

Kommunikations-Coach

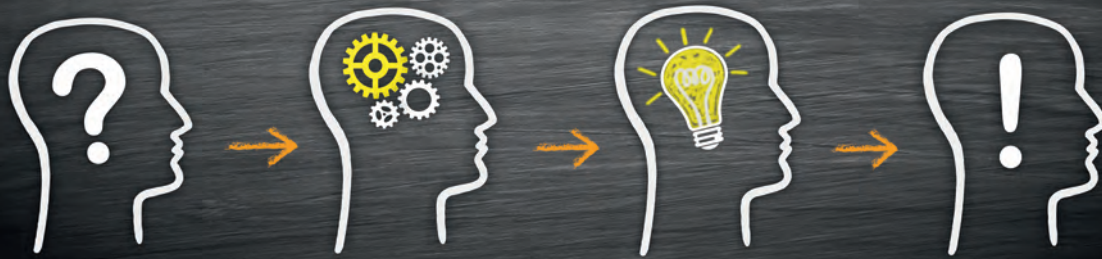


Foto: AdobeStock_© DOC RABE Media

Delegieren – so kann's klappen

Verantwortung abgeben – motivierte Mitarbeiter bekommen

Kennen Sie das? Sie haben eine Arbeit delegiert und dann ist sie nicht so durchgeführt worden, wie Sie es sich gedacht haben? Oder Sie haben einen ganzen Bereich delegiert, es klappt nicht zuverlässig, und deshalb machen Sie trotzdem viel selber? Delegation ist nur wirksam und entlastet auch nur dann, wenn sie bestimmte Kriterien erfüllt.

Oft werden Delegationen und Aufträge nicht exakt genug voneinander unterschieden. Dabei ist der Erfolg einer Delegation gerade davon abhängig (vgl. Tab. 1).

Auftrag und Verantwortung. Wer einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin einen Auftrag erteilt, hat die Verantwortung dafür, dass und in welcher Weise dieser Auftrag ausgeführt wird. Es ist die Aufgabe des Auftraggebers zu beschreiben, wer was zu welcher Zeit und auf welche Weise tun soll. Auch muss er die Art der Durch-



Foto: Peter Adamik, Berlin

Dr. med. dent. Anke Handrock ist Biologin und Zahnärztin. Sie ist spezialisiert auf strategisch-systemisches Coaching entwicklungsorientierter Zahnarztpraxen. Als Lehrtrainerin bietet sie Weiterbildungen in professioneller Praxiskommunikation, Patientenberatung, Positiver Psychologie & Resilienzförderung und wirksamer Mitarbeiterführung an. Mehr Informationen gibt es unter www.handrock.de

führung und die Qualität permanent kontrollieren.

Ständige Überprüfung macht unselbstständig. Das bedeutet, der Auftraggeber bekommt seinen Kopf nicht wirklich frei und muss die ganze Zeit Teile seiner Konzentration auf die Überprüfung seiner gegebenen Aufträge richten. Außerdem erscheinen die Mitarbeitenden immer wieder, um nachzufragen und sich genauere Instruktionen zu holen. Das stört die Arbeitsabläufe des Auftraggebers. Es hat gleichzeitig zur Folge, dass die Mitarbeitenden relativ kleinschrittig handeln und häufig nicht wirklich mitdenken. Die Verantwortung liegt ja nicht bei ihnen, sie tun nur, was ihnen gesagt wird.

Häufig führt das dazu, dass sich leitende ÄrztInnen und ZahnärztInnen dann über das mangelnde Mitdenken ihrer Mitarbeitenden beschweren. Allerdings haben diese in derartigen Auftragskontexten häufig gar nicht die Möglichkeit größere Arbeitszusammenhänge zu beeinflussen.

Verständlicherweise liegt ihr Fokus dann auch nicht auf der Weiterentwicklung und Optimierung von Arbeitsprozessen.

Es ist sehr lohnend – über die typischen medizinischen Delegationsbereiche hinaus –, vermehrt zu delegieren. Etwa in der Praxisorganisation lassen sich ganze Arbeitsbereiche delegieren, zum Beispiel die Urlaubs- und Vertretungsplanung oder die Materialbeschaffung etc. Auch wenn dieses Vorgehen anfangs ein gewisses Maß an Mehrarbeit verlangt, sorgt es im Endeffekt doch für eine deutliche Entlastung.

