

## Entscheidungspoker: Die Verantwortungsübernahme der Mitarbeitenden stärken

Dieses Handout beschreibt die Übung „Entscheidungspoker“, mit der Sie Mitarbeitende spielerisch dahin führen können, mehr Verantwortung zu übernehmen. Sobald ein/e Mitarbeiter/in mit einem Priorisierungsproblem zu Ihnen kommt, spielen Sie Entscheidungspoker. Dabei ist es egal, ob sie es richtig finden, dass er/sie zu Ihnen kommt oder denken, dass er/sie dies hätte allein entscheiden sollen.

**Schritt 1:** Lassen Sie sich dafür die Situation inkl. der Handlungsoptionen schildern und definieren Sie gemeinsam, was Option A und B (ggf. C,...) sind. Bei mehr als 2 Optionen, kann es sinnvoll sein, Stichpunkte festzuhalten, damit sie wissen, was A,B, C, ... ist.

**Schritt 2:** Für den nächsten Schritt benötigen Sie jeweils 2 Kartensets: die Karten müssen alle optisch identisch sein. Nutzen Sie bspw. Moderationskarten. Dies können Sie auch sehr gut vorbereiten/ wiederverwenden: Beschriften Sie einfach je 2mal Karten mit A, B, C, D, E, ... und holen Sie nun so viele davon raus, wie Sie benötigen (also bei 3 Optionen: die Karten A, B, C – einmal für Sie, einmal für Ihren Mitarbeitenden).

Vereinbaren Sie nun welche Karte für welche in Schritt 1 gesammelten Handlungsoptionen steht, bspw.:

- Karte A: Aufgabe A priorisieren/ für Option A entscheiden (= selbst entscheiden)
- Karte B: Aufgabe B priorisieren/ für Option B entscheiden (= selbst entscheiden)
- Karte C: Führungskraft um Unterstützung/ Entscheidung bitten

**Schritt 3:** Verteilen Sie die Karten – jeder erhält pro Option eine Karte sowie eine Karte für „Führungskraft um Unterstützung/ Entscheidung bitten“.

**Schritt 4:** Sowohl Sie als auch ihr/e Mitarbeitende/r legen verdeckt die Karte hin, die sie für richtig halten.

**Schritt 5:** Decken sie gleichzeitig die Karten auf:

- Sie haben die **gleiche „Options-Karte“** hingelegt? D.h. sie beide fanden es wichtig sich nochmal abzustimmen. Aber es ist dann jetzt auch klar was zu tun ist und der/die Mitarbeitende weiß, dass er/sie Sie für diese Art Entscheidung nicht braucht und dies das nächste Mal selbst entscheiden kann (also Sicherheit geben)
- Sie haben **unterschiedliche „Options-Karten“** hingelegt? Dann sprechen Sie über die Vor- und Nachteile und entscheiden Sie gemeinsam. So lernen Ihre Mitarbeitenden Ihre Denk- und Argumentationsweise kennen und Sie können Ihre Mitarbeitenden Stück für Stück zu mehr Eigenverantwortung entwickeln. Die nächste ähnliche Entscheidung treffen Sie aber besser nochmal gemeinsam.
- **Sie legen die „Führungskraft um Unterstützung/ Entscheidung bitten“ Karte – Ihr Mitarbeiter eine Optionskarte:**
  - **Möglichkeit 1:** Sie stimmen der Optionskarte zu, sind also positiv überrascht. Lassen Sie sich erklären, warum er/ sie diese Option umsetzen würde und verstärken Sie die Entscheidung positiv. Überlegen Sie dann für sich, ob Sie dem Mitarbeitenden eine ähnliche Entscheidung das nächste Mal alleine zutrauen. Wenn ja: Sagen Sie das (z.B. „Sie haben mich echt positiv überrascht und haben Recht: Für diese Art Fragen brauchen Sie mich nicht mehr“). Wenn Sie trotzdem denken, dass Sie beim nächsten Mal nochmal sprechen sollten,

teilen Sie auch dies entsprechend mit (z.B. „Sehr gute Entscheidung – genauso würde ich es auch machen. Lassen Sie uns beim nächsten Mal auch nochmal drüber sprechen, damit ich Ihnen bei Bedarf noch einen Tipp geben kann.“).

