



Dr. Mercedes Stiller ist seit über 25 Jahren im Fort- und Weiterbildungsbereich tätig.
www.sp-kommunikation.de

Delegieren mit System

Für die Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen ist es essenziell, einen geeigneten Mitarbeitenden für die Übernahme einer Aufgabe zu ermitteln und ihn damit zu betrauen.

Mit Blick auf die Auswahl des „passenden“ Mitarbeitenden für die anschließende Durchführung des Zielvereinbarungsgesprächs müssen Sie sich im Vorfeld intensiv mit den Tools des Delegierens auseinandersetzen und diese zielgerichtet einsetzen.

Hierbei gilt es, den Unterschied zwischen der professionellen Delegation und dem einfachen Vorgang „Arbeit einfach nur zu verteilen“ zu kennen.

WIE DELEGIEREN SIE PROFESSIONELL BEI ZIELVEREINBARUNGSGESPRÄCHEN?

Delegieren bedeutet, dass Sie eine Aufgabe beziehungsweise ein Projekt an einen Mitarbeitenden abgeben oder ihn mit der Übernahme einer neuen Funktion (zum Beispiel der Wahrnehmung seiner neuen Rolle als Pflegefachperson) beauftragen, und zwar mit der **vollen Verantwortung** sowie der **notwendigen Handlungsvollmacht**.

Das heißt, dass Ihr Mitarbeitender von vornherein wissen muss, was genau er selbst entscheiden darf und was

nicht. Die Gesamtverantwortung für die Aufgabe verbleibt allerdings immer bei Ihnen als Führungskraft. Diese können Sie nicht abgeben – vor allem vor dem Hintergrund, wenn etwas „schiefgehen“ und es zu einer Rückdelegation kommen sollte.

Gut zu delegieren bedeutet, die Person, an die delegiert wird, in den Prozess einzubeziehen und nicht nur die „Arbeit an diese zu verteilen“.

DIE 4 EBENEN DER DELEGATION ALS GESPRÄCHSGRUNDLAGE

Als Leitungskraft müssen Sie sich als Erstes die Frage danach stellen, wie „fit“ Ihr Mitarbeitender überhaupt mit Blick auf die Übernahme einer Aufgabe ist. Hierfür bedarf es einer detaillierten Analyse, am besten entlang des 4-Ebenen-Modells der Delegation, das wie folgt aufgebaut ist:

Ebene 1: keine Erfahrung

- » Ihr Mitarbeitender hat noch keine Erfahrung mit der Übernahme einer neuen Aufgabe.
- » Ihr Mitarbeitender ist willens und in der Lage, die Grundlagen zu erlernen.
- » Ihr Mitarbeitender kann die Aufgabe noch nicht allein erledigen, permanente Unterstützung durch Sie ist erforderlich.
- » Ihr Mitarbeitender erledigt die Aufgabe zusammen mit Ihnen, kann aber bereits einiges selbstständig durchführen.

