

---

# BIG BOOTCAMP MITARBEITERFÜHRUNG

---



**ERFOLGREICHES DELEGIEREN – AUF ALLEN  
EBENEN!**

Referentin: SABINE KITTEL



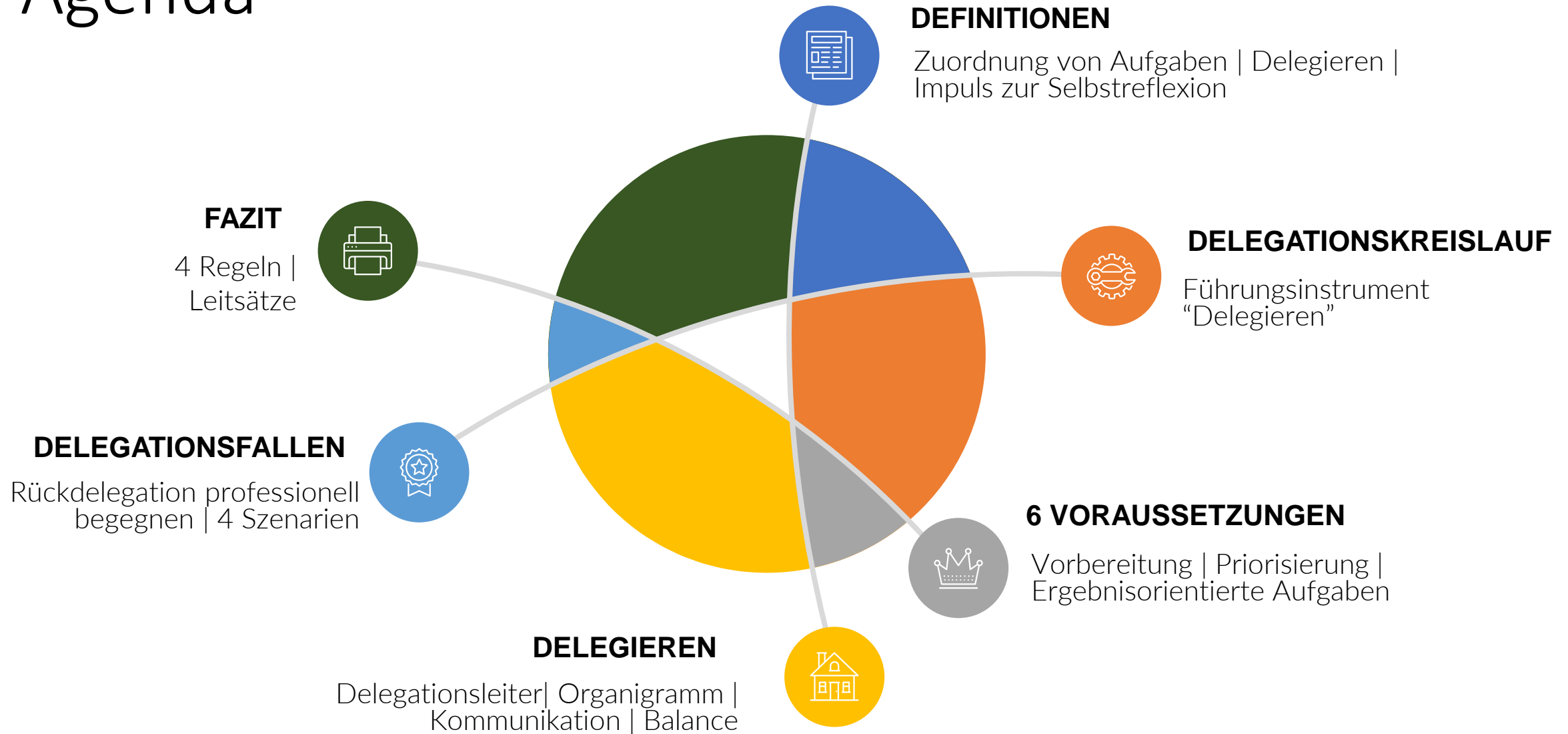
deutsche  
fortbildungsakademie  
heilwesen®

## Sabine Kittel

- Führungskräfte-Trainerin
- Systemischer Coach und Berater
- Dentalhygienikerin
- Kommunikations-Coach
- Team-Coach
- Prophylaxe-Trainerin
- Mundgesundheitsbotschafterin



# Agenda



# »Aufgaben zuordnen oder delegieren?

Der feine Unterschied

# Definition: Zuordnung von Aufgaben

- Bei der **Zuordnung von Aufgaben** liegt die **Verantwortung und Kontrolle** weiterhin bei der Person, die die Aufgabe zuordnet.
- Einzelzuordnung:
  - Dies ist die Regel bei ausführenden Arbeiten. Eine bestimmte Verrichtung wird einer bestimmten Stelle oder Person übertragen. Beispiel: Materialwirtschaft wird von der Fachangestellten X erledigt.
- Gruppenzuordnung:
  - Eine Aufgabe wird einer Gruppe übertragen und im Rahmen der Gruppe wird dann entschieden, wer die Aufgabe auszuführen hat. Dies ist insbesondere bei leitenden Aufgaben üblich.

# Definition: Zuordnung von Aufgaben

- Bei der **Zuordnung von Aufgaben** liegt die **Verantwortung und Kontrolle** weiterhin bei der Person, die die Aufgabe zuordnet.

## Entscheidungshilfe:

- Geeignet, wenn die Aufgaben einfach sind, keine große Verantwortung erfordern oder die Kontrolle behalten werden soll.

# Definition: Delegieren von Aufgaben

- Bei der **Delegation** liegt die **Verantwortung und Kontrolle** bei der Person, an die die Aufgabe delegiert wurde.

