

# DECISION POKER



## Wozu Decision Poker?

In einer dynamischen Welt, die geprägt ist von Komplexität und Überraschungen, ist es notwendig, dass Entscheidungen schnell und vor allem dort getroffen werden, wo Kompetenz und Expertise liegen.

Teams organisieren zunehmend selbst ihre Arbeit. Dabei stoßen sie häufig an ihre Grenzen, da langwierige Diskussionen und fehlender Mut für pragmatische Entscheidungen das erforderliche Maß an Anpassungsfähigkeit behindern.

Hilfreich ist in diesem Zusammenhang, sich mit unterschiedlichen Entscheidungsverfahren zu beschäftigen, um Entscheidungen so pragmatisch und schnell wie möglich und so zeitaufwendig und intensiv wie nötig zu treffen.

**Decision Poker** bietet eine Möglichkeit, sich mit verschiedenen Entscheidungsverfahren auseinanderzusetzen.

## Was ist Decision Poker?

Das Kartenspiel von Kurswechsel dient dazu, eines der wichtigsten Elemente der modernen Teamarbeit, das **Treffen von Entscheidungen**, in einem geschützten Raum Schritt für Schritt zu diskutieren und auszutesten.

Das Team soll über verschiedene Arten der Entscheidungsfindung den eigenen Weg zu mehr Verantwortungsübernahme im Kollektiv und des einzelnen Teammitglieds erlernen, um so – je nach Komplexität – bestmögliche Entscheidungsprozesse zu etablieren.

Es geht darum, für konkrete Situationen zu klären, wer über welche Verantwortlichkeiten und Kompetenzen verfügt und daraus im Anschluss allgemeingültige Entscheidungsprinzipien abzuleiten. Auf diese Weise schafft Decision Poker Transparenz in Bezug auf den Entscheidungsprozess und entlastet die gemeinsame Zeit im Team und nicht zuletzt den einzelnen Mitarbeiter.

Decision Poker kann dadurch zum Diskurs über die verschiedenen Möglichkeiten von Entscheidungsprozessen anregen, über deren jeweiligen Vor- und Nachteile Klarheit schaffen und so ein gemeinsames Verständnis über Entscheidungsfindung herstellen.

**Prinzipien für das Treffen von Entscheidungen** können Teams dabei helfen, das gegenseitige Vertrauen im Team aufzubauen und auszubauen. Außerdem kann der Mut, Entscheidungen im Team zu treffen, statt einer »höheren Macht« außerhalb des Teams Entscheidungen zu überlassen, erhöht werden. Beispiele für Entscheidungsprinzipien:

»Pragmatische Entscheidungen eines Einzelnen gehen grundsätzlich vor langatmigen Diskussionen im ganzen Team«

»Wir wollen möglichst alle teamrelevanten Entscheidungen selbst treffen, ohne Unterstützung von der Geschäftsführung«

»Eine Einwandintegration (Konsent) ist einem Konsens grundsätzlich vorzuziehen«

## Anleitung

Die Teilnehmer des Spiels sind idealerweise alle Mitglieder des Teams. Zusätzlich können weitere Personen wie z. B. Teamleiter, Moderatoren oder externe Coaches teilnehmen.

Jeder Spieler erhält einen Satz Decision Poker Karten. Die Moderatorin stellt kurz die unterschiedlichen Entscheidungsverfahren vor und klärt offene Fragen. Danach kann das Spiel beginnen.

Alle Mitspielerinnen können Entscheidungssituationen aus ihrem beruflichen Alltag einbringen. Diese werden auf Zetteln/Stickers o. ä. notiert und in eine Reihenfolge gebracht.

