

# Die Kunst des Delegierens

## Wie Sie Aufgaben effizient und effektiv abgeben und damit das Team stärken

Ein Beitrag von Christine Moser-Feldhege



**LABORFÜHRUNG** /// Delegieren ist ein essenzieller Bestandteil effektiver Führung, besonders im Dentallabor, wo Qualität, Termintreue und Teamarbeit entscheidend sind. Doch das richtige Abgeben von Aufgaben ist nicht so trivial, wie es sich erst mal anhört. Wie schaffen Sie es, die Stärken Ihrer Mitarbeiter optimal zu nutzen, gegebenenfalls auf- sowie auszubauen und gleichzeitig die Qualität der Arbeit sicherzustellen? In diesem Artikel erfahren Sie, wie Sie durch gezielte Entwicklung und delegieren nicht nur Ihre eigene Effizienz steigern, sondern auch Ihr Team motivieren und weiterentwickeln. Entdecken Sie praktische Tipps und vermeiden Sie diese häufigen Fehler, um das volle Potenzial Ihrer Mitarbeiter zu entfalten und Ihr Labor auf Erfolgskurs zu bringen.

### 1. Fehler: Sie delegieren überhaupt nicht

„Die Mitarbeiter können die Aufgabe nicht effizient genug erledigen.“ – „Ich bin die qualifizierteste Person für die Sache.“ Oder: „Nur ich weiß, wie das genau geht – es anderen zu erklären, kostet mich zu viel Zeit!“ Das sind nur ein paar der unzähligen Argumente, die ich schon zu hören bekommen habe, wenn es um das Thema Delegieren geht. Von der Richtigkeit sind so manche Laborinhaber oder dentale Führungskräfte auch sehr überzeugt.

**Was zu tun ist:** Über kurz oder lang kostet Sie das immens viel Arbeitszeit, die Sie besser nutzen könnten. Das Übertragen von Aufgaben spart nicht nur Zeit – vor allem motivieren Sie dadurch auch Ihre Mitarbeiter. Warum? Durch das Delegieren neuer und anspruchsvoller Aufgaben zeigen Sie, dass Sie sie für kompetent und vertrauenswürdig halten.

### 2. Fehler: Sie delegieren unklar: Wurde die Aufgabe übertragen ... oder nicht?

Wer nie bis selten delegiert, tappt oft in die Falle, Arbeiten nicht richtig zu übertragen. Etwa, indem man einem Team mitteilt, dass eine Aufgabe zu erledigen wäre, ohne dabei konkret eine Person zu nennen – in der Hoffnung, die qualifizierte Person wird sich schon angesprochen fühlen. Allerdings: Mitarbeitende warten darauf, namentlich und konkret benannt zu werden. Eine beiläufige Erwähnung im Vorbeigehen, im Türrahmen oder als kurze, schwammige Randnotiz im Teammeeting ist keine (ordentliche) Arbeitsanweisung.

**Was zu tun ist:** Sie wollen, dass jemand eine Aufgabe übernimmt? Werden Sie konkret: Bestimmen Sie eine verantwortliche Person, besprechen Sie konkret den Auftrag und klären Sie den Verantwortungsrahmen.

### 3. Fehler: Keine Weiterentwicklung der Mitarbeitenden

Wer delegieren möchte, sollte natürlich auch genau hinschauen, wem er welche Aufgabe übertragen kann. Denn gerade da lauert die Frustrationsgefahr. Übertrage ich Aufgaben an Mitarbeiter, die ich noch gar nicht dazu befähigt, also in die Lage versetzt habe, die Aufgabe auch wirklich erledigen zu können, frustriert das Mitarbeitende schnell, da sie ihrem eigenen Anspruch, aber auch dem ihres Chefs – also Ihnen – nicht gerecht werden können.

**Was zu tun ist:** Nutzen Sie über gezieltes Delegieren die Möglichkeit, Ihre Mitarbeiter zu fördern und Ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln.

