Foto: Werner Krüper

MITARBEITERFÜHRUNG

DELEGIEREN – *so gelingt es!*

Aufgaben zu delegieren, kann ein Gewinn für alle Beteiligten sein. Dafür sollte die Wohnbereichsleitung die Fähigkeiten der Mitarbeiter gut kennen und sie gezielt bei der neuen Aufgabe unterstützen.

TEXT: FRANK VON PABLOCKI & MERCEDES STILLER

Die Leitung eines Wohnbereichs erfordert, sich direkt mit seinem Team auseinanderzusetzen. Das bedeutet, zu jedem einzelnen Mitarbeiter eine Beziehung aufzubauen, die von Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung geprägt ist. Dabei ist es die Aufgabe der Wohnbereichsleitung, diese Beziehung aktiv zu fordern, zu fördern und kontinuierlich zu gestalten. Ohne das immerwährende Geben und Nehmen zwischen zwei Menschen kann keine dauerhafte, erfolgreiche Zusammenarbeit entstehen.

Um diesen Gedanken in die Realität umzusetzen, sollten Leitungspersonen die Mitarbeitenden in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützen. Denn es ist eine Utopie, dass Mitarbeiter ohne jede Hilfe und Ansprache ihre Aufgaben immer zur vollsten Zufriedenheit aller Beteiligten erledigen. Nicht, weil die einzelnen Mitarbeiter dieses vielleicht nicht möchten, sondern weil ihnen in einer speziellen Situation das Handwerkszeug dazu fehlt. Es gibt zwei Fragen, die sich Wohnbereichsleitungen in einem solchen Fall stellen sollten:

- Gibt es bei dem Mitarbeiter Defizite auf der Ebene der Fähigkeiten und Fertigkeiten?
- Oder sind die Ursachen eher in dem Willen oder der Persönlichkeit des Mitarbeiters begründet?

Tabelle 1: Einschätzung Fähigkeiten und Fertigkeiten

Aufgabe: Dienstplanung					
Fähigkeiten	**Ihre eigene Einschätzung**	**Stephan**	**Angelika**	**Ina**	**Jana**
EDV-/PC-Kenntnisse	H	N	H	N	H
Überblick behalten	M	M	H	H	H
Strukturiertes Vorgehen	H	N	M	N	H
Zeitmanagement	M	M	N	N	M
...					

Quelle: Pablocki & Stiller

Anhand einer Bewertungsskala kann die Wohnbereichsleitung die Kompetenzen der Mitarbeiter im Hinblick auf das Anforderungsprofil der zu delegierenden Aufgabe miteinander vergleichen.

H = Hoch: Diese Fähig-/Fertigkeit ist entscheidend für den Erfolg der Aufgabe. Der Mitarbeiter muss alle Aspekte dieser Fähig-/Fertigkeit vollständig beherrschen und dies am besten schon vorab bei einer vergleichbaren Aufgabe unter Beweis gestellt haben.
M = Mittel: Einzelne Aspekte dieser Fähig-/Fertigkeit sind notwendig, aber nicht entscheidend. Der Mitarbeiter muss nur einige Aspekte dieser Fähig-/Fertigkeit erfüllen, etwas Erfahrung bei einer nicht ganz so bedeutenden Aufgabe wäre hilfreich.
N = Niedrig: Einzelne Aspekte dieser Fähig-/Fertigkeit wären nützlich. Der Mitarbeiter muss in der Lage dazu sein, diese Fähig-/Fertigkeit weiterzuentwickeln. Eine vorherige Erfahrung ist jedoch nicht erforderlich.

Aufgaben mit System delegieren

Für beide Fragen gibt es einen sinnvollen Ansatz: die Methode der Delegation. Delegieren bedeutet in diesem Zusammenhang, einen Teil der eigenen Aufgaben an einen Mitarbeiter abzugeben, und zwar mit der vollen Verantwortung sowie der notwendigen Handlungsvollmacht. Es soll Pflegehelfer geben, die einen Dienstplan fehlerfrei und schnell erstellen können, weil sie die Fähigkeit zum komplexen Denken beherrschen. Und nicht jede Pflegefachkraft muss sich mit der Formulierung von Maßnahmenplänen abmühen. Denn bei Defiziten der Mitarbeitenden ist häufig zu erkennen, dass der „falsche" Mitarbeiter mit der jeweiligen Aufgabe betraut worden ist. Oder dass der Mitarbeiter nicht über alle notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügt. Das lässt sich jedoch in der Regel ändern.

Gut zu delegieren bedeutet in erster Linie, den Mitarbeiter, an den eine Aufgabe delegiert wird, in den Entwicklungsprozess einzubeziehen. „Arbeit verteilen" umfasst hingegen häufig nur das Erteilen von Aufgaben, deren Ausführung dann nach dem „Prinzip Hoffnung" oder „Versuch und Irrtum" erfolgt. Somit werden Maßnahmenpläne nicht fundiert beschrieben oder Dienstpläne voller Planungsfehler vorgelegt.