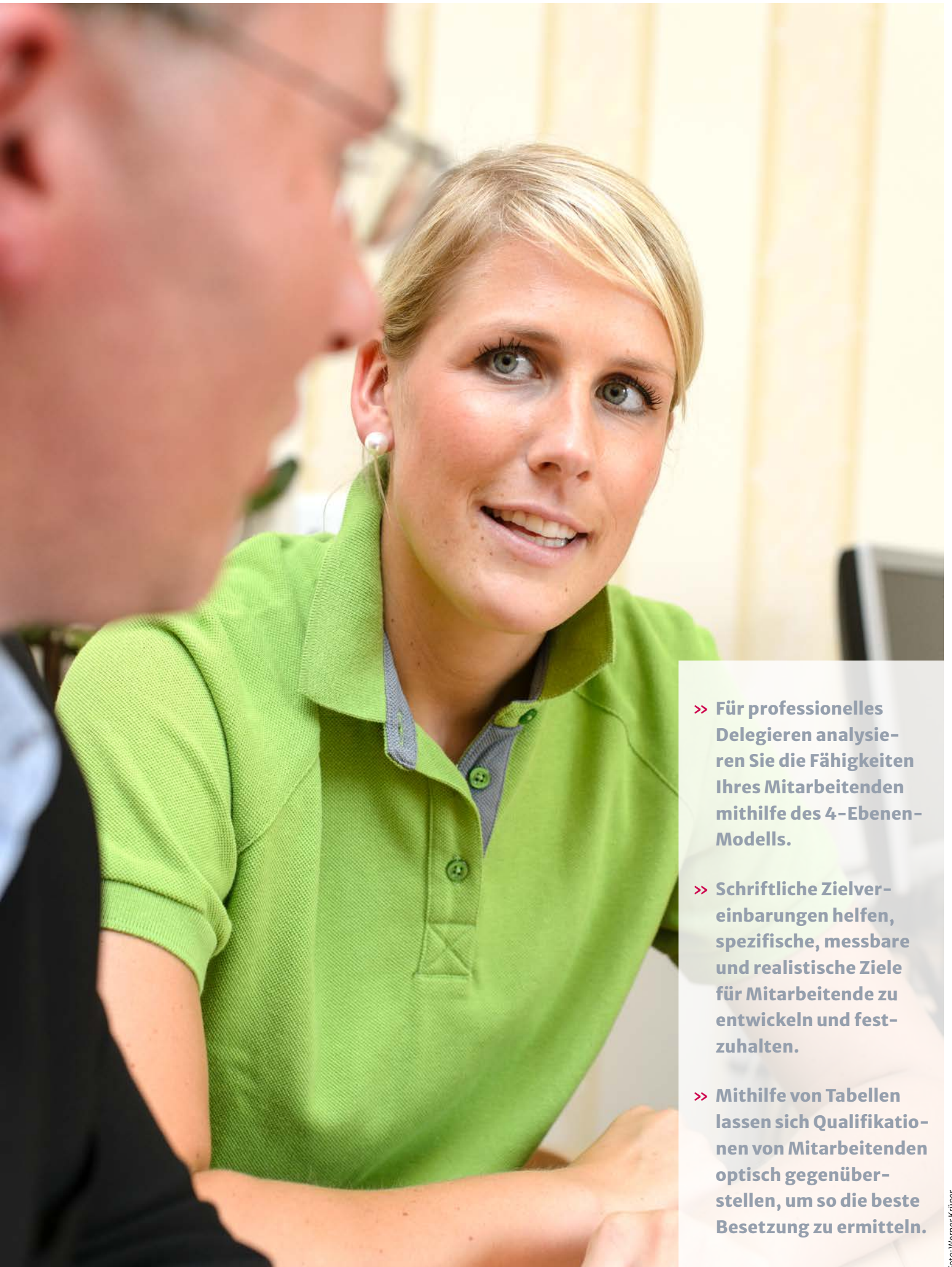
Ebene 2: Grundkenntnisse vorhanden

- » Ihr Mitarbeitender verfügt zwar über geringe Erfahrungen, besitzt aber Grundkenntnisse.
- » Ihr Mitarbeitender ist willens und in der Lage, mehr als nur die Grundlagen zu erlernen.
- » Ihr Mitarbeitender erledigt die wichtigsten Dinge gemeinsam mit Ihnen, die übrigen – unter gewissen von Ihnen bestimmten Vorgaben – allein.

DIE 4 EBENEN DER DELEGATION

- » Ebene 1 – keine Erfahrung
Aufgabe zusammen erledigen: ständige Kontrolle/Überwachung aller Einzelaufgaben, die der Mitarbeitende erledigt
- » Ebene 2 – Grundkenntnisse vorhanden
Unterstützung bei wichtigen Entscheidungen/Arbeitsschritten: Sie setzen die Kontrollpunkte
- » Ebene 3 – relativ erfahren
Überlassen Sie es dem Mitarbeitenden, welche Hilfe und Kontrolle er benötigt
- » Ebene 4 – erfahren
Ziele (und Einschränkungen) abstimmen, dem Mitarbeitenden die komplette Verantwortung für die Übernahme der Aufgabe überlassen

»»



- » Für professionelles Delegieren analysieren Sie die Fähigkeiten Ihres Mitarbeitenden mithilfe des 4-Ebenen-Modells.
- » Schriftliche Zielvereinbarungen helfen, spezifische, messbare und realistische Ziele für Mitarbeitende zu entwickeln und festzuhalten.
- » Mithilfe von Tabellen lassen sich Qualifikationen von Mitarbeitenden optisch gegenüberstellen, um so die beste Besetzung zu ermitteln.