## Entscheidungshilfe:

- Geeignet, wenn die Aufgaben komplexer sind, Verantwortung erfordern oder die Kontrolle abgegeben werden soll.

# Impuls zur Selbstreflexion

1. Neigen ich eher dazu, Dinge schnell mal selbst zu erledigen?
2. Fällt es mir schwer die Verantwortung für die Aufgabe abzugeben?  
Gefühl des Kontrollverlusts?
3. Möchten Sie Entlastung für sich und Förderung beim Mitarbeitenden/Kollegen?



# Definition – Wem dient das Delegieren?

- **Aus Arzt-/Zahnarztsicht:**
  - Konzentration auf die Kernaufgabe „Patientenbehandlung“  
Zeit für die Arbeit am Unternehmen effektiver nutzen zu können.
- **Aus Mitarbeitersicht:**
  - Fühlen sich motivierter und engagierter, wenn ihnen Verantwortung übertragen wird.
- **Aus Teamsicht:**

Stärkung der Zusammenarbeit durch den Austausch von Wissen und Erfahrungen => Wissenstransfer.



»Delegieren ist ein wichtiges  
Instrument für eine erfolgreiche  
Praxisführung!

# Delegationskreislauf



### 3. ANERKENNEN

- Loben (90 % ist meist positiv!)
- Verbesserungen erfragen

**Wenn erforderlich:**  
Tadelgespräch mit dem Ziel  
der Motivation

### 1. DELEGIEREN

Befähigung  
Vertrauen + Verantwortung +  
Vollmacht.

### 2. KONTROLLIEREN

Positive Entwicklung  
feststellen  
Korrekturbedarf erkennen

**Merke: Es gibt mehrere  
Arten etwas zu tun!**



»Es geht nicht darum, der Beste zu sein,  
sondern andere um sich herum besser zu  
machen!

Niels van Quaqueebeke

# »Übertragung von Aufgaben

Priorisierung

Effizienzsteigerung in der Praxis

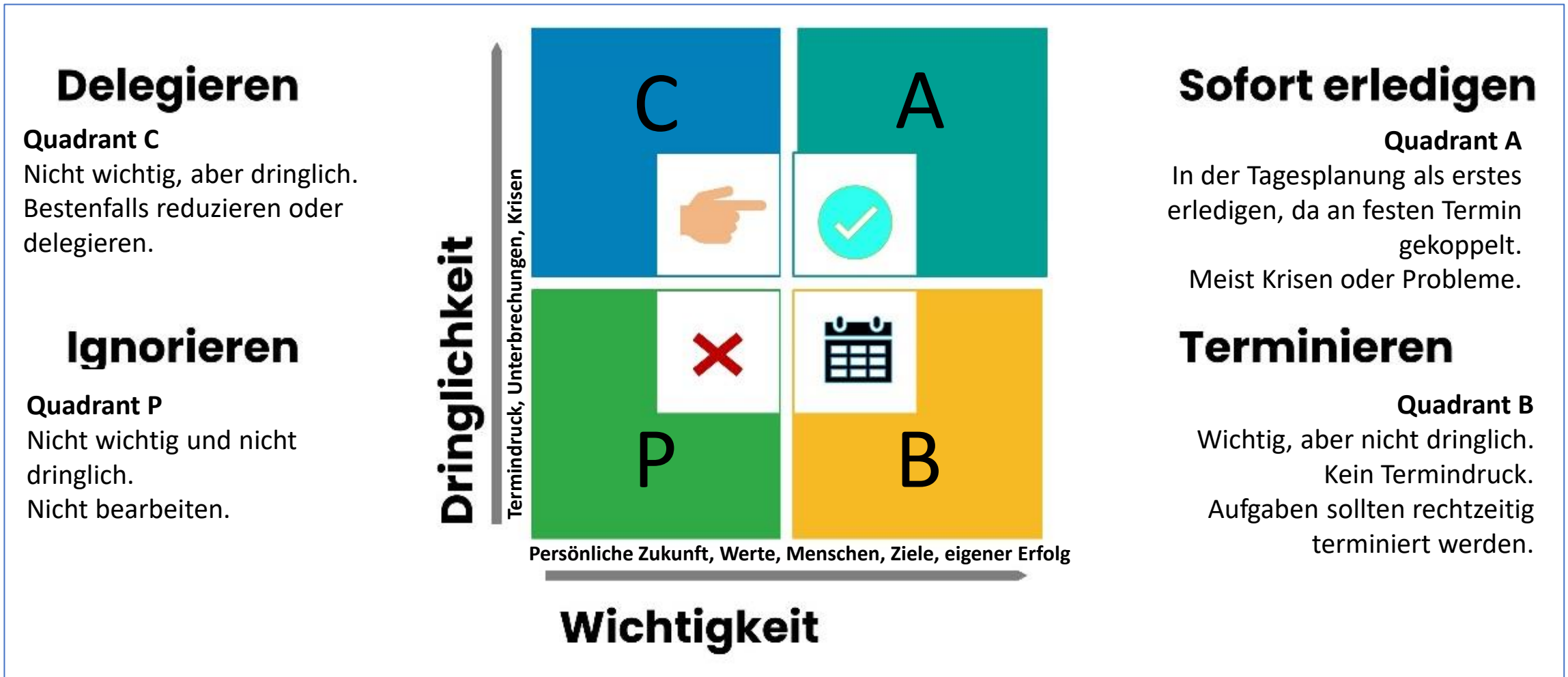


»Mache Platz für die Aufgaben,  
die wirklich wichtig sind.

