

Entscheidungsformen & Delegation Poker

Themenwochen Führungswissen
am 24.09.2026

Wenn Sie an Ihren Verantwortungsbereich denken: Wie klar sind Entscheidungszuständigkeiten im Alltag geregelt?

In der Regel ist klar, wer entscheidet.



Häufig ist unklar, wer entscheidet.

Entscheidungsprobleme zeigen sich auf drei Ebenen

Organisation	Team	Führung
Entscheidungsstau Prioritätenkonflikte Wiederholte Schleifen	Frust durch Mehrheitsentscheidungen Über- oder Unterbeteiligung Unsicherheit über Zuständigkeit	Balance zwischen Verantwortung & Beteiligung Angst vor Kontrollverlust Unklare Delegation

Wer Entscheidungen bewusst gestaltet,
stärkt Führung ohne Hierarchie aufzugeben.

Entscheidungsformen

Sechs unterschiedliche Logiken



Entscheidungsformen

- **Einzelentscheid:**

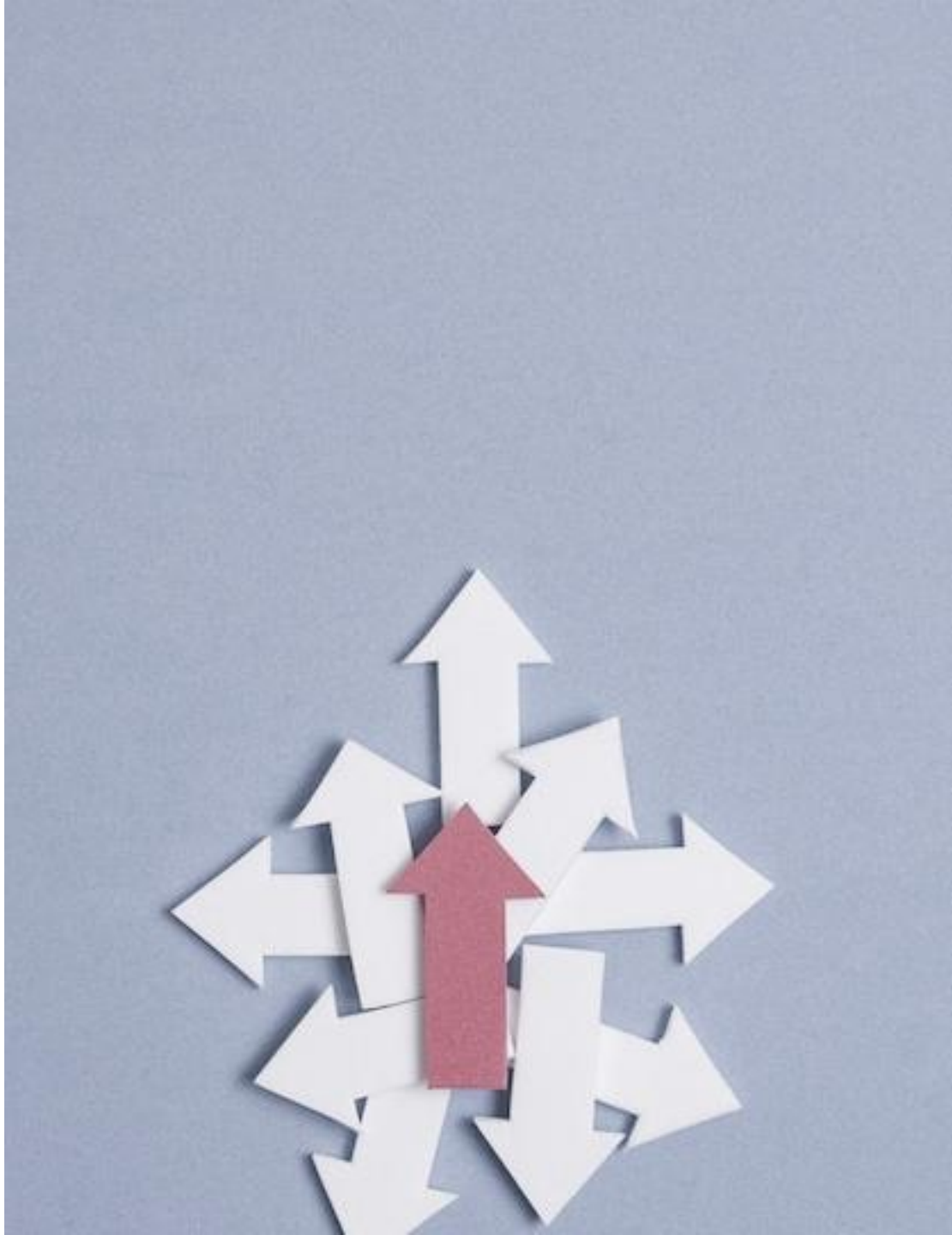
Die Entscheidung wird von einer Person alleine getroffen.