- **Möglichkeit 2:** Sie stimmen der Optionskarte nicht zu.  
Lassen Sie sich auch hier zunächst die Gründe für die Karte erklären – vielleicht hat ihr/e Mitarbeitende/r ein sehr gutes Argument und kann Sie von der Option überzeugen. Oder Sie stellen fest, dass die Optionen einfach ähnlich gut sind, so dass es völlig ok ist, eine andere Option als Ihre erste Wahl zu wählen. In beiden Fällen können Sie das so mitteilen und ggf. noch ergänzen, was Ihre Gedanken und Ideen waren. Vereinbaren Sie, dass sie bei ähnlichen Situationen vorerst im Austausch bleiben.  
Finden Sie die Option auch nach den Erklärungen des/der Mitarbeitenden falsch/ungünstig, dann nehmen Sie sich Zeit dies zu erklären und für Ihre Lösung zu argumentieren. Signalisieren Sie, dass der Austausch zu solchen Fragen weiterhin sehr wichtig ist, damit ihr/e Mitarbeiter/in noch besser nachvollziehen kann, warum sie wann wie entscheiden/ priorisieren.
- **Sie legen eine Optionskarte und Ihr Mitarbeitender die „Führungskraft um Unterstützung/ Entscheidung bitten“ Karte:** Fragen Sie zunächst, was seine/ ihre Tendenz gewesen wäre.
  - **Möglichkeit 1:** Er/ sie hätte die gleiche Option wie Sie gewählt. Dann bestärken Sie Ihre Karte: Er/sie kann dies Ihrer Meinung nach zukünftig gut alleine entscheiden. Fragen Sie daher: Was braucht er/sie noch von Ihnen, um das auch zu machen?
  - **Möglichkeit 2:** Er/ sie hätte eine andere Option gewählt. Dann gehen Sie ins Gespräch und nehmen Sie sich dafür Zeit (s.o.).

Beim ersten Mal dauert dies länger, als wenn Sie es einfach entscheiden. Aber Sie werden schnell merken, dass Sie entlastet werden, da nicht mehr jede (unnötige) Entscheidung bei Ihnen landet. Zudem können Sie mit dieser Methode Ihre Mitarbeitenden weiterentwickeln, da Sie Ihr Vorgehen begründen. Dadurch werden Ihre Mitarbeitenden auch zukünftig besser verstehen können, wann ein Wechsel zwischen Aufgaben unumgänglich ist.

Und natürlich können Sie diese Aufgabe auch so einsetzen, dass Sie im Bezug auf das Thema Multitasking ein Vorbild sind: Erklären Sie, dass Unterbrechungen und Wechsel für Sie genauso schwierig sind wie für alle anderen auch – daher sollte dies gegenseitig eben nur geschehen, wenn es sich nicht vermeiden lässt.

**Variante:** Jeder legt 2 Karten hin – einmal für die Frage der Option/ Prio und einmal für die Frage wer entscheiden sollte. Nehmen sie bspw. gelbe Karten für die Option (A, B, C,...) und grüne Karten für die Frage „alleine entscheiden oder mit der Führungskraft“. So haben Sie in jedem Fall beide eine Optionskarte gelegt und können diese direkt vergleichen und bei Bedarf besprechen.

Sie finden den Ansatz spannend und möchten weitere Optionen und Anwendungen kennen lernen? Dann geben Sie einfach die Schlagworte *Verantwortungspoker* oder *Delegation-Poker* in die Suchmaschine Ihrer Wahl ein und lassen Sie sich inspirieren.