Auftrag und Delegation sind zwei paar Stiefel. Im Gegensatz zum Auftrag umfasst eine Delegation nicht nur die Aufgabe bzw. den Aufgabenbereich als solches. Vielmehr handelt es sich um eine Übertragung von Kompetenzen, Befugnissen und Verantwortung für die selbstständige Gestaltung des Aufgabenbereiches. Innerhalb dieses Bereiches erfolgt dann die Erledigung der darin enthaltenen Aufgaben eigenverantwortlich durch Mitarbeitende.

Häufig wird von Chefs und Chefinnen angeführt, dass die Mitarbeitenden derartige Verantwortungen nicht übernehmen würden. Dieser Haltung liegt jedoch häufig eine umgangssprachliche Auffassung von Verantwortung zugrunde. In der Wirtschaftspsychologie versteht man unter Verantwortung lediglich jenen Umstand,

dass eine Person gegenüber einer vorgesetzten Instanz für sein Handeln Rechenschaft ablegen muss. Das bedeutet, dass ein Vorgesetzter, der eine Aufgabe delegiert hat, dafür Sorge tragen sollte, dass ihm der entsprechende Mitarbeitende regelmäßig über die Gestaltung des delegierten Bereiches berichten kann. Dabei sind gerade zu Beginn einer solchen Aufgabenübertragung intensive Feedbackschleifen erforderlich.



Delegation bedeutet, Kompetenzen, Befugnissen und Verantwortung für die selbstständige Gestaltung eines Aufgabenbereiches zu übertragen.



Insbesondere Mitarbeitende, die bisher sehr viele Aufträge erhalten haben und mit der Delegation von Aufgaben wenig oder gar keine Erfahrung haben, fühlen sich anfangs von kompletten Aufgabenbereichen überfordert und entwickeln Ängste. Dies hat zur Folge, dass sie sehr kleinschrittig nachfragen und sich rückversichern.

Um diese Mitarbeitenden delegationsfähig zu machen, ist ein systematisches Training erforderlich. Dies erfordert auch von Seiten des Chefs oder der Chefin anfangs ein erhöhtes Engagement. Für sie oder ihn besteht die Herausforderung darin, nicht der Versuchung zu erliegen, Mitarbeitenden sachbezogen zu antworten und so eine schnelle Lösung zu bieten. Das spart zwar beiden Zeit, ist aber kontraproduktiv.

Rückdelegation vermeiden. Die Versuchung für Chef oder Chefin besteht in diesen häufigen Fällen nämlich darin, Mitarbeitenden die Verantwortung direkt abzunehmen und Ja oder Nein zu sagen. Dann ist diesen jedoch eine Rückdelegation gelungen.

Ein falscher Impuls für das Belohnungssystem. Wenn das der Fall ist, lernen Mitarbeitende, dass sie bei jeder unangenehmen oder schwierigen Entscheidung direkt zu ihrer Vorgesetzten gehen sollten. Gleichzeitig werden sie „biochemisch intensiv belohnt“. Die Chefin nimmt ihnen die Auseinandersetzung ab. Das schafft ein angenehmes Entlastungsgefühl – eine typische neurobiologische Belohnung. Dabei werden im Gehirn Neurotransmitter – vor allem Dopamin – ausgeschüttet und so die neuronalen Verbindungen für

	Auftrag	Delegation
Beschreibung	Beschreibt exakt, was gemacht werden muss und wer es wann, wo, und auf welche Weise ausführen soll	Definiert, wofür Mitarbeitende zuständig sind
Führungsaufgabe	Exakte Anweisung und exakte zeitgerechte Kontrolle der korrekten Durchführung	Exakte Rahmensetzung und Einhaltung der Zeitpunkte und der Berichtswege
Zeiteinteilung	Erfolgt durch Auftraggebende. Vorrang hat, wenn nicht anders angegeben, der aktuelle Auftrag.	Erfolgt in der Eigenverantwortung von Mitarbeitenden
Zielsetzung und Zielkriterien	Zielkriterien können bekannt sein, dies ist jedoch nicht zwangsweise erforderlich.	Zielkriterien müssen den betreffenden Mitarbeitenden bekannt sein, damit sie ihre Handlungen exakt daran orientieren können.
Konzeptionelles Durchdenken der Aufgabe	Erfolgt vornehmlich durch Auftraggebende	Erfolgt vornehmlich durch Mitarbeitende

Tab. 1: Einige relevanten Unterschiede zwischen Aufträgen und Delegationen

das unerwünschte Verhalten gefestigt und intensiviert.