- **Mehrheitsentscheid:**

  Das Team stimmt über die Entscheidung ab; die Mehrheit entscheidet (relativ /absolut).

- **Losen:**

  Bei gleichwertigen Alternativen entscheidet der Zufall.



Entscheidungsformen

Widerstandsabfrage



Bei der Widerstandsabfrage
wird nicht gefragt: *„Wer ist dafür?“*

Sondern:
„Wie groß ist dein Einwand?“

Jede Person bewertet einen Vorschlag
auf einer Skala:
1 Finger = kaum oder kein Einwand
5 Finger = hoher Einwand

Die Entscheidung fällt nicht nach Mehrheit,
sondern für die Option mit dem **geringsten Gesamtwiderstand**.

Entscheidungsformen



Konsens

- Eine Entscheidung gilt erst, wenn **alle zustimmen**.
- Ziel ist **Einigkeit** und **gemeinsame Zustimmung.**
- Oft verbunden mit **hohem Harmonie- und Perfektionsanspruch.**
- **Gefahr:** lange Diskussionen, verdeckte Widerstände, Entscheidungsstau.
- Einzelne können **Prozesse blockieren.**

Konsens sucht Zustimmung.

Konsent
(integrative Entscheidungsfindung)

- Eine Entscheidung gilt, wenn **kein schwerwiegender Einwand** besteht.
- Ziel ist eine **tragfähige** und **umsetzbare Lösung.**
- Fokus auf **„safe enough to try“** – funktionierend statt perfekt.
- Entscheidungen sind **vorläufig** und können **überprüft und angepasst** werden.
- Einwände werden **integriert**, nicht überstimmt.

Konsent sichert Handlungsfähigkeit.



Quelle: https://transition-darmstadt.de/grafiken-zu-konsent-und-soziokratie/

Einzelentscheid

Eine Person entscheidet.



Geeignet für ...

- Entscheidungen mit klarer Verantwortung
- Situationen mit hohem Zeitdruck
- Fachentscheidungen innerhalb eines klaren Verantwortungsbereichs
- Krisen- und Notfallsituationen

Risiken / Herausforderungen ...

- Akzeptanzprobleme im Team
- Wissen und Perspektiven anderer fehlen
- Hohe Verantwortung bzw. Belastung bei der entscheidenden Person
- Gefahr von Fehlentscheidungen durch blinde Flecken

Mehrheitsentscheid

Die meisten entscheiden.



Geeignet für ...

- Entscheidungen mit mehreren klar unterscheidbaren Optionen
- Wenn viele Personen beteiligt sind
- Wenn eine schnelle, demokratische Entscheidung benötigt wird
- Ressourcen- oder Priorisierungsfragen

Risiken / Herausforderungen ...

- Minderheiten können überstimmt werden
- „50 % + 1" bedeutet nicht automatisch Akzeptanz
- Polarisierung und Lagerbildung möglich
- Qualität der Entscheidung kann hinter der Stimmenverteilung zurücktreten

Losen

Der Zufall entscheidet.



Geeignet für ...

- Wenn mehrere Optionen gleichwertig sind
- Wenn keine sachliche Grundlage für eine Präferenz besteht
- Zur fairen Auswahl zwischen Personen oder Optionen
- Als Auflösung eines Patt

Risiken / Herausforderungen ...

- Zufall ersetzt keine fachliche Abwägung
- Kann bei wichtigen Entscheidungen als willkürlich empfunden werden
- Nur sinnvoll, wenn die zur Auswahl stehenden Optionen tatsächlich vertretbar bzw. gleichwertig sind

Widerstandsabfrage

Option mit geringstem Gegenwiderstand.



Geeignet für ...

- Wenn eine tragfähige Entscheidung gesucht wird, ohne vollständige Zustimmung zu benötigen
- Organisations- und Teamentscheidungen
- Entscheidungen, die zunächst ausprobiert und später überprüft werden können
- Wenn Einwände wertvolle Informationen liefern

Risiken / Herausforderungen ...