„Ohne Vertrauen ist Delegation nicht möglich.“



Weitere Fehlerquellen sind Mikromanagement, fehlendes Vertrauen, Überlastung der Mitarbeiter, mangelndes Feedback, fehlende Nachkontrolle. Ein munteres Kombinieren der verschiedenen Punkte fördert eher den Frust als die Entwicklung der Mitarbeitenden. Aber was können Sie denn nun tun, um wirklich effektiv und effizient zu delegieren? Worauf kommt es also an?

### 1. Klarheit und Kommunikation

Legen Sie eindeutig Ziele und Erwartungen fest. Erklären Sie genau, wie das gewünschte Ergebnis aussieht und welche

Kriterien für den Erfolg gelten. Klären Sie außerdem Rollen und Verantwortlichkeiten. Definieren Sie klar, wer für welche Aufgaben oder Arbeit verantwortlich ist und welche Entscheidungsspielräume bestehen.

### 2. Geeignete Aufgaben identifizieren

Delegieren Sie als erstes Aufgaben, die nicht unbedingt Ihre Kernaufgaben sind oder die gut von anderen erledigt werden können. Bedenken Sie, dass Sie als Inhaber mehr am als im Unternehmen arbeiten sollten.

Abbildung: © ratpack223 - stock.adobe.com

ANZEIGE

8

FORTBILDUNGS-  
PUNKTE

3shape▷

# DENTALE WELT IM DIGITALEN WANDEL

Gemeinsam in die Zukunft!

## DÜSSELDORF

SCAN ME



JETZT FÜR  
**299€**  
zzgl. MwSt.

**TICKET  
SICHERN!**



Dr. Kay Vietor  
Praxis Dr. Kay Vietor



Dr. Samuel Akhondi  
Zahnarztpraxis Speising / Harvard  
School of Dental Medicine



Dr. Nicole Horvath  
Dr. Horvath | Zahnmedizin  
und Kieferorthopädie



Dr. Sebastian Horvath  
Dr. Horvath | Zahnmedizin  
und Kieferorthopädie



Josef Schweiger  
Zahntechniker, M.Sc.



PD Dr. Dr. Oliver Schubert  
Poliklinik für zahnärztliche  
Prothetik LMU München



Mattheus Boxhoorn  
Zahntechniker



Dr. Frank Zimmerling  
Zahnarzt



Dr. Maximiliane Amelie Schlenz  
Poliklinik für Zahnärztliche  
Prothetik Gießen

**Richtig delegieren ist eine Kunst**

*und keineswegs so leicht, wie es sich sagt.*

*Es ist ein kontinuierlicher Prozess und bedarf einer offenen und wertschätzenden Kommunikation, in der sich Mitarbeiter überhaupt trauen, auch mal Fragen zu stellen oder sich bei Problemen zu melden.*

Um Mitarbeitende zu motivieren, delegieren Sie jedoch auch anspruchsvollere Aufgaben – je nach Entwicklungsgrad der Mitarbeitenden. Sehen Sie Delegation als Entwicklungschance: Wählen Sie Aufgaben, die Ihren Mitarbeitern helfen, neue Fähigkeiten zu entwickeln oder zu wachsen.

**3. Den richtigen Mitarbeiter auswählen**

Nutzen Sie auch schon bestehende Fähigkeiten und Stärken und wählen Sie entsprechende Mitarbeitende aus. Achten Sie sowohl bei Punkt 2 also auch bei Punkt 3 auf die Arbeitsbelastung. Entwicklung unter hohem Zeitdruck funktioniert nur selten. Beauftragen Sie bei größerer Arbeitsbelastung lieber erfahrene Mitarbeitende.

**4. Unterstützung und Ressourcen bereitstellen**

Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeitenden die notwendigen Ressourcen, Informationen und Werkzeuge haben, um die Aufgabe zu erledigen. Sollte das nicht der Fall sein, bieten Sie bei Bedarf Ihre Unterstützung an. Oder ggf. auch die Möglichkeit einer Schulung.