**Für jede Entscheidungssituation wird der folgende Ablauf durchgeführt:**

1. Vorstellung der Entscheidungssituation durch einen Mitspieler oder den Moderator.
2. Klären von inhaltlichen Fragen, um ein gemeinsames Verständnis der Entscheidungssituation sicherzustellen.
3. Alle Mitspieler wählen verdeckt und nach eigenem Ermessen die am besten geeignete Karte (Entscheidungsverfahren) und legt diese verdeckt vor sich auf den Tisch (oder z. B. auf den eigenen Oberschenkel, wenn keine Tische vorhanden sind).
4. Wenn alle Mitspieler eine Karte gewählt haben, werden auf Signal des Moderators alle Karten aufgedeckt.
5. Mit Unterstützung des Moderators diskutieren alle Mitspieler gemeinsam die Unterschiedlichkeiten und Gemeinsamkeiten bei der Wahl der einzelnen Karten.
6. Lassen sich aus der Spielrunde Vereinbarungen für die zukünftigen Entscheidungsprozesse im Team treffen oder handlungsleitende Prinzipien abgeleitet werden? Dann sollten diese definiert und dokumentiert werden.

**Folgende Leitfragen können den Moderator im Reflektionsprozess unterstützen:**

- Welche Auffälligkeiten sind bei der Wahl der Entscheidungsverfahren zu erkennen?
- Kommen bestimmte Karten besonders häufig oder besonders selten vor?
- Was bedeuten die Erkenntnisse für die Praxis, wenn reale Entscheidungen getroffen werden müssen?
- Was bedeutet die vorliegende Wahl der Karten für den Mut, möglichst eigenständig und pragmatisch Entscheidungen zu treffen?
- Was bedeutet die vorliegende Wahl der Karten in Bezug auf das gegenseitige Vertrauen im Team?
- Können Prinzipien für das Treffen von Entscheidungen für die Art der Entscheidungssituation abgeleitet werden?

# ENTSCHEIDUNGS- VERFAHREN



## Mehrheitsentscheid

Der (einfache) Mehrheitsentscheid ist das wohl bekannteste und am häufigsten verwendete Entscheidungsverfahren. Ziel ist es, für einen konkreten Entscheidungsvorschlag eine absolute oder relative Mehrheit zu finden. Jedes an der Entscheidung beteiligte Mitglied hat eine oder mehrere Stimmen. Der Entscheidungsvorschlag mit den meisten Stimmen gilt als akzeptiert.

Gegenüber der Widerstandsabfrage hat dieses Entscheidungsverfahren häufig den Nachteil, dass »Gewinner« und »Verlierer« entstehen.

## Konsens

Von einer Konsensentscheidung wird dann gesprochen, wenn eine Lösung für einen konkreten Entscheidungsbedarf die vorbehaltlose Zustimmung aller an der Entscheidung beteiligten Mitglieder erfordert.

Entscheidungen, die per Konsens getroffen werden, sind in der Regel besonders tragfähig (robust), erfordern aber in vielen Fällen einen erheblichen zeitlichen Aufwand für das Abwägen und Diskutieren.

## Eigenmächtiger Einzelentscheid

Der eigenmächtige Einzelentscheid erfolgt durch Selbstermächtigung der entscheidenden Person. Dies ist vor allem dann sinnvoll, wenn die Geschwindigkeit der Entscheidung eine wesentliche Rolle spielt, z. B. in Not- oder Krisensituationen.

Darüber hinaus ist es durchaus denkbar, dass Organisationsstrukturen und -prozesse Entscheidungsbereiche so klar definiert haben, dass jeder in der Lage ist – unter Berücksichtigung gemeinsamer Entscheidungsprinzipien – »guten Gewissens« eigenmächtig zu entscheiden. Dies ist häufig ein Merkmal für eine förderliche Organisationskultur und eine leistungsfähige Organisation.

## Widerstandsabfrage

Die Widerstandsabfrage ist ein geeignetes Tool, um einen aus mehreren Vorschlägen auszuwählen. Während bei einem Mehrheitsentscheid häufig knappe Ergebnisse dazu führen, dass Unzufriedenheit mit der gewählten Lösung entsteht, geht es hier um eine möglichst tragfähige Lösung mit geringstmöglichen Widerständen.