Dieses Vorgehen konsequent zu vermeiden, kostet am Anfang Zeit. Doch diese Investition lohnt sich. Wenn ihnen nicht ständig die Verantwortung von den Schultern genommen wird, werden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dabei sehr schnell lernen, dass sie unangenehme Entschei-



Mitarbeitende müssen lernen, dass sie unangenehme Entscheidungen nicht einfach an ihre Chefin oder ihren Chef zurückdelegieren können.



dungen nicht einfach an ihre Chefin oder ihren Chef zurückdelegieren können. Auf die Dauer werden Mitarbeitende nur noch kommen und die Chefin informieren. Diese kann dann in Einzelfällen jeweils entscheiden, ob sie aus irgendwelchen Gründen eine abweichende Entscheidung treffen möchte.

Sichere Mitarbeitende sind das Ziel. Wenn die Mitarbeiterin dann in ihren eigenen Entscheidungen sicherer geworden ist, kann die Chefin den Bereich auch vollständig an sie delegieren. Dann würde sie nicht einmal mehr informiert werden.

Bereit sein, Kontrolle und Verantwortung abzugeben. Das bedeutet allerdings für die Chefin, dass sie bereit ist, ein hohes Maß an Verantwortung und Kontrolle an die Mitarbeiterin abzugeben. Ob sie das will, ist zum einen von ihren Erfahrungen mit der Mitarbeiterin abhängig. Zum anderen allerdings auch von ihrer prinzipiellen Bereitschaft, Kontrolle abzugeben, um mehr Kapazitäten für andere Themen zu haben.

Dieses Thema wird oft dann relevant, wenn kleine Praxen erfolgreich werden und die Anzahl der Mitarbeitenden steigt. In kleine Praxen entscheiden die Chefs in der Regel nahezu alles selbst. Dies ist in

BEISPIEL URLAUBSPLANUNG

Das Problem

Die Organisation der Urlaubstage ist von einer Zahnärztin vor wenigen Wochen an eine Mitarbeiterin (Frau Meier) delegiert worden. Nun möchte eine andere Mitarbeiterin (Frau Müller) ihren Urlaub um ein paar Tage verschieben. In der Zeit, in der diese jetzt gerne Urlaub hätte, haben aber bereits zwei weitere Mitarbeiterinnen frei, sodass

das nach den Regeln der Praxis (eine Mitarbeiterin pro laufendem Stuhl) nicht möglich ist. Frau Meier fragt ihre Chefin: „Wie soll ich es denn jetzt machen, wenn ich Frau Müller ihren Urlaub gebe, dann muss eine Mitarbeiterin an den beiden Nachmittagen an zwei Stühlen gleichzeitig assistieren – geht das?“

BEISPIEL URLAUBSPLANUNG

Die Lösung

Natürlich liegt die endgültige Entscheidung bei der Chefin. Falls Sie allerdings keine Rückdelegation wünscht, könnte sie Frau Meier z.B. in folgenden Dialog verwickeln:

Chefin: „Was sagen denn unsere Praxisregeln für die Urlaubsvergabe?“
Frau Meier: „Es muss an jedem Stuhl eine Mitarbeiterin sein.“

Chefin: „Und was bedeutet das jetzt?“
Frau Meier: „Dass es nicht geht!“

Chefin: „Was könnten Sie denn gegebenenfalls noch tun, ehe Sie das entscheiden?“
Frau Meier: „Ich könnte alle anderen fragen, ob sie die Nachmittage vertreten würden. Außerdem könnte ich die beiden anderen Mitarbeiterinnen fragen, ob sie gegebenenfalls an den Tagen doch da sein könnten.“

Chefin: „Stimmt, dann machen Sie das bitte. Und was müssen Sie tun wenn es nicht gelingt?“
Frau Meier: „Dann muss ich wohl Frau Müller sagen, dass die Verlegung ihres Urlaubs nicht möglich ist!“