»» Ebene 3: relativ erfahren

- » Ihr Mitarbeitender hat bereits Erfahrung, kann aber gelegentlich immer noch Ihre Unterstützung benötigen.
- » Ihr Mitarbeitender ist willens und in der Lage, die schwierigen Aspekte einer Aufgabe zu erlernen.
- » Jetzt sollten Sie Ihren Mitarbeitenden selbst entscheiden lassen, welche Hilfe er von Ihnen noch benötigt.
- » Ihr Mitarbeitender sollte auch selbst die Kontrollpunkte festsetzen.

Ebene 4: erfahren

- » Ihr Mitarbeitender verfügt über ebenso viel Erfahrung wie Sie selbst (oder sogar mehr).
- » Ihr Mitarbeitender fühlt sich dazu in der Lage, die gesamte Aufgabe und die Verantwortung für die Entscheidungen eigenständig zu übernehmen.
- » Jetzt können Sie „loslassen“.

Wenn Sie nun erfolgreich ermittelt haben, ob sich Ihr Mitarbeitender gerade auf der Ebene 1, 2, 3 oder 4 befindet, dann entwickeln Sie als Nächstes eine Bewertungsskala zur Erhebung der benötigten Kenntnisse, die Ihr Mitarbeitender für die Übernahme der von Ihnen avisierten Aufgabe benötigt.

WIE SIE EINE BEWERTUNGSSKALA DER BENÖTIGTEN KENNTNISSE ENTWICKELN

Zunächst differenzieren Sie den jeweiligen Kenntnisstand Ihres Mitarbeitenden für die zu delegierende Aufgabe entlang der Kriterien „Hoch“, „Mittel“ und „Niedrig“:

Hoch (H)

Detaillierte Kenntnisse sind für den Erfolg entscheidend: Der Mitarbeitende muss umfassende Kenntnisse in Bezug auf die gesamte Aufgabe haben und sollte dies bereits in der Vergangenheit mit Blick auf vergleichbare Aufgaben bewiesen haben.

Mittel (M)

Einige Kenntnisse sind erforderlich, aber nicht von entscheidender Bedeutung: Der Mitarbeitende muss über Kenntnisse in Bezug auf einige Aufgabenaspekte verfügen sowie über Erfahrungen im praktischen Einsatz dieser Kenntnisse bei einer früheren, nicht ganz so bedeutenden Aufgabe.

Niedrig (N)

Grundkenntnisse wären nützlich: Der Mitarbeitende sollte einige grundsätzliche Faktoren kennen, benötigt aber keine vorherige praktische Erfahrung.

Es empfiehlt sich, dass Sie Ihre gewonnenen Ergebnisse visualisieren, indem Sie dabei mit einer Tabelle arbeiten: Definieren Sie bereits im Vorfeld nicht nur die Aufgabe, sondern auch die von Ihnen zugrunde gelegten Schlüsselqualifikationen (Kriterium in Rot dargestellt), die Ihr Mitarbeitender zur erfolgreichen Durch-

führung der von Ihnen ausgewählten Aufgabe, zum Beispiel „Mikroschulungen durchführen“, benötigt.

Sinnvoll ist es zudem, wenn Sie beispielsweise drei unterschiedliche Mitarbeitende auswählen und diese einander gegenüberstellen: So ermitteln Sie nicht nur vertikal betrachtet (Kriterium in Grün dargestellt!) den am besten für die zu delegierende Aufgabe geeigneten Mitarbeitenden, sondern auch horizontal betrachtet, die Stärken beziehungsweise das Niveau der verbleibenden zwei Mitarbeitenden, die Sie dann vielleicht anderweitig einsetzen oder weiterqualifizieren können.

