

Delegation Poker – Delegieren mit Transparenz fördert Empowerment

Delegieren gehört zu den anspruchsvollsten Aufgaben der Führungsarbeit. Aufgaben abzugeben, fällt nicht immer leicht. Doch wenn sich Mitarbeiter in Richtung Eigenverantwortung entwickeln und wenn Vertrauen und Selbstvertrauen wachsen sollen, dann gehört das Delegieren zu den primären Mitteln der Motivation. In der Praxis existieren viele Variationen des Delegierens. Darauf will das Spiel „Delegation Poker“ hinweisen. Das Spiel wurde von Jurgen Appelo entwickelt und kann im Netz heruntergeladen werden. Es gibt sieben Karten, die für unterschiedliche Delegationsstufen stehen:

1. **Tell. Verkünden.** Ich weise an – ohne Entscheidungsmöglichkeit der Mitarbeiter
2. **Sell. Verkaufen.** Ich entscheide und ich versuche, dabei zu überzeugen.
3. **Consult. Befragen.** Ich hole mir Meinungen ein und entscheide dann selbst.
4. **Agree. Einigen.** Wir treffen die Entscheidung gemeinsam.
5. **Advise. Beraten.** Ich gebe Rat, aber lasse mein Team entscheiden.
6. **Inquire. Erkundigen.** Ich informiere mich nachdem mein Team sich entschieden hat.
7. **Delegate. Delegieren.** Ich delegiere vollständig und muss nicht informiert werden.

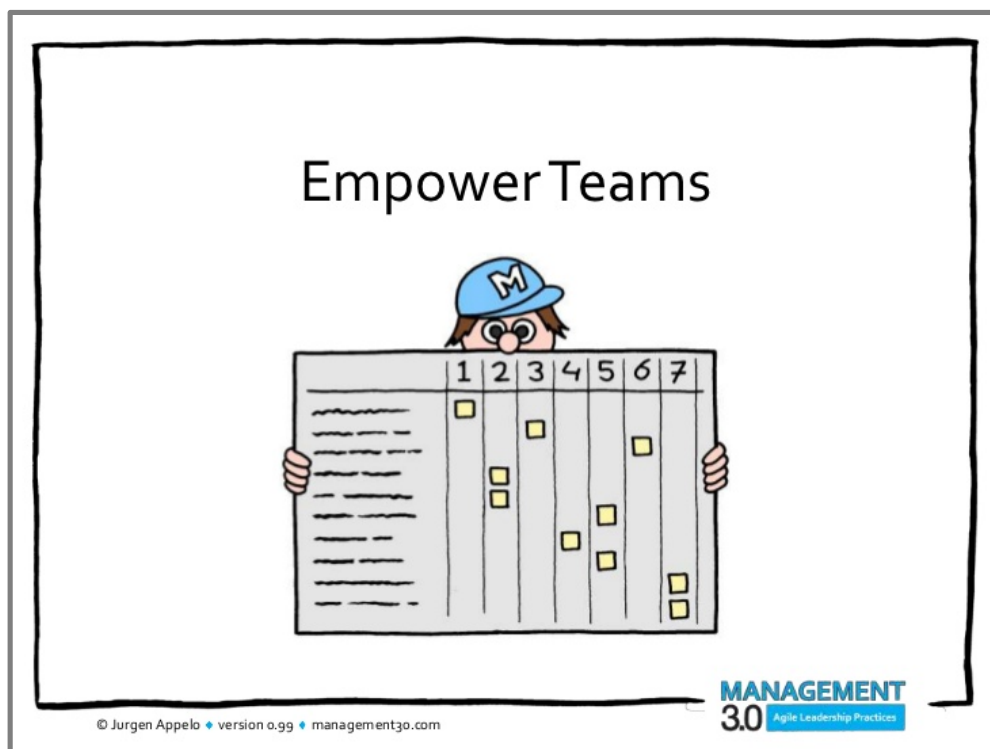


Das Spiel eignet sich für Teams von drei bis sieben Personen plus Moderator. Der Moderator (es kann der Teamleiter sein, muss aber nicht) bereitet sich im Vorfeld am besten mit Delegationsfällen vor. Er kann sich auf reale Situationen im Führungsalltag beziehen. Jeder Mitspieler hat ein eigenes Kartenset. Sobald der Moderator eine Aufgabe vorgetragen hat, wählen die Spieler aus dem Kartenset eine Karte aus, die sie für angemessen halten. Die Karte bleibt zunächst verdeckt. Erst wenn alle Spieler gewählt haben, werden die Karten offen gelegt.

