

Delegation von Aufgaben an Mitarbeiter – so schaffen Sie sich Freiräume

Einleitung

Werden Entscheidungskompetenzen und Aufgaben von einer Person auf eine andere übertragen, spricht man von Delegation. Ein Ziel jeder Führungskraft besteht darin, seine Mitarbeiter so weit zu entwickeln, dass ihnen die Arbeit bekannt ist und sie diese ohne Kontrolle und ohne Hilfe selbstständig ausführen können. Die Führungsverantwortung verbleibt zwar beim Delegierenden (Zahnarzt), aber die Handlungsverantwortung wird abgegeben. Je schwieriger die Aufgaben sind, umso weniger eignen sie sich dazu, delegiert zu werden. Andererseits können umso komplexere Arbeiten delegiert werden, je höher die Qualifikation und die Kompetenz der Mitarbeiter sind.

Als Zahnarzt sollten Sie sich selbstverständlich auf die Patientenbehandlung konzentrieren, denn dies kann Ihnen im Normalfall niemand abnehmen – die Prophylaxe einmal ausgenommen. Viele organisatorische Arbeiten werden schon jetzt von Ihrem Team übernommen. Terminplanung, Korrespondenz, Kostenaufklärung des Patienten, Leistungsabrechnung, Beschaffung und Lagerhaltung, Dienst- und Urlaubsplanung, Einarbeitung neuer Mitarbeiter u. v. m. erledigen Ihre Mitarbeiter täglich. Da in den letzten Jahren der Verwaltungsaufwand in der Zahnarztpraxis erheblich zugenommen hat, ist es für den Zahnarzt heutzutage unabdingbar, auch Managementaufgaben zu delegieren. Hier einige Tipps für die Übertragung von Aufgaben in der Zahnarztpraxis:

- Überprüfen Sie zunächst, inwieweit Sie tatsächlich delegieren wollen.
- Trennen Sie Ihre Aufgaben in wichtige und weniger wichtige und schaffen Sie sich Freiräume durch die Delegation weniger wichtiger Arbeiten.
- Definieren Sie die Aufgaben, Teilaufgaben, Ziele und Rahmenbedingungen klar und eindeutig: Wie soll vorgegangen werden? Wer ist zu involvieren? Welche Hilfsmittel und Unterlagen sind notwendig? Welche Termine sind zu beachten? Wie erfolgt die Berichterstattung bzw. Rückmeldung?

- Überlegen Sie, wer am besten für die Aufgabe in Frage kommt. Hat die entsprechende Mitarbeiterin auch die notwendigen Kapazitäten?
- Informieren Sie die Mitarbeiterin umfangreich und rechtzeitig und legen Sie ihre Kompetenzen und Verantwortungsbereiche fest.
- Informieren Sie ggf. auch alle anderen Teammitglieder über die Aufgabendelegation und vor allem über die damit verbundenen Befugnisse.
- Koordinieren Sie die delegierten Aufgaben und vermeiden Sie Rück- und Weiterdelegationen.
- Lassen Sie sich über den Fortschritt der delegierten Aufgabe informieren, ohne dabei eigenverantwortliches und selbstständiges Handeln einzuschränken.
- Nutzen Sie die Delegation als Möglichkeit, andere zu motivieren und zu fördern. Sorgen Sie hierbei auch für die nötige Weiterbildung, damit die Aufgabe erfüllt werden kann.
- Delegieren Sie frühzeitig und dauerhaft. Treten ähnliche Aufgaben auf, sollten Sie immer an die gleiche Person delegieren.
- Vermeiden Sie es, eine Aufgabe an zwei verschiedene Mitarbeiterinnen zu übertragen.
- Fragen Sie nach der Bereitschaft und der Fähigkeit des Delegationsempfängers, eine Aufgabe zu übernehmen.
- Formulieren Sie bei umfangreichen oder wichtigen Aufgaben den „Delegationsauftrag“ schriftlich.
- Geben Sie eine Rückmeldung, inwieweit die Ergebnisse Ihren Erwartungen und Ansprüchen entsprechen.