1. Vorschläge vorstellen: Die verschiedenen Entscheidungsvorschläge werden kurz vorgestellt und evtl. Verständnisfragen geklärt.
2. Ergänzende Vorschläge einholen: Der Vorschlaggeber / Moderator erfragt, ob es weitere Lösungsvorschläge gibt (auch das Beibehalten des Status Quo ist eine Entscheidung!).
3. Widerstände messen: Jeder gibt für jeden Entscheidungsvorschlag seinen Widerstand an. Mögliche Skalierung von 1 = kein Widerstand bis hin zu 5 = extrem hoher Widerstand. Die Werte werden für jeden Vorschlag aufsummiert.
4. Ergebnis feststellen: Der Vorschlag mit dem geringsten Widerstandswert (Summe) wird angenommen.

## Einwandintegration

Die Einwandintegration – auch Konsent (mit »t«) genannt – ist ein moderiertes Entscheidungsverfahren, das zum Ziel hat, einen konkreten Entscheidungsvorschlag unter Berücksichtigung von Bedenken und Widersprüchen zu einer tragfähigen Lösung zu führen. Die Moderation der Einwandintegration folgt einem definierten Prozess:

1. Informationsrunde: Die Vorschlaggeberin präsentiert das Problem, das es zu lösen gilt und stellt ihren Entscheidungsvorschlag vor.
2. Meinungen einholen: Der Reihe nach haben alle Beteiligten die Gelegenheit, ihre Meinung zu äußern.
3. Meinungen validieren: In einer erneuten Meinungsrunde hat jeder die Gelegenheit, auf das Gesagte zu reagieren, Fragen zu stellen und Ideen einzubringen.
4. Die Vorschlaggeberin hat Gelegenheit, ihren ursprünglichen Entscheidungsvorschlag anzupassen, um das Gesagte zu integrieren, Widerstände zu berücksichtigen und einen finalen Entscheidungsvorschlag zu machen.
5. Entscheidung: Die Vorschlaggeberin stellt die Frage, ob der formulierte Entscheidungsvorschlag »safe enough to try« ist. Jeder an der Entscheidung Beteiligte hat nun der Reihe nach Gelegenheit, seine Zustimmung durch einen Daumen nach oben zu signalisieren, durch das Ausstrecken der geöffneten Hand zu signalisieren, dass keine bedingungslose Zustimmung besteht, er oder sie den Vorschlag jedoch mitträgt. Ein Daumen nach unten signalisiert ein Veto. In diesem Fall gilt der Entscheidungsvorschlag als abgelehnt.

Sofern kein Veto geäußert wird, gilt der Entscheidungsvorschlag als akzeptiert.

## Top-Down Entscheidung

Die Top-Down Entscheidung wird durch Einzelpersonen oder Gruppen getroffen, die durch eine formale Struktur entsprechend mit der jeweiligen Entscheidungskompetenz ausgestattet sind (formale Macht). Damit ist die Entscheidungsfindung klar formuliert. In vielen Fällen ist es durchaus sinnvoll, Entscheidungen zu zentralisieren in anderen Fällen wird dieses Verfahren jedoch auch genutzt, um sich als Team aus der Verantwortung zu ziehen und Entscheidungen »hochzudelegieren«.

## Beauftragter Fallentscheid

Beim beauftragten Fallentscheid wird eine Einzelperson oder Gruppe vollumfänglich beauftragt, für einen konkreten Entscheidungsbedarf eine Lösung zu finden. Häufig ist dieses Verfahren verbunden mit der Konvention, Experten und von der Entscheidung betroffene Personen zu konsultieren. Wichtige Fragen in diesem Zusammenhang sind:

- Wie wird die Wahl der Entscheidungsperson(en) getroffen?
- Wie genau lautet der Entscheidungsauftrag?
- Welche Rahmenbedingungen sind zu beachten (Budget, Vorbedingungen etc.)
- Bis wann soll die Entscheidung getroffen werden?
- Wer soll über die getroffene Entscheidung informiert werden?
- Soll die Entscheidung im Anschluss reflektiert werden? Falls ja: In welchem Kreis?