# Priorisierung - Vorbereitung „FIRST“

- Aufgabe zuerst einer Prioritätsprüfung unterziehen.
- Überflüssig gewordene Aufgaben erkennen und streichen.
- Wichtigkeit und Dringlichkeit der Aufgabe bestimmen
  - ABC-Methode
  - Eisenhower-Prinzip

# Eisenhower-Matrix





# ALPEN-Methode - nach Lothar J. Siewert

## Erstellung eines schriftlichen Tagesplans

- A** alle **A**ufgaben festlegen und terminieren.
- L** Länge, Dauer, die für die Aufgabe benötigte Zeit planen (Arbeitszeit).
- P** Pufferzeiten einplanen für unerwartete Störungen. Zeitplan entwickeln und freie Zeitfenster einplanen.
- E** Entscheidung für Schwerpunkte = Prioritäten festlegen. Also im Hinblick auf Bedeutung und Dringlichkeit in eine Reihenfolge bringen.
- N** **N**achkontrolle durchführen. Eine Soll-Ist-Kontrolle nach dem Arbeitsergebnis, ob das Zeitmanagement ideal war.

# Effizienzsteigerung

- Monkey-Business: Gefühl/Eindruck des Mitarbeitenden, nur die unliebsamen Aufgaben zu bekommen, durch klare Kommunikation vermeiden.
- Ausschließlich Aufgaben delegieren, die helfen, die Praxisziele zu erreichen.
- Entscheidende Frage stellen:

**„Wer im Team kann diese Aufgabe besser/schneller/effizienter erledigen als ich?“**

# »Ergebnisorientiert Aufgaben delegieren

EOA

# Ergebnisorientiert Aufgaben delegieren

In der Schweiz wurden rund 2.700 Personen befragt, darunter Mitarbeiter, Führungskräfte und auch HR-Fachleute.

**Folgende Diskrepanz wurde erkannt:**

- 94 Prozent der Führungskräfte glauben, klare Ziele vorzugeben.
- Nur 42 Prozent der befragten Mitarbeiter geben an, klare Ziele von ihrem Vorgesetzten erhalten zu haben!

**Differenz von 52%**

# Ergebnisorientiert Aufgaben delegieren

**Ziel ist, dass es jede Führungskraft begrüßt...**

- ... zu wissen, wie ihre Mitarbeiter denken.
- ... wenn die Ergebnisse und Prioritäten mit ihren Mitarbeitenden verbindlich vereinbart sind.
- ... die Verantwortungsbereiche der Mitarbeiter eindeutig geklärt sind.
- ... über ein sicheres Hilfsmittel für die Kontrolle der Ergebnisse verfügt.
- ... weniger direkt führen zu müssen und sich auf die Mitarbeiter verlassen kann.

# Ergebnisorientiert Aufgaben delegieren

## **Ziel ist, dass jeder Mitarbeitende...**

- ... genau weiß, was mit welcher Priorität erwartet wird.
- ... einen eigenen Verantwortungsbereich erhält.
- ... ausreichende Kompetenzen bekommen kann.
- ... Sicherheit empfindet, weil er/sie eine Orientierungshilfe hat.
- ... über eine präzise, schriftliche Vereinbarung verfügt.

# Ergebnisorientiert Aufgaben delegieren





»Eignung & Ressourcen prüfen,  
Kommunikation festlegen!





»Wenn die richtigen Mitarbeiter die richtigen Aufgaben in minimaler Zeit richtig erledigen, dann sind die Arbeitsabläufe effizient!

# Fachliche Eignung – Zeitliche Ressource

- Stellen-Soll-Profil plus Ist-Profil (Kompetenz und Engagement)  
=> Fachliche Eignung.
- Zeit zur Erledigung der Aufgabe überprüfen – SMART-Zielsetzung  
=> realistisch?
- Falls eine eigene Einschätzung des Zeitbedarfs für die Erledigung der Aufgabe nicht möglich ist  
=> beim fachkundigen Mitarbeitenden fragen.
- Im Bedarfsfall den Mitarbeitenden von anderen Aufgaben freistellen.



»Besonders wertschätzendes delegieren zeichnet sich durch die persönliche Besprechung der Aufgabe aus.

