

Richtig delegieren

Wer sich im Vorfeld Gedanken über mögliches Delegieren in seiner Apotheke macht, vermeidet Fehler und erspart sich und den Mitarbeitern Enttäuschungen. Wir haben Ihnen im Folgenden einige Fakten zusammengestellt, die beim Delegieren helfen.

Typische Aufgabenarten für das Delegieren

- **Umsetzungsaufgaben:** Hier soll der Mitarbeiter die vorgegebenen Tätigkeiten korrekt wie vorgegeben ausführen (z. B. Einräumen eines Regals, Erstellen einer Liste). Die einweisende Person stellt eine konkrete Vorgehensweise vor. Eigene Initiative ist nicht notwendig.
- **Einarbeitungsaufgaben** und darauffolgende Vorbereitung von Vorschlägen – hier wird die Aufgabe beschrieben, und der Mitarbeiter präsentiert das Ergebnis (z. B. Vorschläge zur Verbesserung der Teamkommunikation).
- **Entscheidungsaufgaben mit Rücksprache** mit vorgesetzter Person (z. B. Vorbereitung auf Teamgespräche und Beurteilungsgespräche mit Mitarbeitern).
- **Entscheidungsaufgaben mit eigenen Entscheidungen:** Der Mitarbeiter genießt volles Vertrauen der Vorgesetzten und kann ohne Rückfragen selbst entscheiden (z. B. Boni- und Staffelpreisgespräche). In dieser Stufe ist es jedoch wichtig, dass sich der Mitarbeiter trotz der eigenständigen Entscheidung jederzeit auf die Unterstützung der führenden Person verlassen kann.

Die Auswahl der Mitarbeiter: Immer die Besten?

Das beständige Ausweichen auf die erfahrensten Mitarbeiter kann diverse negative Folgen haben:

- Überlastungsbedingte Verschlechterung der Leistung der guten Mitarbeiter, die durch zusätzliche Aufgaben weniger Zeit für das Tagesgeschäft haben

- Vernachlässigung und weniger sorgfältige Durchführung der Basisaufgaben
- Energieverschleiß der guten Mitarbeiter
- Demotivation der weniger qualifizierten oder weniger erfahrenen Mitarbeiter, die dadurch auch in ihrer Leistung zurückfallen können.

Schritt für Schritt: Richtig delegieren

- Bedarf eruieren / Aufgabe konkret definieren
- Ausführende Person / Personen bestimmen
- Aufgabe beschreiben und Ziele darstellen
- Transparenz schaffen (Zwischenberichte, Etappen bestimmen)
- Voraussetzungen schaffen (Raum, Zeit, Ressourcen)
- Rückfragen beantworten und Grenzen aufzeichnen
- Zeit für die Ausführung lassen
- Ergebnis beurteilen und Feedback geben.