Jeder Spieler bekommt die Punktzahl, die seiner Karte entspricht. Die beiden Spieler mit der geringsten und der höchsten Punktzahl werden aufgefordert, ihre Entscheidung zu begründen. Die Idee des Spiels ist, die Spieler für die größtmögliche Delegation zu gewinnen, ohne es zu übertreiben. Deshalb wird die Mehrheit mit der höchsten Punktzahl zur Messlatte. Sie bekommen die Punkte gutgeschrieben, Ausreißer nach oben bekommen keine Punkte.

Das Spiel hat drei Lernziele:

- **Delegation ist keine binäre Entscheidung.** Zwischen Anweisung und Voll-Delegation gibt es zahlreiche Grautöne. Delegation Poker sorgt für hohe Transparenz.
- **Delegation ist ein schrittweiser Prozess.** Jedem Kollegen kann schrittweise ein größeres Maß an Selbstorganisation ermöglicht werden: Empowerment ist hier das Stichwort.
- **Delegation ist situationsabhängig.** Bei dem Ziel so viel wie möglich zu delegieren, kann man auch über das Ziel hinausschießen.



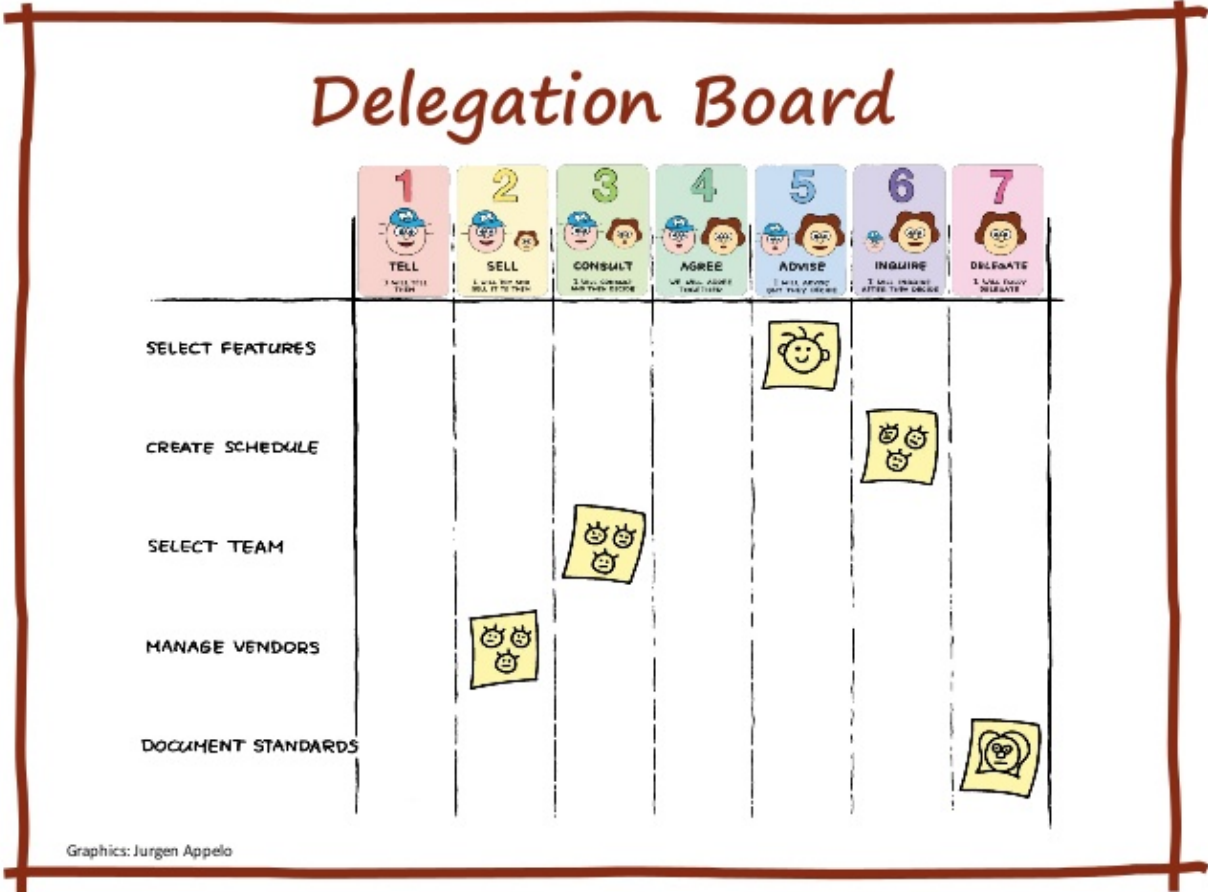
Delegation Board

Alternativ zum Delegation-Poker Spiel lässt sich auch gut mit einem Delegation-Board arbeiten. Es kann eine physische Tafel oder auch eine Datentabelle sein. Horizontal sind die sieben Ebenen der Delegation aufgetragen. In den Zeilen befindet sich in der vorderen Spalte eine Auflistung der Tätigkeiten im Team. Über die eingeklebten Post-It's wird definiert, wie weit Befugnis und Entscheidungskompetenz einer Person oder eines Teams für den jeweiligen Aufgabenbereich gehen.