# Wertschätzende Übergabe der Aufgabe

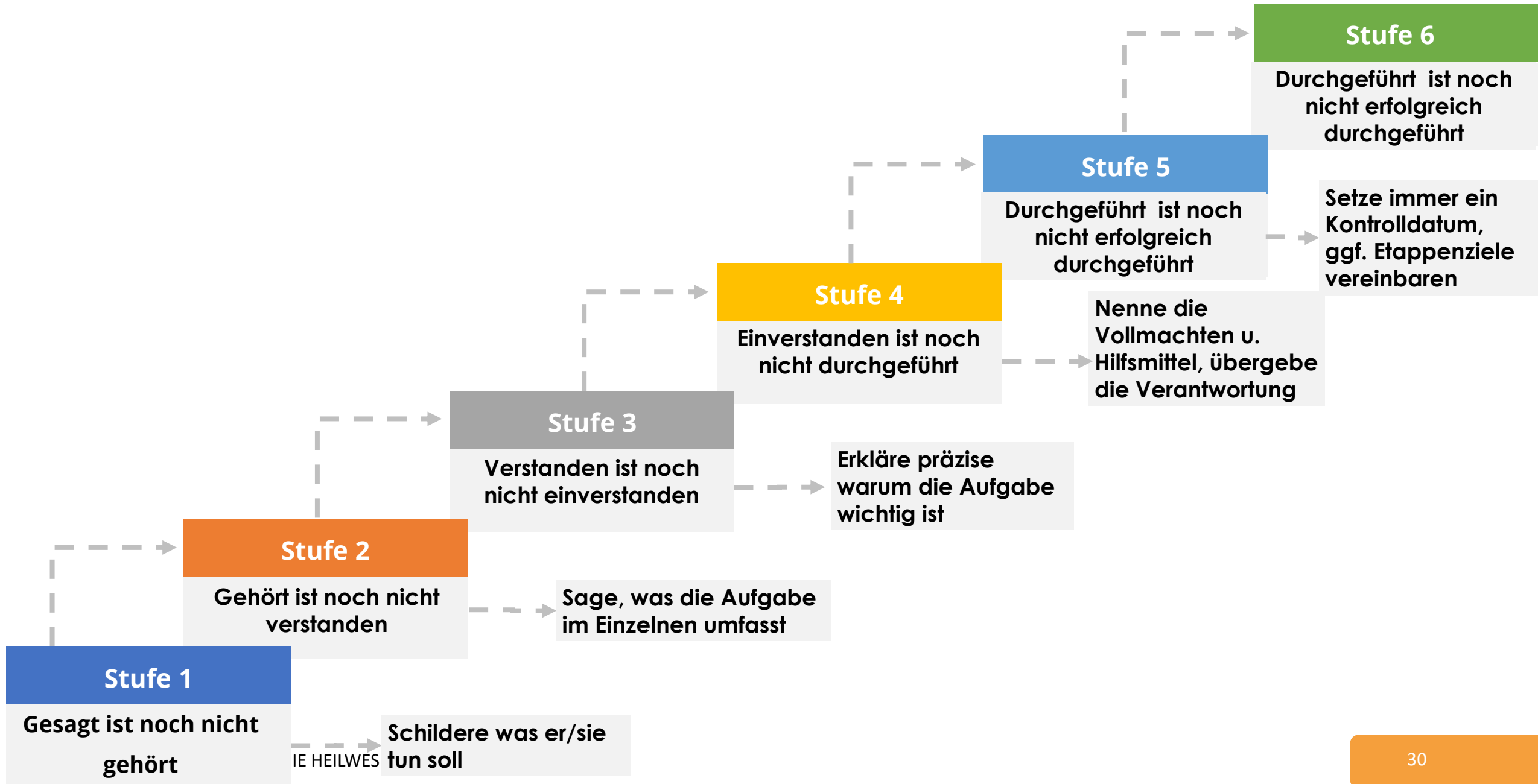
- Kurzes Delegieren via E-Mail oder Chat ist nur dann sinnvoll:
  - Mitarbeiter kennt die Aufgabe.
  - Es dient einem schnellen formlosen Arbeitsauftrag.
- Verschriftlichung des Gesprächs:  
Protokoll, Notizen für alle Beteiligten zugänglich machen.

## Ziel:

- Fehlkommunikation zu vermeiden und Mißverständnissen vorzubeugen und ggf. auszuräumen.
- Sicherstellung aller benötigten Arbeitsmittel zur Erledigung der Aufgabe -  
Management by terror unterlassen!

# »Delegieren

## 6 Stufen der Delegationsleiter





» Delegieren heißt zurücktreten,  
damit andere durchstarten  
können!

