy seine „Spannung“ und **stellt** auch seinen **Lösungsvorschlag kurz vor**. Dieser sollte möglichst ein paar Ziel- bzw. Messkriterien und einen Umsetzungszeitraum beinhalten; unbedingt sollte/n der erste Schritt oder die ersten Schritte der Umsetzung skizziert werden.

→ *Die Gruppe bespricht nur eine Entscheidung bzw. eine Lösung! Komm als „Spannungsträger“ vorbereitet in die Runde!*

Schritt 2: Verständnisfragen

Die anderen Teammitglieder dürfen **Fragen stellen, die ihnen helfen**, sich sowohl das Anliegen als auch den Lösungsvorschlag bildlich vorzustellen. Also erkundende Fragen, die sie in die Lage versetzen, sich **eine Meinung dazu zu bilden**.

→ *Die Moderatorin hat die Aufgabe, Meinungen, Kommentare, Argumente, Änderungsvorschläge und Diskussionsansätze zu unterbinden. Sonst werden „Gräben“ aufgemacht oder Mehrheiten gebildet, die einer effizienten und sinnvollen Entscheidungsfindung entgegenwirken.*

Schritt 3: Reaktionsrunde

Nacheinander darf nun **jedes Teammitglied seine** Reaktion und Meinung **mitteilen**. Der **Themeninhaber spricht als Letzter** und darf (muss aber nicht) seinen Handlungsvorschlag auf Basis des Gehörten anpassen. Die **Moderatorin schreibt** den zur Entscheidung stehenden **Vorschlag sichtbar auf**.

→ *Die Moderatorin achtet darauf, dass niemand unterbrochen und dass nacheinander gesprochen wird.*

Schritt 4: Einwandabfrage

Die **Moderatorin fragt, ob jemand einen schwerwiegenden Einwand gegen den Vorschlag hat**. Jedes Teammitglied prüft innerlich, ob der Vorschlag seiner Einschätzung nach eines dieser beiden Kriterien verletzt:

1. **„Safe enough to try“**: Der Vorschlag gefährdet nicht das gemeinsame Ziel.
2. **„Good enough for now“**: Der Vorschlag ist gut genug ausgearbeitet, um die ersten Schritte umsetzen zu können.

→ *Kriterium für die persönliche Einschätzung ist immer das gemeinsame Ziel des Teams bzw. der Organisation.*

Gleichzeitig zeigen die Teammitglieder **eines von drei Handzeichen** (nicht Bestandteil des ursprünglichen soziokratischen Konsent, jedes Team kann für sich passende Handzeichen vereinbaren):

Daumen hoch heißt: *„Ich stimme dem Vorschlag zu.“*

Daumen zur Seite heißt: *„Ich finde den Vorschlag nicht toll, aber kann damit leben.“*

Daumen runter heißt: *„Ich habe einen schwerwiegenden Einwand; der Vorschlag verletzt eines der beiden Kriterien.“*

Gibt es **keine schwerwiegenden Einwände, gilt der Vorschlag als angenommen** und es werden Zielkriterien und Zeitrahmen vereinbart.

Gibt es schwerwiegende **Einwände**, werden diese von der Moderatorin **notiert**.

→ Jeder darf schwerwiegende Einwände einbringen. Jeder entscheidet persönlich, ob sein Einwand schwer wiegt oder nicht. Ein Einwand kann nicht „überstimmt“ werden.

Schritt 5: Einwandintegration

Alle Anwesenden versuchen gemeinsam, den Lösungsvorschlag so weiterzuentwickeln, dass der **Einwand minimiert oder aufgelöst** wird. Es geht nicht darum, den Einwand-Einbringer zu überzeugen oder mit Argumenten umzustimmen. Sein Einwand ist kein „Veto“, sondern richtet die Aufmerksamkeit darauf, dass ein Anwesender sicher ist, dass etwas Wichtiges übersehen wurde. Der Einwand-Einbringer ist „Experte“ für seinen Einwand, wird also von den anderen auch dazu befragt: **Was genau am Vorschlag ist das Gefährdende? Wie müsste die Lösung aussehen, damit es kein schwerwiegender Einwand mehr ist?** Alle sind aufgerufen, Ideen oder Vorschläge für die Änderung des Vorschlags einzubringen – auch der Einwand-Einbringer. Ist ein Lösungsvorschlag gefunden, der alle Einwände auflöst oder in ihrer Intensität mindert, gibt es eine neuerliche Abstimmungsrunde.

Schritt 6: Abschluss

Wird ein Lösungsvorschlag angenommen, vereinbart die Gruppe einige wenige **Kriterien, um die Umsetzungswirksamkeit zu messen, evtl. die ersten Schritte der Umsetzung und ein Datum, wann sie das Thema neuerlich bespricht.** Zu diesem Zeitpunkt wird besprochen, ob die Entscheidung angepasst, widerrufen oder ganz neu entschieden werden muss.

Es steht darüber hinaus jedem Gruppenmitglied frei, das Thema der Entscheidung in eine nächste Besprechung neu einzubringen, zum Beispiel weil ein schwerwiegender Einwand auftaucht. So entsteht ein gemeinsames Verständnis dafür, **dass alle Entscheidungen vorläufig getroffen werden und – bspw. falls relevante neue Informationen hinzukommen oder sie sich als gefährdend erweisen sollten – wieder neu entschieden werden.** Das ist das **Prinzip des dynamischen Steuerns**, welches Gerhard Endenburg aus der Kybernetik übernommen hat.