Wohnbereichsleitungen müssen einen Überblick über die benötigten Kompetenzen gewinnen, die ein Mitarbeiter braucht, um die jeweilige Aufgabe erfolgreich zu bewältigen. Erst dann sollten sie beginnen, Aufgaben systematisch zu delegieren.

Zur Einschätzung der benötigten Fähigkeiten und Fertigkeiten hat sich eine Bewertungsskala bewährt. Dabei werden die Kompetenzen der Mitarbeiter im Hinblick auf die zu delegierende Aufgabe eingeschätzt. Hat die Wohnbereichsleitung ihre eigene Anforderungsmatrix für diese Aufgabe entwickelt, kann sie drei bis vier Mitarbeiter im Hinblick auf dieses erstellte Profil miteinander vergleichen (siehe Tabelle 1). Das Beispiel zeigt sehr deutlich, dass „Jana" am geeignetsten ist, um die Aufgabe „Dienstplanung" im Rahmen eines Delegationsprozesses zu übernehmen.

Ziele nach der SMART-Regel definieren

Das weitere Vorgehen wird im gemeinsamen Gespräch erörtert. Die Wohnbereichsleitung trifft mit dem Mitarbeiter eine schriftliche Zielvereinbarung, die die Übernahme der Aufgabe detailliert regelt. Sie sollte für diesen Schritt unbedingt die Zieldefinition nach „SMART" verwenden. Anhand des Beispiels „Dienstplanung" können dabei folgende Regelungen getroffen werden. Die Begriffe in Klammern nehmen dabei Bezug auf die Beurteilung.

S = Spezifisch: Jana soll die Aufgabe der „Dienstplanung" vollständig und eigenverantwortlich übernehmen. Dazu zählen die Erstellung des Rahmendienstplans für den Wohnbereich, die »»

» Erstellung der Monatsplanung, das Führen des „Korrekturplans“ und die Berechnung der Statistiken für den Wohnbereich.

M = Messbar: Die Wohnbereichsleitung und Jana sitzen einmal in der Woche, wenn möglich freitags von 10 bis 10.30 Uhr, zusammen und klären die Einzelschritte zur Übernahme der Aufgabe. Es wird ein Protokoll geführt. Von heute bis zur KW 44 werden pro Monatsdienstplan „Planungsfehler“ und „Korrekturmaßnahmen“ statistisch ermittelt. Diese helfen, die Effektivität und Effizienz der Aufgabenübertragung zu messen (Zeitmanagement = M).

A = Attraktiv: Jana ist eine engagierte, hochkomplex denkende Person, die sehr gewissenhaft arbeitet (strukturiertes Vorgehen = H) und sich schnell in die PC-gestützten Aufgaben einarbeiten kann (EDV-/PC-Kenntnisse = H). Sie will mehr Verantwortung!

R = Realistisch: Jana hat schon bei anderen Planungs- und Controlling-Tätigkeiten gezeigt, dass sie ein hohes Maß an Frustrationstoleranz und eine sehr schnelle Auffassungsgabe besitzt (Überblick behalten = H).

T = Terminiert: Die Aufgabe wird in der KW 32 vollständig übernommen.

Nun ist es an der Wohnbereichsleitung, die Zielerreichung zu koordinieren und zu kontrollieren. Es scheitert jedoch häufig an der fehlenden Zielkontrolle. Deshalb muss die Wohnbereichsleitung sehr diszipliniert mit sich und den Mitarbeitern umgehen. Denn der Erfolg der Umsetzung einer delegierten Aufgabe verschafft ihr und dem Team in der Regel wieder Raum und Zeit, um sich um das Wesentliche zu kümmern: die Bewohner.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Arbeiten mit Zielvereinbarungen auf der Grundlage von Delegationsprozessen echtes Engagement und wirkliche Begeisterung bei jedem Mitarbeiter und auf jedem Wohnbereich erzeugen kann.

Den Ansatz des Coachings nutzen

Die Methode der Delegation ist ein Ansatz, wie Mitarbeiter mit Aufgaben betraut und dadurch in das Team integriert werden können. Dafür bedarf es jedoch einer Voraussetzung: Die Beziehung zwischen der Wohnbereichsleitung und den einzelnen Mitarbeitern muss „tragfähig“ beziehungsweise vertrauensvoll sein. Sie müssen wissen, wie sie „zueinander stehen“. Um dieses Ziel zu erreichen, kann sich die Leitungsperson verschiedener Kommunikations-, Reflexions- und Entwicklungsmethoden bedienen, die auch in Coachingprozessen verwendet werden, also bei der Unterstützung eines Menschen (Coachee) durch einen Coach.