# »Entwicklung und Unterstützung der Delegation

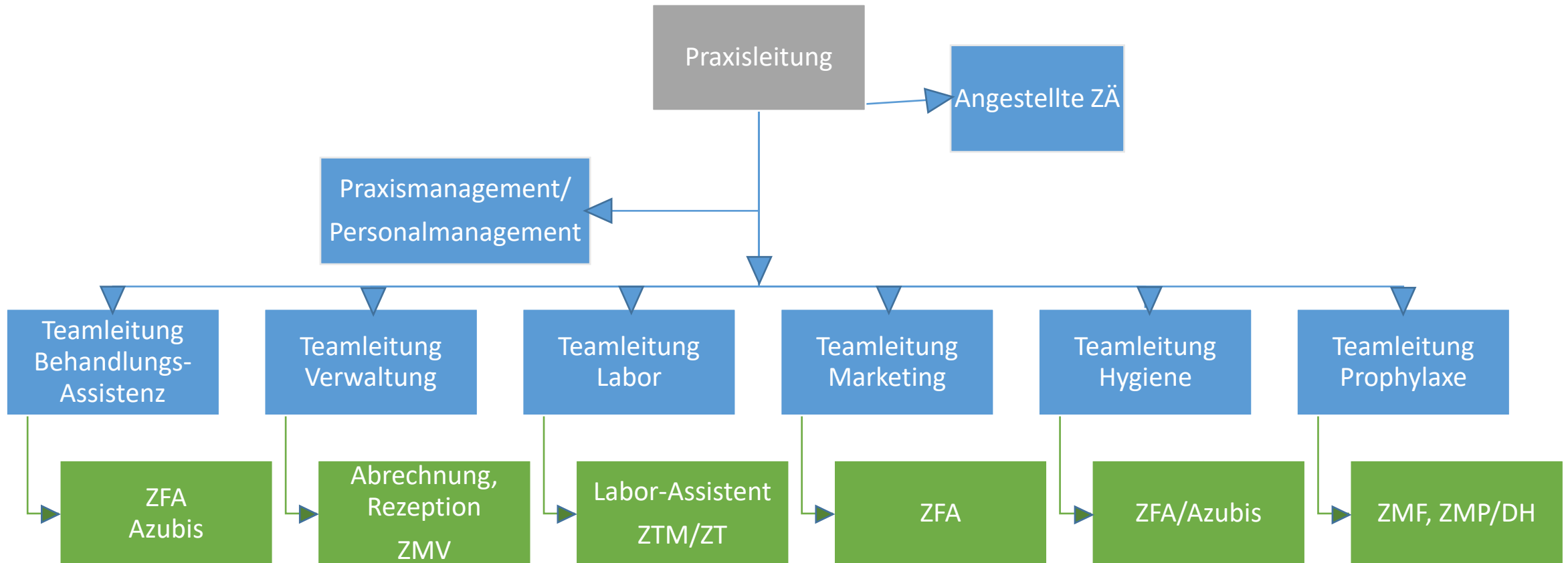
Rückfragen bearbeiten



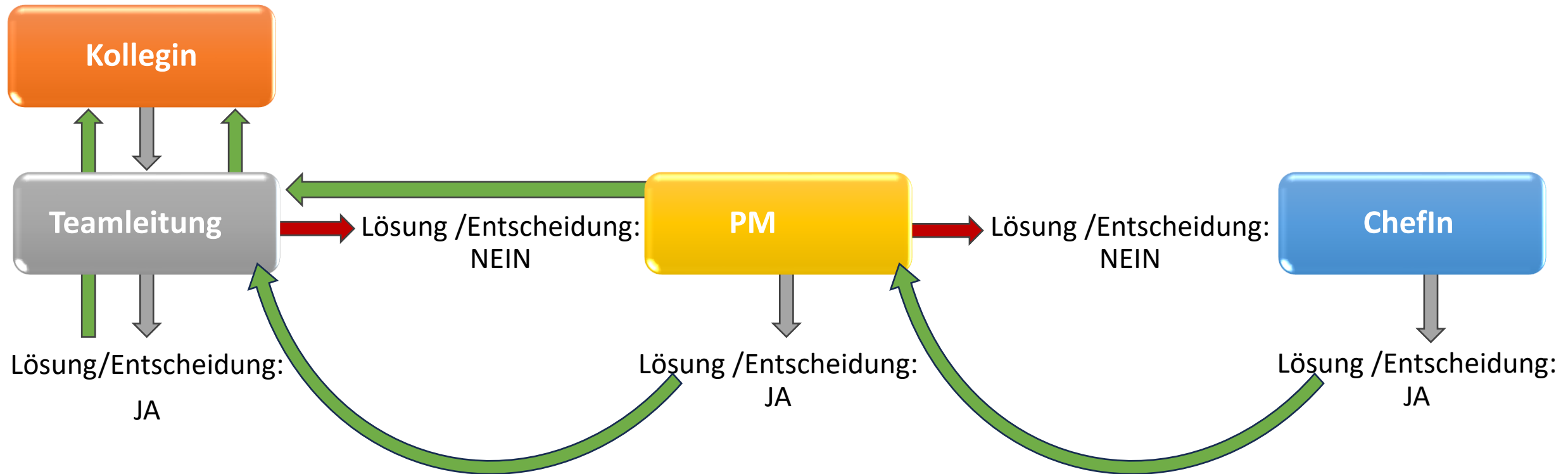
# Mitarbeiterentwicklung und Unterstützung

- Für Rückfragen zur Verfügung stehen – Kommunikationskanal festlegen. (Bsp. interner Chat)
- Fragen umgehend beantworten.
- Telefonische oder persönliche Erreichbarkeit mit definierten „Sprechzeiten“ regeln.
- Teilschritte, erste Arbeitsergebnisse zur Vorlage terminieren.
  - Chance lenkend einwirken zu können.

# Organigramm



# Anforderung: Lösung | Entscheidung



# Balance – Vertrauen und Kontrolle

- Erfolgreiches Delegieren hängt von dem richtigen Verhältnis von Vertrauen und Kontrolle ab.
- Im Vertrauen eine Aufgabe zu übergeben und gleichzeitig die Kontrolle zu behalten kann als sehr schwierig empfunden werden.
- Reflektion der eigenen inneren Widerstände bringt Klarheit.

# » Delegation ohne Rückdelegation

Definition

10 Fallen

# Definition - Rückdelegation

Umkehr der ursprünglich beabsichtigten Delegation an den Vorgesetzten.

## **Die Folgen können sein:**

- Zeitverzögerungen.
- Frustration.
- Demotivation.

# 10 Delegationsfallen

- 1. Unklare Zielvorgabe**
- 2. Mangelnde Kontrolle**
- 3. Überforderung des Mitarbeiters**
- 4. Demotivation des Mitarbeiters**
- 5. Delegation an den Falschen**



Bild: freepik.com

# 10 Delegationsfallen

- 6. Zeitmangel und Ungeduld**
- 7. Angst vor Kontrollverlust**
- 8. Mikromanagement**
- 9. fehlendes Feedback**
- 10. unklare Kommunikationswege**