**5. Vertrauen und Autonomie gewähren**

Zeigen Sie Vertrauen und geben Sie dem Mitarbeitenden die Verantwortung für diese Aufgabe. Kommunizieren Sie das jedoch auch klar und eindeutig. Ihr Vertrauen zeigen Sie, indem Sie genügend Freiraum geben, um die Aufgabe individuell auf eigene Weise zu erledigen. Vermeiden Sie an dieser Stelle vor allem Mikromanagement.

**6. Kontrollpunkte und Feedback**

Vereinbaren Sie regelmäßige Kontrollpunkte, z. B. über Zwischenkontrollen, um den Fortschritt zu überwachen und rechtzeitig eingreifen zu können, wenn Probleme auftreten. Sollten Sie etwas kritisieren, geben Sie konstruktives, zukunftsgerichtetes Feedback und erkennen Sie an, was bisher gut gelaufen ist.

**5 Stufen des Delegierens**

*Delegieren ist ein entscheidender Baustein in der Mitarbeiterentwicklung und sollte daher auch gut geplant sein.*



VERTRAUEN

Stufendiagramm: © cmf Easy Dental Leader

Abbildungen: © Natalia\_Trushchenko, aue – stock.adobe.com



## 7. Ergebnisse evaluieren

Überprüfen Sie, am besten gemeinsam, ob die Aufgabe so erfüllt oder die Arbeit so gefertigt wurde, wie erwartet. Sie hatten ja anfangs Ihre Erwartungen besprochen. Fragen Sie auch, welches Learning der Mitarbeiter hatte, welche Erfahrungen er gesammelt hat. Nutzen Sie die Gelegenheit, um gemeinsam mit dem Mitarbeiter zu reflektieren und Verbesserungen für zukünftige Delegationsaufgaben zu identifizieren. Das sind gerade bei praktischen Arbeiten nur wenige Minuten. Dieser Zeiteinsatz lohnt sich in der Entwicklungsarbeit sehr. So kommen Sie schnell von Stufe 1 zu Stufe 5 beim Stufenmodell des Delegierens (siehe Grafik).

## 8. Verantwortung übernehmen

Als Delegierender behalten Sie bis zur 4. Stufe des Delegierens die Verantwortung für die Aufgabe und müssen bei Problemen gegebenenfalls eingreifen.

### Fazit

Richtig delegieren ist eine Kunst. Zum einen sollte sich der Delegierende ehrlich die Frage beantworten, was ihn daran hindert, mehr Aufgaben zu delegieren. Zum anderen gilt es zu klären, welche Hürden ggf. beim Empfänger noch zu beseitigen sind. Es ist ein kontinuierlicher Prozess und bedarf einer offenen und wertschätzenden Kommunikation, in der sich Mitarbeiter überhaupt trauen, auch mal Fragen zu stellen oder sich bei Problemen zu melden. Delegieren ist ein entscheidender Baustein in der Mitarbeiterentwicklung und sollte daher auch gut geplant sein. Aber vor allem stellt es eine ganz hohe Anforderung an den Delegierenden: Er muss seinen Mitarbeitenden VERTRAUEN. Ohne Vertrauen ist Delegation nicht möglich.

Wer es schafft, dieses effektive Werkzeug zur Mitarbeiterentwicklung einzusetzen, schlägt zwei Fliegen mit einer Klappe: Durch richtiges Delegieren können Sie Ihre eigene Arbeitslast verringern und gleichzeitig die Fähigkeiten und das Engagement Ihres Teams stärken.

### INFORMATION ///

Christine Moser-Feldhege  
www.cmf-consulting.de

Infos zur Autorin



# Kraftvoll und leise absaugen

## SILENT Absaugungen

Die extrem kraftvollen  
und sehr leisen  
SILENT Absaugungen  
erhalten Sie als  
Einzelplatz-, Mehrplatz-  
und CAM-Absaugungen

Jetzt virtuell  
und in 3D erleben

CAM-Absaugungen  
[renfert.com/silent](http://renfert.com/silent)



Arbeitsplatz-  
absaugungen  
[renfert.com/silent](http://renfert.com/silent)



making work easy

**Renfert**