- Erfordert klare Moderation und Kriterien
- Einwände können zu spät oder nicht offen geäußert werden
- Diskussionen können sich verlängern
- Psychologische Sicherheit ist wichtig

Konsens

Alle stimmen zu.



Geeignet für ...

- Grundsatzentscheidungen mit hoher gemeinsamer Bedeutung
- Werte, Leitbilder und langfristige Ausrichtungen
- Entscheidungen, bei denen gemeinsame Zustimmung besonders wichtig ist
- Situationen, in denen alle Beteiligten die Entscheidung mittragen müssen

Risiken / Herausforderungen ...

- Hoher Zeit- und Abstimmungsaufwand
- Einzelne Personen können den Prozess blockieren
- Gefahr eines hohen Harmonie- bzw. Perfektionsanspruchs
- Konflikte oder verdeckte Widerstände können Entscheidungen verzögern

Konsent

Niemand hat einen schwerwiegenden Einwand.



Geeignet für ...

- Entscheidungen, die handlungsfähig machen sollen
- Iterative Projekte und Organisationsentwicklung
- Neue Prozesse, Regeln oder Arbeitsweisen
- Situationen, in denen eine „gut genug für den nächsten Schritt"-Lösung sinnvoll ist

Risiken / Herausforderungen ...

- Funktioniert nur bei ernsthaft eingebrachten Einwänden
- Kann missverstanden werden als „alle müssen einverstanden sein"
- Entscheidungen müssen beobachtet und ggf. angepasst werden
- Erfordert eine Kultur, in der Einwände konstruktiv genutzt werden

Delegation Poker

Delegation Poker

Warum Delegation klären?
Viele Konflikte entstehen nicht durch falsche Entscheidungen, sondern durch unklare Entscheidungszuständigkeit.



Entscheidungsspielraum der Vorgesetzten

Entscheidungsspielraum der Mitarbeitenden

Entscheidungen treffen mit „Delegation Poker“
Ablauf „Delegation Poker“

1. Story erklären
Wer die Story eingebracht hat erzählt, was mit der Story entschieden werden soll und wo zurzeit die Unklarheiten sind.

2. Pokern
Jeder hat einen Stapel mit 7 Karten vor sich. Jede der Karten steht für eine bestimmte Abstufung von Mitspracherechten. Der Moderator bittet jeden, eine Stufe zu wählen, nach der in Zukunft über die Frage entschieden werden soll. Jeder legt seine Karte verdeckt auf den Tisch. Durch die geheime Wahl soll vermieden werden, dass man sich gegenseitig beeinflusst.

3. Aufdecken:
Der Moderator bittet alle auf einmal, ihre Karten aufzudecken.

Entscheidungen treffen mit „Delegation Poker“
Ablauf „Delegation Poker“

4. Diskussion:
Der Moderator bittet jeweils diejenigen, die die höchsten und niedrigsten Stufen gewählt haben, den anderen zu erklären, warum sie sich so entschieden haben

5. Refinement
Wiederholung der Punkte 2 & 3. Ziel ist es, dass sich das Team auf eine Delegationsstufe einigt. Wer seine Meinung im Laufe der Diskussion ändert, kann seine gewählte Stufe wechseln.

6. Story abschließen:
Sobald sich alle auf eine Stufe einigen konnten, ist die Story fertig gepokert. Haltet das Ergebnis auf einem Delegation Board fest.

Ihr könnt dann mit der nächsten Story weiter machen.

Delegation Poker
Los geht`s

Delegation Poker - Aufgabe

Ziel:
Klären, wer in welcher Situation entscheiden sollte.

Vorgehen:
1. Situation lesen und kurz klären.
2. Jede Person wählt still eine Delegationsstufe (1–7).
3. Gleichzeitig in den Chat schreiben.
4. Unterschiede diskutieren:
    - Warum diese Stufe?
    - Was spricht für mehr Delegation?
    - Was spricht für weniger Delegation?
    - Welche Risiken entstehen?
5. Bewusste Festlegung auf eine Delegationsstufe.