Jeder im Team kann anhand dieses Delegation-Boards ablesen, wie die Kompetenzen in diesem Projekt abgesteckt sind.

- Wer ist zu einem Thema in einen Entscheidungsprozess eingebunden (Level 3)?
- Wo muss eine einvernehmliche Entscheidung getroffen werden (Level 4)?
- Wo muss ich über meine Entscheidung informieren (Level 6)?

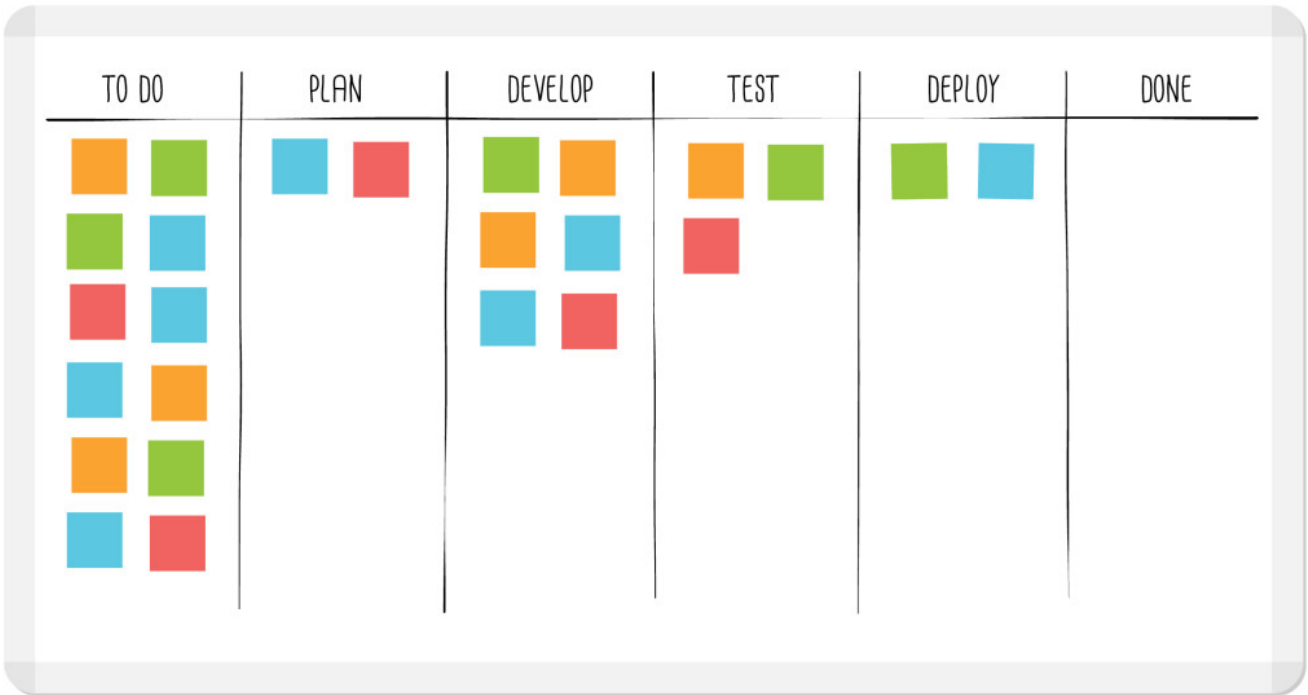
Über das Delegation Board lassen sich auch alle Aufgaben eines Teams auflisten und anhand der verschiedenen Autoritätslevel im Team verteilen. So entsteht eine hohe Transparenz aller im Team zu erledigenden Tätigkeiten und gleichzeitig entsteht Klarheit darüber, wer welches to-do mit welchem Autoritätslevel übernommen hat.



Kanban Board

Eine gute Ergänzung zu einem Delegation Board ist die Kanban-Tafel. Auf ihr lassen sich Projekte oder Projekt-Serien darstellen. Ebenso können Prozesse und Workflows abgebildet werden. Anhand des Kanban Boards lässt sich

- eine sachliche Diskussion darüber führen, wer diese Aktivitäten momentan normalerweise durchführt (und ob dies sinnvoll ist).
- ein AHA-Effekt erzielen, weil man sieht, wie viele Stellen es im Workflow gibt, an denen Aufgaben potenziell warten.
- der Anteil der Queues und Puffer über die Zeit deutlich sehen
- die Auswirkung auf die durchschnittliche Durchlaufzeit erkennen



User Story
 Defect
 Task
 Feature