Dabei ist der Ansatz des Coachings nicht nur populär, er ist auch – bis zu einem gewissen Grad – von Führungskräften in der täglichen Führungsarbeit einsetzbar. Leitungspersonen können und müssen ihre Mitarbeiter täglich coachen, trainieren, begleiten und führen. Das ist spätestens dann unabdingbar, wenn der Mitarbeiter eine „Denkblockade“ hat, ein immer wiederkehrendes Fehlerverhalten zeigt oder gar einen ungelösten Konflikt mit einem anderen Mitarbeiter hat. In diesen Momenten können sich Wohnbereichsleitungen einer Methode aus dem vielfäl-

Tabelle 2: Ausgewählte Coaching-Methoden

Die Methode	Der Grundgedanke	Geeignet, wenn
Zielfindung	Die Wohnbereichsleitung entwickeln mit ihren Mitarbeitern eine gemeinsame Vorstellung von der Zukunft.	• … die Wohnbereichsleitung spürt, dass sie und ihre Mitarbeiter eine unterschiedliche Vorstellung von der Entwicklungsrichtung des Wohnbereiches haben. • … Veränderungen anstehen, die die Struktur und die Prozesse auf dem Wohnbereich beeinflussen werden.
„Angeln“	Die Wohnbereichsleitung möchte den wahren Grund für ein Mitarbeiterverhalten erfahren.	• … die Wohnbereichsleitung den Hintergrund eines Verhaltens nicht versteht und gleichzeitig das Gefühl hat, der Mitarbeiter möchte – vielleicht aus Angst – nicht die Wahrheit sagen. • … der Mitarbeiter fehlerhafte Verhaltensweisen wiederholt und selbst nicht versteht, warum er so handelt.
Ankern	Die Wohnbereichsleitung hilft dem Mitarbeiter, ein aufgabenunterstützendes Ritual zu entwickeln, das emotional motivierend wirkt, um eine Aufgabe zu erledigen.	• … der Mitarbeiter immer wieder von seiner Aufgabe abgelenkt wird und durch ein Ritual (Bericht in der Morgenrunde) oder einen visuellen Reiz (Zieldefinition im Dienstzimmer sichtbar aufgehängt) an die Aufgabe erinnert wird. • … der Mitarbeiter sich selbst positiv „anfeuert“ („du erledigst deine Aufgabe, weil du es kannst.“), bevor eine „ungeliebte“ Aufgabe bearbeitet wird.

Quelle: Pablocki & Stiller

Drei von zahlreichen Methoden des Mitarbeiter-Coachings, die der Coaching-Werkzeugkoffer bereit hält.

Foto: Werner Krüper

Delegation erfordert eine vertrauensvolle Beziehung zwischen der Wohnbereichsleitung und den Mitarbeitern.

tigen Coaching-Werkzeugkoffer bedienen. Tabelle 2 zeigt drei von hunderten Methoden auf, die heute im Coachingprozess Verwendung finden.

Die Wohnbereichsleitung sollte in diesem Zusammenhang jedoch nicht einer grundlegenden Fehleinschätzung unterliegen. Sie kann nicht jedes Fehlverhalten eines Mitarbeiters „wegcoachen". Sie ist in erster Linie kein Coach, sondern eine Führungskraft, die immer Eigeninteressen verfolgen muss. Für die wirklich „schwierigen" Fälle sollte sie sich deshalb eines externen Coaches bedienen, der ihr selbst oder den Mitarbeitern zur Seite steht.

Dennoch hat die Wohnbereichsleitung die Chance, mit verschiedenen Methoden des Coachings ihre Beziehung zum Mitarbeiter und dessen Arbeitsleistung positiv zu beeinflussen.

Beide Instrumente bzw. Methoden, Delegation und sowie ein damit einhergehendes und prozessbegleitendes Coaching, stellen nur einen Ausschnitt aus einem „Werkzeugkoffer" dar, der für Wohnbereichsleitungen angemessen gefüllt sein sollte. In letzter Konsequenz aber sollte die Wohnbereichsleitung Folgendes bedenken: Nur durch die Praxis wird sie weitere Techniken kennenlernen, die ihr auf ihrem Weg zur professionellen Weiterentwicklung als Wohnbereichsleitung weiterhelfen werden.

Wachsam, neugierig und offen für Neues bleiben

Die Wohnbereichsleitung sollte stets wachsam, neugierig und immer bereit sein, sich mit den Mitarbeitern auf den Pfad der Veränderung zu begeben – ganz gleich, ob im Sinne ihrer eigenen Rollendefinition, der Teamkonstellation oder bei der Aufgabenvergabe. Sie steht im Mittelpunkt des Wohnbereichsgeschehens und wird jeden Tag aufs Neue von allen Beteiligten gefordert. Denn der Erfolg der Einrichtung hängt maßgeblich von ihrem Handeln ab. «

MEHR ZUM THEMA

Lesen Sie weitere Artikel der Autoren im Schwerpunkt der Ausgabe 7/2019: „Die Wohnbereichsleitung: ihre Rolle, ihre Aufgaben"

AltenpflegeKongress 2019

Dr. Mercedes Stiller referiert zum Thema „Gute Führung – Weniger Stress: Wie Sie als PDL für hohe Motivation und niedrige Stresslevel sorgen": www.ap-kongress.de

Frank von Pablocki
SP Kommunikation
Beratung – Training – Coaching,
Tornesch
www.sp-kommunikation.de

Dr. Mercedes Stiller
SP Kommunikation
Beratung – Training – Coaching,
Tornesch,
www.sp-kommunikation.de