



### **Delegation – ein wichtiges Organisations-, Führungs- und Motivationswerkzeug**

Ein Arzt, der Aufgaben, die delegiert werden können, nicht an Mitarbeiter abgibt, handelt aus mindestens drei Gründen nicht sehr klug:

- erstens muss ein Arzt einen wesentlich höheren Stundenlohn erzielen als eine MFA kostet, es ist also betriebswirtschaftlich unsinnig etwas zu tun, das eine MFA auch (preiswerter) tun könnte,
- zweitens wertet Delegation die Mitarbeiter auf, sie ist somit ein wichtiges Führungs- und Motivationsinstrument,
- drittens ist die Belastung des nicht delegierenden Arztes unnötig höher, verhindert insofern mehr Lebensqualität.

Werden Aufgaben von Ärzten (oder auch von Praxismanagerinnen) nicht in ausreichendem Maße abgegeben steht unter Umständen einer der folgenden Gründe dahinter:

- Mangel an Vertrauen in der Praxis
- Angst vor Machtverlust
- Angst, den Status der Unentbehrlichkeit einzubüßen,
- Angst vor Fehlern,
- Misstrauen gegenüber den Fähigkeiten der eigenen Mitarbeiter,
- Angst, eigenes Wissen preiszugeben und sich auf diese Weise intern Konkurrenten zu schaffen.

Wo zu wenig delegiert wird, werden die Mitarbeiter jedoch zunehmend unselbstständig, zögerlich und demotiviert. Sie fühlen sich in das eigentliche Geschehen nicht wirklich eingebunden. Am Ende sinken die Motivation und die Leistung. Intrigen, Kündigungen, negativer Stress und damit oft auch die Ausfälle wegen Krankheit nehmen zu.

An der nachstehenden Formel ist durchaus etwas dran:

***In dem Maße, wie der Arzt für seine MFA das Denken übernimmt, werden die es einstellen!***

Generell sollte daher permanent versucht werden, Tätigkeiten des Arztes auf MFA zu übertragen, soweit das aus rechtlicher und medizinischer Sicht möglich und zulässig ist. Zum Beispiel lassen sich etliche Informations- und Anamnese-

gespräche oder auch Voruntersuchungen (RR, BZ...) durchaus von ausgebildeten MFA übernehmen; zumindest zum Teil. Selbst Aufklärungsgespräche sind machbar, wenn sichergestellt und vom Arzt überprüft wird, dass die Patienten verstanden haben. Die Praxis wird dadurch leistungsfähiger und der Arzt wird eine Entlastung erfahren bzw. mehr zeitlichen Freiraum für lukrativere Tätigkeiten gewinnen.

Außerdem stärkt man die Kompetenz der MFA. In manchen Fällen wird sogar eine bessere Akzeptanz bei Patienten erreicht, wenn die Informationen von einer MFA gegeben werden.

Als erstes sollte eine Liste all der Tätigkeiten erstellt werden, von denen angenommen werden kann, dass eine gute MFA sie übernehmen könnte. Daran sind die weiteren Planungen und Aktivitäten in diesem Bereich auszurichten.

Gute Delegation erfordert jedoch eine gewissenhafte Vorbereitung. Geben Sie klare, konkrete Anweisungen.

Ziel, Frist, Umfang und Zweck einer Aufgabe sollten so konkret wie möglich vermittelt werden. Die MFA benötigt auf jeden Fall diese vier Informationen:

Was genau wollen Sie?  
Warum wollen Sie es?  
Wie wollen Sie es?  
Bis wann wollen Sie es?

Ab da darf nur noch das Ergebnis interessieren. Haben Sie Vertrauen, mischen Sie sich nicht ein. Machen Sie jedoch gleichzeitig klar, dass sich Ihre MFA jederzeit an Sie wenden kann, wenn es zu Problemen oder Fragen kommt.

Eine gelungene Delegation hat jedoch auch noch einen wichtigen Schlussteil, der oft zu kurz kommt – das Feedback. Gerade bei einer neuen Aufgabe, aber auch zwischen durch bei einer ständigen, sollten Sie auf das Ergebnis reagieren. Scheuen Sie sich nicht, Kritik zu äußern – am besten wohlwollend, freundschaftlich. Sie wollen doch fördern, eine Hilfestellung zur Weiterentwicklung geben und nicht belehren. Vor allem aber vergessen Sie nicht zu loben, wenn Ihre MFA die Sache gut gemacht hat.

Eine Checkliste zur Aufgabendelegation kann bei uns kostenlos per eMail angefordert werden.

Werner M. Lamers  
Praxismanagementberater  
Darfelder Str. 11  
48727 Billerbeck  
Telefon: 02543 8705  
Fax: 02543 239697  
[wlamers@t-online.de](mailto:wlamers@t-online.de)  
[www.medmarketing.de](http://www.medmarketing.de)

