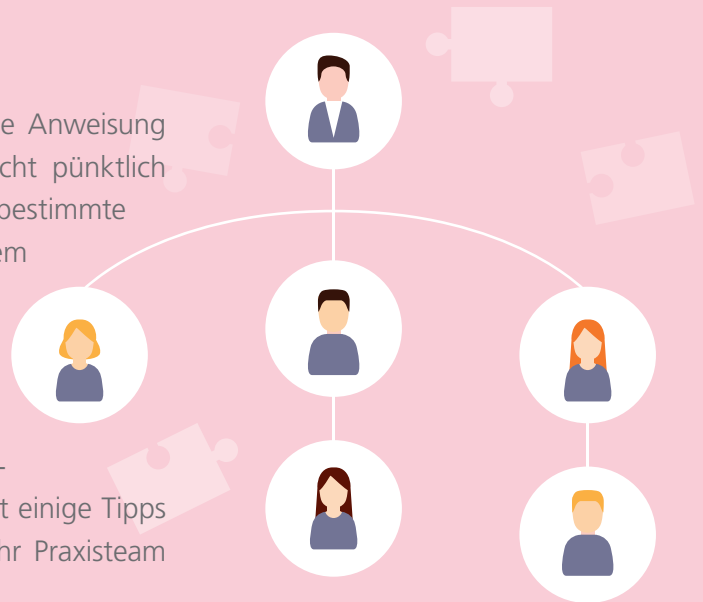


Viele Chefs kennen diese Situation: Man hat eine Anweisung gegeben und stellt verwundert fest, dass sie nicht pünktlich umgesetzt wurde. Oder man ertappt sich dabei, bestimmte Dinge selbst zu tun, die eigentlich jemand aus dem Team machen könnte. Aber man will es schnell erledigt haben und schließlich weiß man selbst am besten, wie es geht. Irgendwann kommt aber die Erkenntnis, dass man zunehmend genervt ist, weil man immer mehr macht und die anderen (deswegen?) immer weniger. Der folgende Beitrag gibt einige Tipps für Zahnärzte, wie sie Aufgaben am besten an ihr Praxisteam delegieren können.



© reddeer_art – stock.adobe.com

Entlastung für den Chef – Tipps für eine klare verbindliche Delegation

Gudrun Mentel

Wenn es wirklich gut werden soll, macht man es am besten selbst: Dieses Phänomen ist häufig Teil des Alltags in Zahnarztpraxen. Es ist schwer, diesen Kreislauf zu durchbrechen, weil es ein schleichender Prozess und zudem anstrengend ist, sich eingestehen zu müssen, dass man vielleicht selbst einen Anteil daran hat, dass es dazu gekommen ist. Doch genau damit ist der erste Schritt getan: die Bereitschaft, sich mit diesem Thema zu beschäftigen und einen offenen Blick auf die eigene Delegationskultur zu werfen.

In diesem Beitrag werden zunächst Tipps vorgestellt, damit Delegation zu dem wird, was der Name sagt: die (erfolgreiche) Übertragung von Aufgaben und Verantwortung an Mitarbeiter, die für diese Aufgabe die nötigen Kompetenzen besitzen. Anschließend werden Techniken der sogenannten Rückdelegation gezeigt (= wenn Mitarbeiter ihre Aufgabe/Verantwortung wieder an den Chef zurückgeben) und wie dies verhindert werden kann.

Zentrale Fragen erfolgreicher Delegation

Was delegiere ich genau?

Die Beantwortung dieser scheinbar simplen Frage ist die Ausgangssituation. Wie klar ist meine Anweisung gewesen? Wie kann ich das Ergebnis kontrollieren? Einem Mitarbeiter zu sagen, dass er den Steri aufräumen soll, mag für den Chef eine klare Aussage sein, aber nicht unbedingt für den Mitarbeiter. Was verstehen also beide Seiten darunter?

Was ist der Zweck der Aufgabe?

Damit sind wir beim zweiten wichtigen Punkt: Delegation ist ein wichtiges Motivations- und Führungsinstrument. Es macht also Sinn, dem Mitarbeiter das Ziel und die Zusammenhänge zu erklären. Es fördert dessen Verständnis und damit Bereitschaft. So wird aus „Sie sind für die Bestellungen zuständig“ besser ein „Ziel ist es, dass die Implantate spätestens einen Tag vor einer OP in der Praxis sind“.

Welchen Spielraum hat der Mitarbeiter?

Wie der Mitarbeiter dieses Ziel erreicht (ob es ausreicht, wenn der Chef erst das Ergebnis sieht oder zu bestimmten Zeiten oder Punkten informiert werden möchte) sollte unbedingt vorab festgelegt werden. Gerade mit solch einem Spielraum lernen Mitarbeiter durch praktische Erfahrung. Es fördert ihre Selbstwirksamkeit („Ich traue mir zu, dass ich es schaffe.“) und das Denken in Zusammenhängen.

Was kann passieren?