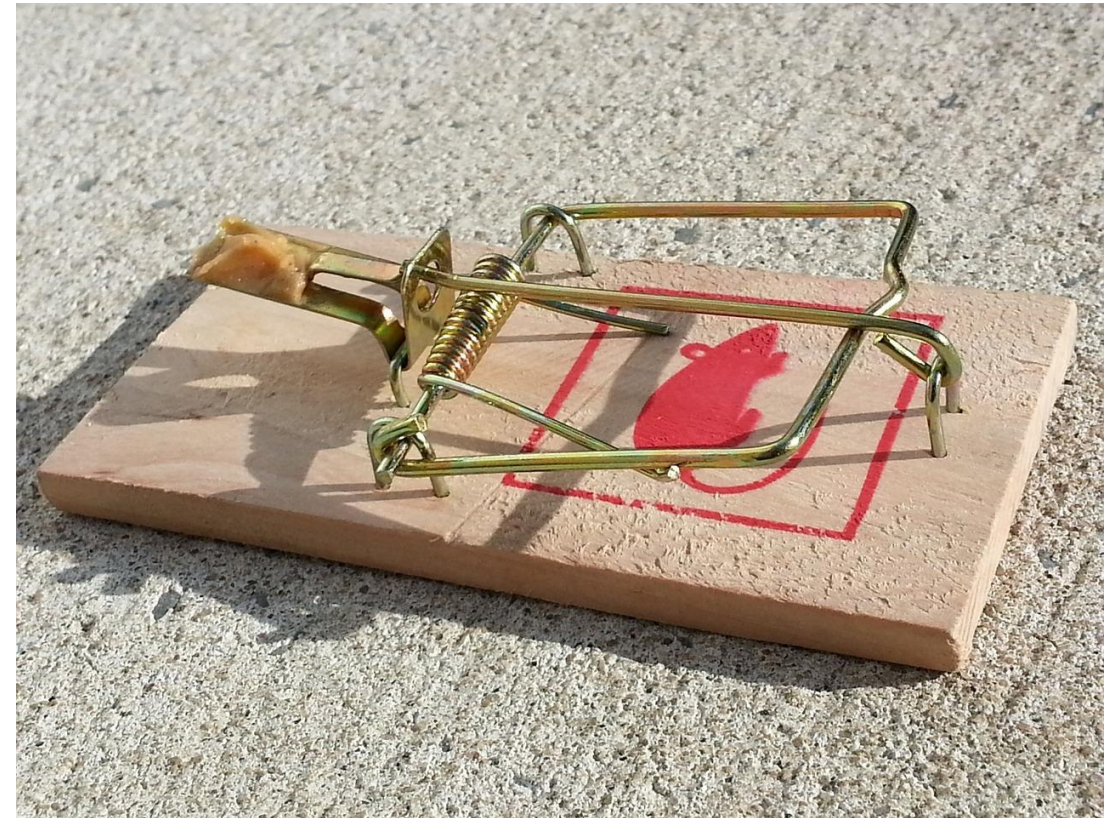


Bild: pixabay





» Vermeide Rückdelegation -  
stärke Eigenverantwortung –  
befähige Mitarbeiter und unterstütze  
sie!

# Rückdelegation professionell begegnen

## Szenario 1

### **„Ich schaffe das nicht!“**

- Hinterfragen der Aussage: fachlich oder zeitlich?
- Vier-Augen-Gespräch zur Lösungsfindung und der Bereitschaft zur Erledigung der Aufgabe durch den Mitarbeiter.
- Bei anhaltendem nachvollziehbarem Widerstand die Aufgabe an einen anderen Mitarbeiter übergeben.

# Rückdelegation professionell begegnen – Szenario 2

## **„Verantwortung wird nicht übernommen!“**

- Mitarbeiter verlangt permanent die Entscheidungen der Führungskraft/Kollegen und macht erst dann weiter.
- Erwartungen an Mitarbeiter nochmals klar kommunizieren, dass er eigenständig Entscheidungen treffen soll.
- Taktik des Mitarbeitenden? Offenes Gespräch dazu führen:  
„Ich habe den Eindruck, dass es darum geht, die Aufgaben wieder zurückzunehmen. Was können sie mir dazu sagen?“

**Wichtig** : Vorwürfe oder Unterstellungen vermeiden!

# Rückdelegation professionell begegnen – Szenario 3

**„Chef/Kollegin, Sie sind doch der absolute Experte auf dem Gebiet!  
Könnten Sie vielleicht mal kurz?“**

- Lob aus den eigenen Reihen fühlt sich gut an, sollte jedoch nicht zu Folge haben, die Aufgabe zurückzunehmen.
- Die Intension/Motivation „neutral“ hinterfragen.
- Gekonnt zurückspielen:  
„Es freut mich, dass sie das so sehen. Danke! So geht es mir mit ihnen. Aus diesem Grund haben ich ihnen die Aufgabe übertragen und bin mir sicher, dass sie diese erfolgreich erledigen werden!“

# Rückdelegation professionell begegnen – Szenario 4

**„Chef/Kollegin, Sie sind doch der absolute Experte auf dem Gebiet!  
Könnten Sie vielleicht mal kurz?“**

- In die Falle getappt und die Aufgabe wieder auf der eigenen To-do-Liste?
- Gespräch mit Mitarbeitenden: „Bitte erledige die Aufgabe, wie wir es gemeinsam vereinbart haben!“
- Keinen Zweifel aufkommen lassen, dass der Mitarbeitende verantwortlich für die Umsetzung ist.

# » Ergebnisauswertung

Vorbereitung

Fragen zum Ergebnis



»Die gemeinsame Auswertung des erreichten Ergebnisses ist ein wichtiger Bestandteil des Lernprozesses.