Chefin: „Genauso ist es. Bitte klären Sie das alles. Klären Sie bitte auch, weshalb Frau Müller ihren Urlaub unbedingt verschieben möchte. Ehe Sie dann Frau Müller endgültig sagen, dass ihr Urlaub nicht verlegt werden kann, kommen Sie bitte noch einmal kurz zu mir, um das Thema dann abschließend zu besprechen. Bevor Sie einen Urlaub ablehnen, möchte ich gerne informiert werden – allerdings immer mit den vollständigen Informationen, wie gerade besprochen.“

größeren Praxen nicht mehr möglich. Da sich allerdings in den kleinen Praxen oft eine Auftragsarbeitskultur oder manchmal auch eine Selbstorganisation der Mitarbei-

tenden untereinander entwickelt hat, tritt das Thema Delegation oft erst auf, wenn die Praxen größer werden und mehr als sechs bis sieben Mitarbeitende haben.

Gerade die ersten Abgaben von Kompetenzen erzeugen auch bei Praxisinhabern unangenehme Gefühle. Das Ergebnis ist, dass Aufgaben zwar offiziell delegiert werden, dass Chefinnen und Chefs sich dann aber trotzdem weiter in die delegierten Arbeitsbereiche „einmischen“.

Delegationen dem Team mitteilen. Eine Voraussetzung dafür, dass das funktioniert, ist die Information des Teams. Deswegen ist es sinnvoll, erfolgte Delegationen bei Teambesprechung formal bekanntzugeben. Dabei hilft es, den Mitarbeitenden zu sagen, dass das bedeutet, dass man als Chef selber zu diesen Fragen nicht mehr primär Stellung nehmen wird.

Verantwortung motiviert. Mitarbeitende, die mehr Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse haben, sind in der Regel motivierter und mit ihrer Arbeit zufriedener. Sie haben den Eindruck, bestimmte Bereiche ihrer Arbeitswelt mitgestalten zu können. Dadurch steigt ihr eigenes

BEISPIEL URLAUBSPLANUNG

Vorsicht, Falle

So könnte Frau Müller die Chefin auch – unter Umgehung von Frau Meier – direkt fragen, ob sie ihren Urlaub verlegen könnte. Hier lauert eine weitere Falle. Wenn die Chefin Frau Müller jetzt direkt Urlaub gibt, fühlt sich Frau Meier hintergangen. Sie fragt sich dann nicht zu Unrecht, was sie denn machen soll, wo sie doch jetzt für den Bereich zuständig ist.

Das Ergebnis ist, dass Frau Meier ihr Engagement reduziert und in jedem Zweifelsfall alle Mitarbeiter wieder direkt zur Chefin schickt. Dadurch wird die Bemühung der Chefin, sich den Rücken freizuhalten, komplett konterkariert.

Die Lösung besteht darin, dass die Chefin gegenüber Frau Müller klar erklärt, dass sie für solche Urlaubsfragen nicht mehr zuständig ist, weil sie den Bereich delegiert hat und Frau Meier jetzt auch nicht in den Rücken fallen möchte. Sie bittet Frau Müller, das Thema deswegen direkt mit Frau Meier zu besprechen.

Selbstwirksamkeits- und Kontrollerleben. Beide Faktoren sind mit einer positiveren Einstellung zur Arbeit verbunden. Das be-

wirkt nicht zuletzt oft auch, eine stärkere Bindung an die Praxis.

→ **Dr. Anke Handrock, Berlin**

Was schenken Sie Ihrer engagierten Mitarbeiterin zu Weihnachten?

Unser Tipp: Die zertifizierten Curricula der DGI

Zahnmedizinische Fachassistenz für Implantologie (ZMFI)
Kursserie Nord (Hamburg) / Kursserie Mitte (Bamberg) · Start am 26. März 2021

Professionelle Betreuung von Implantatpatienten (PBI)
Doppelmodul in Bad Soden (Taunus) am 19. und 20. Februar 2021



Kontakt: DGI-Fortbildung c/o youvivo GmbH
Fon: 089 55 05 209-10 | info@dgi-fortbildung.de
www.dgi-fortbildung.de



Deutsche Gesellschaft
für Implantologie