Delegation von Aufgaben und Handlungsverantwortung an die Praxismanagerin

Inzwischen durchaus üblich ist die Delegation von diversen Managementaufgaben an eine leitende Praxismanagerin. Zu den Anforderungen an eine leitende



Mitarbeiterin in dieser Funktion gehören nicht nur fachliche Qualifikation und Personalführungsqualitäten, sondern vor allem auch unternehmerische Fähigkeiten. Nehmen wir dazu folgendes Beispiel an:

Eine leitende Praxismanagerin stellt fest, dass der Praxisumsatz zurückgegangen ist. Ihre Aufgabe besteht nun nicht nur darin, den Praxisinhaber über diese Tatsache zu informieren, sondern vor allem in der Erarbeitung und Umsetzung von Lösungsvorschlägen. Dies könnte beispielsweise die Ausweitung des Angebotes in der Prophylaxe sein. Dafür können u. a. die Erweiterung eines Prophylaxezimmers und die Neueinstellung einer Prophylaxeassistentin notwendig sein. Außerdem müssen die Preise betriebswirtschaftlich neu kalkuliert werden.

Die Praxismanagerin wird nun vom Zahnarzt damit betraut, anhand von Vorgaben die Erweiterung der Prophylaxe zu übernehmen. Sie erhält den Auftrag, eine Stellenanzeige für eine Prophylaxemitarbeiterin aufzugeben und anhand der Bewerbungen eine geeignete Vorauswahl zu treffen. Die möglichen Abrechnungspositionen müssen zusammengestellt werden, die Behandlungszeit ist zu kalkulieren, und die Daten sind zur Entscheidung an den Zahnarzt weiterzugeben. Außerdem soll die Praxismanagerin einen Vorschlag für eine Praxisbroschüre mit dem erweiterten Prophylaxeangebot erstellen.

Selbstredend hat eine leitende Praxismanagerin wesentlich mehr Verantwortung als eine ausführende Praxismanagerin. Ohne eine entsprechende Aufstiegsfortbildung wird eine Mitarbeiterin kaum in den leitenden Bereich einsteigen können.

Vorteile und Risiken des Delegierens

Ihre Vorteile der Delegation liegen auf der Hand. Sie werden in allen organisatorischen Tätigkeiten entlastet. Die Identifikation mit den Unternehmenszielen wird verbessert. Die Beurteilung Ihrer Mitarbeiter wird objektiver. Eigeninitiative, Leistungsmotivation und Verantwortungsbereitschaft Ihres Teams werden gefördert.

Natürlich kann die Übertragung der Handlungsverantwortung auch Probleme oder Nachteile mit sich bringen. Dies könnten u. a. sein:

- höherer Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern;
- erhöhter Koordinationsaufwand;
- größeres Konfliktpotenzial;
- vermehrte Ergebniskontrolle notwendig;
- Rücknahme der Delegation (der Zahnarzt greift in den Aufgabenbereich der Praxismitarbeiter ein, ohne dass dies wirklich notwendig wäre);
- Gefahr der Überforderung Einzelner, hierdurch Frustration und Demotivation;
- erhöhter Stress für die Mitarbeiter durch Verantwortung;
- Gefahr, dass sich die Berichterstattung auf Negativfälle konzentriert und dadurch Erfolgsmeldungen unmöglich werden, was sich unter Umständen negativ auf die Motivation des Mitarbeiters auswirkt und zur Rückdelegation führt;
- unzureichende Wahrnehmung der Führungsverantwortung;
- Unterschätzung der tatsächlichen Delegationsmöglichkeiten;
- praxisbezogene Unstimmigkeiten.

Je größer das „Unternehmen Zahnarztpraxis“ ist, desto mehr Risiken birgt natürlich die Delegation.

Fazit

Vertrauen Sie in die Fähigkeiten Ihres Praxisteam. Dann sind Ihre Mitarbeiter motiviert, auch anspruchsvolle Aufgaben zu übernehmen, und Sie schaffen sich selbst Freiräume für „Chefsachen“ und Ihre Patienten.

Gabriele Oppenberg

GO Consulting Praxis- und Qualitätsmanagement e. K.
Ismaninger Straße 55, 81675 München
E-Mail: info@go-consulting.de
Internet: www.go-consulting.de