Eine Tabelle für die Erhebung von Fähigkeiten (hier am Beispiel „Mikroschulungen durchführen“) könnte etwa folgendermaßen aussehen:

Aufgabe: Mikroschulungen durchführen	Anforderungen in Bezug auf die Aufgabe	Pflegefachkraft Waldo	Pflegefachkraft Sina	Pflegefachkraft Rudolfo
Fähigkeiten:				
EDV-Kenntnisse	H	N	H	M
Logisches Denken	H	M	H	M
Umgang mit Medien	H	M	H	H
Zeitmanagement	M	M	H	M
Moderation	H	M	H	N
Literaturrecherche	M	H	H	M
Fachwissen	H	M	H	M

Bitte legen Sie nun dem von Ihnen ausgewählten Mitarbeitenden im Rahmen des Zielvereinbarungsgesprächs **nicht** Ihr Formular zur Erhebung der benötigten Fähigkeiten vor, da dies nur Raum für unnütze Diskussionen schafft und – bei zu viel Transparenz – Konkurrenz zwischen Ihren Mitarbeitenden schürt. Diese Aufstellung dient lediglich Ihrer eigenen Vorbereitung.

Und jetzt kommt der letzte entscheidende Schritt: Nun schließen Sie eine **schriftliche Zielvereinbarung** mit einem effektiven Ziel mit Ihrem ausgewählten Mitarbeitenden. Ihr Ziel muss dabei der **SMART**-Formel folgen:

- » Spezifisch
- » Messbar
- » Angemessen/Anspruchsvoll/Attraktiv
- » Realistisch
- » Terminiert

Die folgende Übersicht veranschaulicht Ihnen, wie eine SMARTe Zielvereinbarung aufgebaut sein kann und welche Schritte Sie