Delegieren bedeutet, Vertrauen zu haben und eine Aufgabe/Verantwortung abgeben zu können. Es macht also Sinn, sich dabei zu fragen, was schlimmstenfalls passieren kann und dies mit dem Mitarbeiter zu besprechen, ihm aber ansonsten den Rahmen zur eigenen Gestaltung zu überlassen. Hier ist der eigene Freiraum, den man als Führungskraft gewinnen kann (freie Ressourcen wie Zeit, Gedanken,

Energie) und die Möglichkeit für den Mitarbeiter, an Selbstständigkeit wachsen zu können, abzuwägen.

Wer kann es übernehmen?

Mitarbeiter unterscheiden sich in dem Grad ihrer Kompetenzen und ihren Einstellungen. So ist ein Azubi weder fachlich noch durch seine Erfahrung in der Lage, die Folgen seines Handelns einzuschätzen, auch wenn er stolz über eine solche Aufgabe ist („Ich bin für den Steri verantwortlich.“) und mit Selbstbewusstsein berichtet, er habe alles im Griff. Ein langjähriger Mitarbeiter in der Assistenz dagegen verfügt vielleicht über diese Erfahrungen nach Einschätzung des Chefs, lehnt aber trotzdem diese Aufgabe ab. Bei Nachfragen stellt sich dabei heraus, dass er wichtige Neuerungen nicht kennt und keine Fehler machen möchte.

Welche Unterstützung braucht der Mitarbeiter?

Gerade bei komplexeren Verantwortungsbereichen oder Aufgaben ist es wichtig, den Mitarbeiter vorab zu fragen, ob er dazu bereit ist, diese zu übernehmen. In einem Gespräch unter vier Augen stellt man idealerweise den Handlungsrahmen und den Zweck dar und fragt zudem, was der Mitarbeiter an Unterstützung benötigt.

Bis wann soll die Aufgabe erledigt sein?

Wenn Delegation scheitert, dann sind es oft Missverständnisse beim Zeitpunkt. Wie konkret wurde die Aufgabe delegiert? „Ich brauche bis morgen...“, „Machen Sie mal die Pläne fertig.“ oder „Demnächst bräuchte ich...“ sind zu unkonkrete Hinweise. Eine Bitte/Aufforderung mit dem Inhalt „Morgen um 12 Uhr legen Sie mir bitte vor...“ ist für alle Beteiligten klar, verständlich und sorgt für die gewünschte Verbindlichkeit. Diese Termine einzuhalten, ist mehr als wichtig. Es ist ein Instrument des eigenen Zeitmanagements, hat Vorbildcharakter und zeigt dem Mitarbeiter, dass seine Aufgabe (und damit der Mitarbeiter selbst) für den Chef wichtig ist, und dass dieser es ernst mit den Terminen meint.

Rückdelegation an den Praxisinhaber

Doch was ist zu tun, wenn Mitarbeiter die Aufgaben an den Chef zurückdelegieren? Wenn sie auf den letzten Drücker kommen und sagen, dass sie es nicht mehr schaffen würden? Diese Techniken der Rückdelegation entstehen im Laufe einer längeren Zeit und sind leider anerzogen. In solchen Fällen macht es Sinn, das eigene Verhaltensmuster zu beobachten und sich zu fragen: Bei welchen Mitarbeitern oder Aufgaben passiert dies? Wie verhalte ich mich in diesen Fällen? Wann habe ich mich einmal anders verhalten? Habe ich im Vorfeld klar und effektiv delegiert?

Der Weg von einer Kultur der Rückdelegation zu einer Kultur von Delegation und Vertrauen beginnt mit diesen Fragen an sich selbst. Der zweite Schritt sind veränderte Kommunikationsmuster. So kann ein häufiges Nachfragen durch gezielte Rückfragen zum künftigen Verhalten des Mitarbeiters („Was ergibt aus Ihrer Sicht Sinn?“, „Was schlagen Sie vor?“) und der Hinweis auf seine bisherigen Erfolge gestoppt werden. Ein zeitliches Hinauszögern kann z.B. durch kleinteilige Delegation unterbunden werden. Die Erfahrung zeigt, dass man zunächst mit einem Thema/einem Mitarbeiter beginnen sollte. Das schafft Selbstvertrauen und gibt neue Impulse für die nächsten proaktiven Schritte zu einer echten Delegationskultur.

Gudrun Mentel
[Infos zur Autorin]



Kontakt

Gudrun Mentel

Beratung für Personalführung + Kommunikation
Ökonomin f. Personalmanagement
International Business Coach (IHK)
Langstraße 76
65812 Bad Soden am Taunus
mentel@gudrun-mentel.de



Perfekte Polierlösungen:

W&H Proxeo Twist Cordless
und die Einmal-Polier-Aufsätze von

WHITE CROSS

schnell, schonend, RKI-konform
und kostengünstig



**Fragen Sie
auch nach
unserem
Testkit!**

~~1290,- €~~

799,- €

AKTION

**W&H Proxeo Twist
Cordless**

**plus 2 x 144 white cross
Einweg-Polieraufsätze* kostenlos!**

* im Wert von je
79,- € / 69,- €

white cross GmbH · Brückenstraße 28 · 69120 Heidelberg

Telefon 0 62 21 58 60 328 · Telefax 0 62 21 58 84 364

E-mail: info@white-cross.info · whitecross-shop.de