Delegation Poker - Aufgabe



Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5	Stufe 6	Stufe 7
Mitteilen	Begründen	Konsultieren	Einigen	Empfehlen	Nachfragen	Delegieren
„Ich entscheide und informiere euch.“	„Ich entscheide, aber ich begründe euch meine Entscheidung.“	„Ich hole eure Meinungen ein und entscheide dann selbst.“	„Wir einigen uns gemeinsam auf eine Entscheidung.“	„Ich gebe Empfehlungen, aber ihr entscheidet.“	„Ich frage nach, nachdem ihr entschieden habt.“	„Ihr entscheidet alleine und müsst mich nicht informieren.“
Die Führungskraft entscheidet alleine und informiert die Mitarbeitenden anschließend.	Die Führungskraft entscheidet alleine und erläutert die Gründe für die Entscheidung.	Die Führungskraft holt Meinungen, Ideen und Einschätzungen ein und entscheidet anschließend selbst.	Die Entscheidung wird gemeinsam diskutiert. Es wird versucht, einen Konsens über die Entscheidung herzustellen.	Die Führungskraft erarbeitet eine Empfehlung. Das Team entscheidet.	Das Team entscheidet. Die Führungskraft wird im Nachgang informiert und kann nachfragen.	Das Team entscheidet autonom. Eine Information an die Führungskraft ist nicht erforderlich.

Festlegung von Kommunikationskanälen

Es kommt eine neue Führungskraft ins Team. Sie möchte die von ihr bisher genutzte Kommunikation im Team einführen. Nicht alle können sich damit arrangieren.

Frage: Wer entscheidet, welche Kommunikationskanäle gewählt werden?

Delegation Poker - Aufgabe



Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5	Stufe 6	Stufe 7
Mitteilen	Begründen	Konsultieren	Einigen	Empfehlen	Nachfragen	Delegieren
„Ich entscheide und informiere euch.“	„Ich entscheide, aber ich begründe euch meine Entscheidung.“	„Ich hole eure Meinungen ein und entscheide dann selbst.“	„Wir einigen uns gemeinsam auf eine Entscheidung.“	„Ich gebe Empfehlungen, aber ihr entscheidet.“	„Ich frage nach, nachdem ihr entschieden habt.“	„Ihr entscheidet alleine und müsst mich nicht informieren.“
Die Führungskraft entscheidet alleine und informiert die Mitarbeitenden anschließend.	Die Führungskraft entscheidet alleine und erläutert die Gründe für die Entscheidung.	Die Führungskraft holt Meinungen, Ideen und Einschätzungen ein und entscheidet anschließend selbst.	Die Entscheidung wird gemeinsam diskutiert. Es wird versucht, einen Konsens über die Entscheidung herzustellen.	Die Führungskraft erarbietet eine Empfehlung. Das Team entscheidet.	Das Team entscheidet. Die Führungskraft wird im Nachgang informiert und kann nachfragen.	Das Team entscheidet autonom. Eine Information an die Führungskraft ist nicht erforderlich.

Einführung einer neuen Feedback-Routine

Ein Teil des Teams wünscht sich eine monatliche Reflexionsrunde zur Teamkultur. Andere halten das für „unnötig“ oder „zeitaufwendig“.

Frage:

Wer entscheidet, ob diese Routine eingeführt wird?

Delegation Poker - Aufgabe



Fortbildungsplanung im Team

Für das kommende Quartal stehen **drei** externe Fortbildungsplätze zum Thema XY zur Verfügung. Aus dem Team möchten fünf Personen an der Fortbildung teilnehmen.

Frage:

Wer entscheidet, welche drei Personen an der Fortbildung teilnehmen?

Reflexion für die eigene Führungspraxis



1. Eigene Muster erkennen

- Welche Entscheidungslogik prägt meinen Führungsalltag am stärksten?
- Wo entscheide ich aus Gewohnheit – statt bewusst?

2. Konkrete Anwendung prüfen

- Wo würde eine bewusste Wahl des Entscheidungsmodus Tempo bringen?
- Wo könnte Delegation Poker verdeckte Erwartungen sichtbar machen?

3. Führung bewusst wahrnehmen

- Wo braucht es klare Führung?
- Wo stärkt Beteiligung Entwicklung und Akzeptanz?

Führung heißt nicht, Macht abzugeben. Führung heißt, Entscheidungsräume bewusst zu gestalten.

Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL)

LWL-Haupt- & Personalabteilung
Karlstraße 11
48147 Münster
tranformation-innovation@lwl.org
www.lwl.org

Rabea Baumeister
0251 – 591 7313
rabea.baumeister@lwl.org

Jens Hoge
0251 – 591 4219
jens.hoge@lwl.org

Navina Mehmood
0251 – 591 5165
navina.mehmood@lwl.org

Dagmar Beckhaus
0251 – 591 5420
Dagmar.beckhaus@lwl.org

Christopher Koopmann
0251 – 591 6921
christopher.koopmann@lwl.org

LWL

Für die Menschen.
Für Westfalen-Lippe.