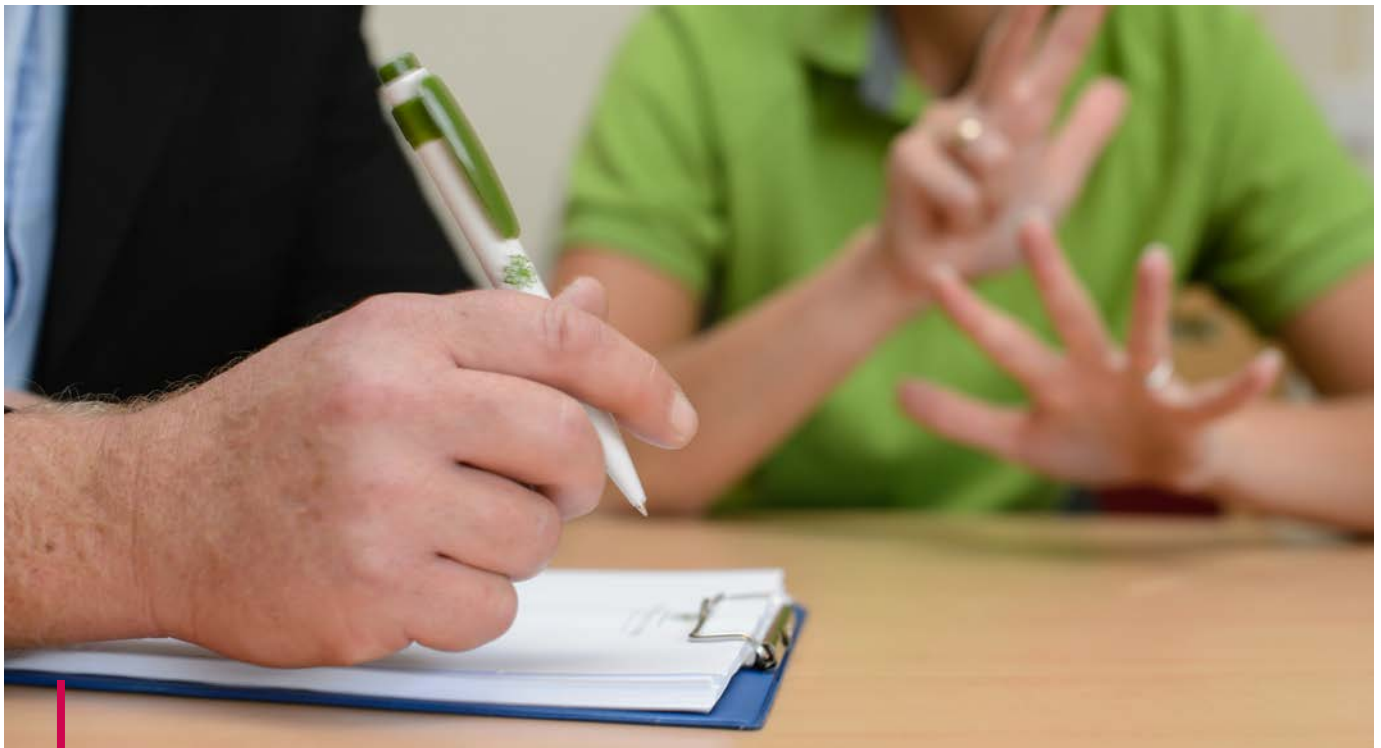


Foto: Werner Krüper

Eine schriftliche Zielvereinbarung mit klar definierten Zielen ist die Basis für wirksame Führung und transparente Zusammenarbeit.

dabei beachten sollten. Diese Zielvereinbarung sollte von beiden Seiten unterschrieben werden. Exemplarisch ist hier wieder die Aufgabe „Mikroschulungen durchführen“ verwendet worden:

» Ziel

Pflegefachfrau Sina soll ab dem 1. Quartal 2026 Mikroschulungen von jeweils 60 Minuten zum Thema „Expertenstandards“ für die Mitarbeitenden durchführen.

» Vorgehen

Sina liest sich alle Unterlagen (Richtlinien, Beratungsformulare, Flyer, Skripte etc.) zum Thema „Expertenstandards“ durch und strukturiert die Schulungsinhalte schriftlich.

» Zeitraum

Sina wird ihre erste Mikroschulung zum Thema „Sturzprophylaxe in der Pflege“ am 20. Januar 2026 (13–14 Uhr) durchführen.

» Unterstützung

Sina simuliert ihre 60-minütige Inhouse-Schulung vorab mit der Pflegefachfrau Lea, die bereits mehrere Inhouse-Schulungen durchgeführt hat: Lea gibt Sina Tipps und sagt ihr, auf welche Aspekte sie achten soll.

» Kontrolle

Pflegedienstleitung Ava trifft sich am 22. Januar 2026 um 13 Uhr mit Sina und gibt ihr ein Feedback in Bezug auf die Inhouse-Schulung und zeigt ihr auch die Auswertung der Feedback-Bögen.

Professionell geführte Zielvereinbarungsgespräche bedürfen einer intensiven Vorbereitung. Diese Investition lohnt sich aber mit Blick auf die Zukunft. Als Leitungskraft werden Sie erkennen, dass sich Ihre Mitarbeitenden für die von Ihnen delegierten Aufgaben begeistern und diese effizienter ausführen. <<<

FAZIT

>> 1.

Eine detaillierte Analyse – entlang des 4-Ebenen-Modells der Delegation – bildet die Grundlage für die Auswahl des geeignetsten Mitarbeitenden für die Übernahme einer zu delegierenden Aufgabe.

>> 2.

Eine Bewertungsskala zur Erhebung der benötigten Kenntnisse bei Ihren Mitarbeitenden – entlang der Kriterien H, M und N – muss immer von Ihnen im Vorfeld erstellt werden, um den besten Mitarbeitenden für eine zu delegierende Aufgabe zu „identifizieren“.

>> 3.

Die schriftliche Zielvereinbarung mit Ihrem Mitarbeitenden steht am Ende des Zielvereinbarungsgesprächs: Sie stellt die „Kür“ dar, sodass beide Parteien wissen, wie das weitere Vorgehen genau aussieht.

MEHR ZUM THEMA

PDL-Praxistag am 13. März 2026
in Köln: Führen im Ausnahmezustand
<http://ap-kongress.de>

megacom
ein deutscher Hersteller für
Kontaktmatten
kompatibel mit fast allen
Schwesternrufanlagen.
Info unter 04191/9085-0
www.megacom-gmbh.de