

TOPTENTIPPS für Führungskräfte im mittleren Management des Gesundheitswesens (WBL, Stationsleitung, Pflegedienstleitung): Thema „Delegation“.

- 1. Machen Sie sich entbehrlich:** Durch delegieren.
Lösen Sie sich von bestehenden Aufgaben, lassen Sie Ihre Routineaufgaben los, gehen Sie mit Neugier und Spaß an neue Aufgaben. Indem Sie sich von bestehenden Aufgaben lösen und diese an Ihre MitarbeiterInnen weitergeben, machen Sie sich entbehrlich. Dadurch gewinnen Sie Zeit für die wesentlichen Aufgaben.
- 2. Nehmen Sie Ihre MitarbeiterInnen in die Pflicht:** Durch Verantwortung.
Übertragen Sie nicht nur Aufgaben. Übertragen Sie auch die Verantwortung dafür. Nur wenn Ihre MitarbeiterInnen erleben und erfahren, was es bedeutet, nicht nur ausführendes Organ zu sein, sondern auch die Konsequenzen dafür zu übernehmen, werden sie gestärkt und zugleich in die Pflicht genommen.
- 3. Klarheit bei den Aufgaben, schafft Klarheit bei den MitarbeiterInnen:** Dann klappt´s auch mit den MitarbeiterInnen.
Klarheit bei Delegation bedeutet, klare Formulierung der Aufgabe. So konkret und eindeutig wie möglich. Was für Sie „klar“ ist, muss es für den Anderen noch lange nicht sein. Klare Zielformulierung: Auch hier wieder konkret und messbar formulieren. Klare Informationen zum Erledigen der Aufgaben durch eine offene und effektive Informationsweitergabe. Und klare Information darüber, welchen Sinn und Zweck die Aufgabe hat: Stellen Sie den Zusammenhang her, in dem die Aufgabe ihren Platz hat. Und: Immer wieder durch Rückfragen sicherstellen.
- 4. Ohne Transparenz keine Eigenverantwortung:** Klären Sie die Zielsetzung.
Wenn Sie Aufgaben delegieren, geben Sie Ihren MitarbeiterInnen auch genügend Freiräume für Handlungen. Stecken Sie den Rahmen nicht zu eng ab. Geben Sie die Zielsetzung vor, überlassen Ihren MitarbeiterInnen den Weg dorthin. Positiver Nebeneffekt: Ihre MitarbeiterInnen handeln selbständig und treffen eigenständig Entscheidungen. Sie fördern dadurch Ihre Entscheidungskompetenz.
- 5. Setzen Sie realistische Timings:** So motivieren Sie auch Ihre MitarbeiterInnen.
Delegation erfordert klare Zeitvorgaben: Anfangs- und Endtermin, sind Zwischentermine zur Absprache vorgesehen und wann erfolgt Kontrolle sowie eventuelle Unterstützung. Je realistischer Sie Timings vorgeben, desto besser ist das Ergebnis. Noch besser ist es, mit Ihren MitarbeiterInnen Timings zu definieren.
- 6. Geizen Sie nicht mit Feedback:** Was Ihnen guttut, schätzen auch Ihre MitarbeiterInnen.
Sagen Sie Ihren MitarbeiterInnen, wenn Sie mit dem Ergebnis einer übertragenen Aufgabe zufrieden sind. Aber auch, wenn Sie es nicht sind und begründen Sie warum. Je offener Sie mit dem Thema Rückmeldung umgehen, desto mehr Zutrauen werden Ihre MitarbeiterInnen in sich und die Bewältigung der Aufgaben haben. Vor allem, wenn dies in einem wertschätzenden Umgangston geschieht.

7. **Haben Sie Vertrauen in Ihre MitarbeiterInnen:** Dann erhalten Sie auch Vertrauen zurück.
Wenn Sie selbst erst einmal Vertrauen Ihren MitarbeiterInnen entgegenbringen, erhalten Sie im Umkehrschluss dieses Vertrauen wieder zurück. Denn durch ihr Zutrauen in die Fähigkeiten, Ressourcen und Verantwortungsbewusstsein Ihrer MitarbeiterInnen, entsteht eine stabile und leistungsfähige Mannschaft. MitarbeiterInnen denken mit, reagieren auf unerwartete Ereignisse und setzen sich dafür ein, das Beste zu erreichen. Machen Sie Ihre MitarbeiterInnen groß.
8. **Nicht immer nur Routineaufgaben delegieren:** Abwechslung tut Not.
Routineaufgaben können die meisten Menschen problemlos lösen und auch ihre Anweisungen sind leicht zu geben. Es besteht ein relativ geringes Risiko, dass diese schief gehen. Für die meisten Menschen werden diese Aufgaben schnell langweilig, weil sie den Ablauf schon kennen. Daher sind sie deutlich unterfordert. Delegieren Sie daher zwischendurch auch anspruchsvolle Aufgaben, die eine Herausforderung darstellen. Natürlich nicht täglich, aber immer wieder zwischendurch. Dadurch motivieren Sie Ihre MitarbeiterInnen.
9. **Stellen Sie Fragen anstelle direkter Vorgaben:** Wer fragt, der führt.
Zeigen Sie ehrliches Interesse an Bedenken, Ängsten oder Wünschen, führen Sie mit geschickten Fragen Ihre MitarbeiterInnen auf den richtigen Weg. Verstehen Sie sich als Mentor und erfahrener Ratgeber, nicht als Besserwisser oder Bestimmer. Das ist die hohe Schule der Mitarbeiterführung.
10. **Nehmen Sie „Mitarbeiter“ wörtlich:** Statten Sie Ihre MitarbeiterInnen mit Befugnissen und Ressourcen aus.
Stellen Sie sich vor, Sie sollen ein Haus bauen und dürfen ihren KollegInnen nicht sagen, was sie tun dürfen und sollen. Ihr Polier macht aber Druck und erwartet von Ihnen, dass alles zur vollsten Zufriedenheit fertig wird. Recht ungeschickt von ihrem Polier sie nicht mit Befugnissen auszustatten. So sind Sie leider ein zahnloser Papiertiger. Harmlos und wenig wirksam. Geben Sie Ihren MitarbeiterInnen die nötigen Befugnisse und Ressourcen, um effektiv und effizient ihre übertragenen Aufgaben zu erfüllen. So macht „Mitarbeit“ Sinn.