Es kann durchaus sinnvoll sein, dies schriftlich zu dokumentieren.

Einzelentscheid, Widerstandsabfrage, Einwandintegration und Fallentscheid enthalten Ideen von: Bernd Oestereich und Claudia Schröder | kollegiale-fuehrung.de

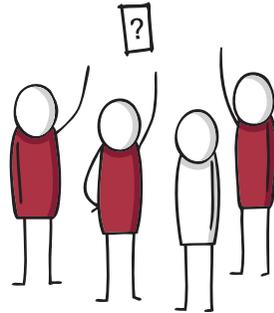
## DECISION POKER



Ein Spiel für den reflektierten Umgang mit Entscheidungen in Teams und Organisationen

[www.kurswechsel.jetzt](http://www.kurswechsel.jetzt)

## MEHRHEITSENTSCHEID



Entscheidung per Abstimmung durch einfache Mehrheit.

[www.kurswechsel.jetzt](http://www.kurswechsel.jetzt)

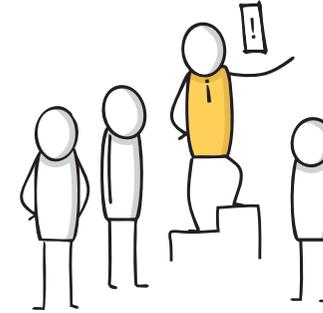
## EIGENMÄCHTIGER EINZELENTSCHEID



Entscheidung durch einen Einzelnen ohne Abstimmung mit dem Team.

[www.kurswechsel.jetzt](http://www.kurswechsel.jetzt)

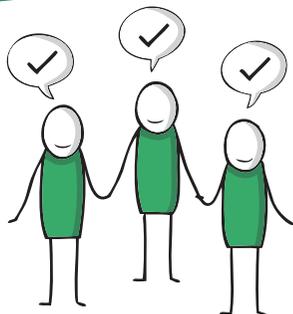
## TOP-DOWN ENTSCHEIDUNG



Entscheidung von jemandem mit höherer formeller Macht.

[www.kurswechsel.jetzt](http://www.kurswechsel.jetzt)

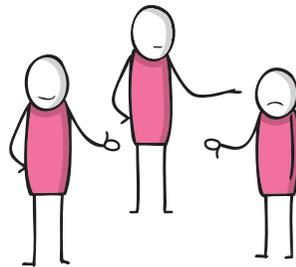
## KONSENS



Eine gemeinsame Entscheidung, mit der alle einverstanden sind.

[www.kurswechsel.jetzt](http://www.kurswechsel.jetzt)

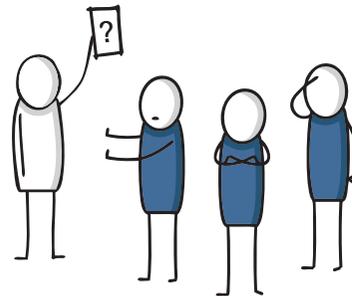
## EINWAND-INTEGRATION



Suche nach einem Vorschlag mit minimalem Einwand ohne Veto.

[www.kurswechsel.jetzt](http://www.kurswechsel.jetzt)

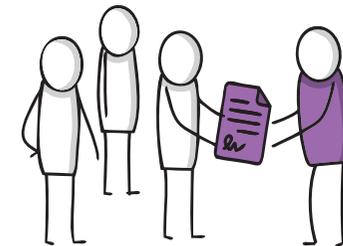
## WIDERSTANDS-ABFRAGE



Entscheidung für die Option mit dem geringsten Widerstand.

[www.kurswechsel.jetzt](http://www.kurswechsel.jetzt)

## BEAUFTRAGTER FALLENTSCHEID



Entscheidung wird an einen oder mehrere Menschen übertragen.

[www.kurswechsel.jetzt](http://www.kurswechsel.jetzt)