# Ergebnisauswertung

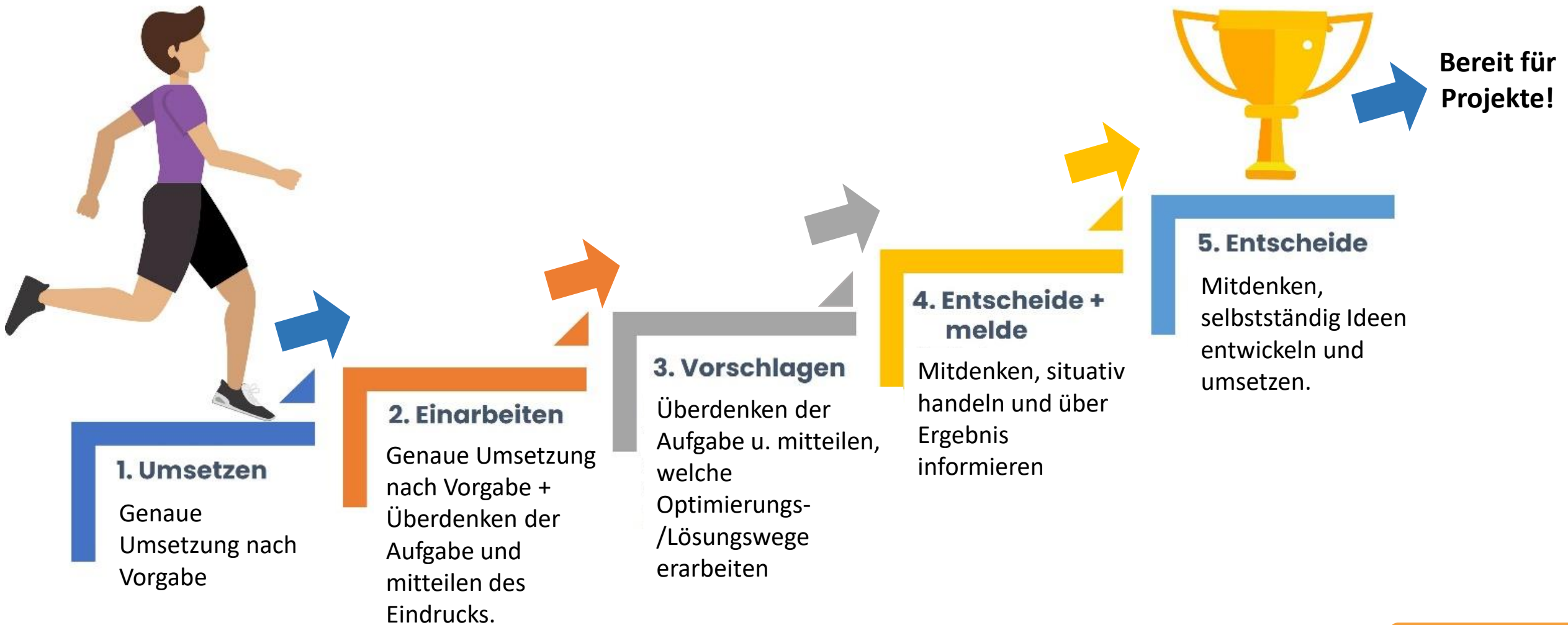
- Vorbereitung auf das Feedbackgespräch „First“!
- Zeitnah nach Abschluss der Aufgabe durchführen.
- Gemeinsame Sicht auf das Ergebnis:
  - Wo sieht der Mitarbeitende seine Stärken? Wo sieht er Optimierungsbedarf?
  - Wie wird er die Erkenntnisse beim nächsten Mal einbringen, um Verbesserungen zu bewirken? Welchen Weg hat der Mitarbeitende zur Lösung der Aufgabe genommen?
- Anerkennen von Lernfortschritten - wichtig für weiteres Delegieren.



# »Das 5-Stufen-Modell der Delegation

Kompetenzen aufbauen  
Situativer Führungsstil  
Impulse für den Praxisalltag

# Delegieren – Kompetenzen aufbauen



# Delegieren – Situativer Führungsstil

## Situativer Führungsstil

Der aus heutiger Sicht modernste Führungsstil. Hier berücksichtigt der Vorgesetzte die persönlichen Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeiter. Je nachdem, wie lange die Mitarbeiter bereits in der Praxis arbeiten, werden sie auch unterschiedlich geführt und erhalten mehr oder weniger Verantwortung.

1. **Berufsanfänger und unerfahrene Mitarbeitende** erhalten detaillierte Anweisungen. Ergebnisse werden zeitnah kontrolliert, damit sich keine Fehler einschleichen. Anfangs ist meist ein hoher Wissenstransfer erforderlich.
2. **Erfahrenere Mitarbeiter** erhalten Freiräume und Chancen, ihre erlernten Fähigkeiten umzusetzen. Regelmäßige Rückmeldungen sind wichtig, um die Motivation zu erhalten und aufkommende Fragen zu klären.
3. **Erfahrene Mitarbeiter mit hoher Kompetenz** erhalten noch mehr Entscheidungsspielraum und werden zur Selbstständigkeit ermutigt.
4. In der **höchsten Stufe beherrschen die Mitarbeitenden ihren Job** und es ist kaum noch korrigierend einzugreifen. Aufgaben und Verantwortung werden jetzt weitgehend übertragen.

# Impulse zum Delegieren im Praxisalltag

- Vorlagen erstellen, Checklisten und Leitfäden für standardisierte Aufgaben.
  - Reduziert Unsicherheiten
  - Vermeidung von zeitraubenden Zwischengesprächen
  - Konkretes Ziel delegieren: Was soll bis wann erledigt werden?
- Die Bedeutung der Aufgabe: Warum soll es gemacht werden (Sinnhaftigkeit) und welche Resultate bringt es?
- Zeitpunkt des Delegierens: Erledigung ermöglichen.
- Verantwortung vertrauensvoll übergeben.

Leistungen/ Aktivitäten	Geschätzter Aufwand	Abteilung Team	RASCI					Priorität	Woche 1
			Respectable Zuständig	Accountabel Verantwortlich	Support Unterstützt	Consult Rücksprache	Inform Informieren		
<b>Projekt (Aufgabenpaket)</b>									
Aufgaben, die zum Projekt gehören	Stunden/ Tage/ Wochen	Welches Team arbeitet daran?	Wer setzt es um?	Wer ist ver- antwortlich?	Wer unter- stützt?	Wer muss befragt werden?	Wer muss informiert werden?	Niedrig Mittel Hoch	

Leistungen/ Aktivitäten	Geschätzter Aufwand	Abteilung Team	RASCI					Priorität	Woche 1
			Respectable Zuständig	Accountabel Verantwortlich	Support Unterstützt	Consult Rücksprache	Inform Informieren		
<b>Projekt (Aufgabenpaket) Materialbeschaffung</b>	Stunden/Tage / Wochen	Welches Team arbeitet daran?	Wer setzt es um?	Wer ist ver- antwortlich?	Wer unter- stützt?	Wer muss befragt werden?	Wer muss informiert werden?	Niedrig Mittel Hoch	
Teilaufgaben, die zum Projekt gehören									
<b>Mat. Lagerung/ Bestand</b>	<b>2 Std. /Wo.</b>	<b>ZFA   MFA</b>	<b>ZFA   MFA</b>	<b>TL- ZFA</b>	<b>Azubi 1. LJ Azubi 2. LJ</b>	<b>Praxisleitung, PM</b>	<b>PM</b>	<b>Mittel</b>	<b>wöchentlich</b>
<b>Beschaffung</b>	<b>2 Std./Wo</b>	<b>ZFA   MFA</b>	<b>*TL ZFA</b>	<b>ZFA XY</b>				<b>Mittel</b>	
<b>Pflege &amp; Wartung</b>	<b>Täglich 3 Std.</b>	<b>ZFA   MFA</b>	<b>Azubi 1. Lj. Azubi 2. Lj.</b>	<b>TL-ZFA   MFA</b>	<b>ZFA   MFA</b>	<b>TL-ZFA   MFA</b>		<b>Hoch</b>	<b>Täglich</b>

\*TL = Teamleitung

# »Erfolgreich delegieren ohne Rückdelegation

4 Regeln

# Delegieren ohne Rückdelegation – 1. Regel

## 1. Definition:

**Was? Wie? Warum? Welches Ziel? Welches Ergebnis wird erwartet?**

- Die nächsten Schritte festlegen => Empfehlungen, Lösungen, Risiken erörtern.
- Kein Ende des Gesprächs ohne Festlegung der geeigneten nächsten Schritte!
- Aktivität der Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen.
- Klarheit schafft Motivation für den 1. Schritt.
- Rück-Fragen zur Vermeidung von Mißverständnissen.
- Sicherstellung – Aufgabe und Sinn verstanden (Delegationsstufenmodell!)
- Selbstreflexion – Kommunikation!

(„Der Minuten Manager und der Klammeraffe“, Kenneth Blanchard, William Oncken, Jr. Hal Burows)



# Delegieren ohne Rückdelegation – 2. Regel

## 2. Besitzer: Wer? Zu wem?

- Prüfung der Kapazitäten und Kompetenzen.
- Kein Ende des Gesprächs ohne Festlegung des Besitzers => Zuordnung der Aufgabe: Wer zu wem?
- Verantwortung vertrauensvoll übergeben.
- Den rechtmäßigen Besitzer der Aufgabe bestimmen.
- Widerstand der Mitarbeitenden aushalten => fordern, um zu fördern!
- Schweigen einsetzen => Zeit geben selbst zur Lösung zu gelangen oder die Aufgabe anzunehmen.
- Freiraum zur Erledigung einräumen.

(„Der Minuten Manager und der Klammeraffe“, Kenneth Blanchard, William Oncken, Jr. Hal Burows)

# Delegieren ohne Rückdelegation – 3. Regel

## 3. **Versicherung: Wer berichtet wann an wen? Wer handelt und berichtet?**

- Kein Ende des Gesprächs ohne Versicherung!
- Dient zum Schutz der Führungskraft vor Schaden durch mögliche Fehler des Mitarbeiters - gibt dem Mitarbeiter den nötigen Handlungsspielraum.
- Vertrauen – viel Freiraum - Kontrolle von Teilergebnissen, so wenig wie nötig.
- Versicherungspolice Stufe 1: Vorschlagen und Handeln!
- Versicherungspolice Stufe 2: Handeln und Informieren!

(„Der Minuten Manager und der Klammeraffe“, Kenneth Blanchard, William Oncken, Jr. Hal Burows)

# Delegieren ohne Rückdelegation – 4. Regel

## 4. Erfolgskontrollen vereinbaren:

### Start-/Endtermin, Timeline, Teilergebnisse | Lenkung | Kontrolle

- Gespräch nicht ohne Untersuchungstermin beenden! Schriftlich!
  - Gesundheit überprüfen, ggf. „Therapie“ einleiten.
  - Kontrolle, um Leistung wertzuschätzen und zu danken.
  - Kontrolle der Aufgaben/Fortschritte/Teilergebnisse!!
- Lob und/oder Tadel - zeitnah
- Periodische Checkups geben Sicherheit auf beiden Seiten.
  - Steuerung und Lernen möglich.

(„Der Minuten Manager und der Klammeraffe“, Kenneth Blanchard, William Oncken, Jr. Hal Burows)

# »Fazit

Leitsätze



»Ich delegiere alles, was ich als Führungskraft/Kollege nicht zwingend selbst erledigen muss!



»Ich stelle sicher, dass ich die 4 Regeln der Delegation einhalte, um konsequent Rückdelegationen von Aufgaben zu verhindern! !



»Ich unterstütze meine  
Mitarbeitenden/Kollegen in dem ich  
sie befähige über sich hinaus zu  
wachsen!

»Durch richtiges Delegieren:  
Selbstmotivation,  
Selbstverantwortung und  
Selbstidentifikation fördern!

Frei verfügbare Zeit gewinnen!





Bild: pixabay



VIEL FREUDE UND ERFOLG!



**Leadership-Hotline:**

0151 253 182 13

[info@akademie-prophylaxe-management.de](mailto:info@akademie-prophylaxe-management.de)

DANKE FÜR DIE AUFMERKSAMKEIT!