

## Fallaufgabe „Führung“

---

Das Studienheft und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen ist nicht erlaubt und bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Rechteinhabers. Dies gilt insbesondere für das öffentliche Zugänglichmachen via Internet, Vervielfältigungen und Weitergabe. Zulässig ist das Speichern (und Ausdrucken) des Studienheftes für persönliche Zwecke.

---

© Fernstudienzentrum Hamburg · Alle Rechte vorbehalten

Falls wir in unseren Studienheften auf Seiten im Internet verweisen/verlinken, haben wir diese nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Auf Inhalt und Gestaltung haben wir jedoch keinen Einfluss. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

**FALFÜ 1**

## **Fallaufgabe „Führung“**

**Bernd-Uwe-Kiefer**

---

Falls wir in unseren Studienheften auf Seiten im Internet verweisen, haben wir diese nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Auf Inhalt und Gestaltung haben wir jedoch keinen Einfluss. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

---

# Fallaufgabe „Führung“

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	.....	1
<b>Einleitung</b>	.....	2
<b>1 Situationsbeschreibung</b>	.....	3
1.1 Montagschaos	.....	5
1.2 Urlaub ist so schön	.....	6
<b>Anhang</b>		
A. Einsendeaufgabe	.....	9



---

## Vorwort

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

bitte senden Sie die vollständige Lösung wenn möglich elektronisch über die Online-Lernplattform ein.

Die Korrekturen werden bei uns archiviert. Sie erhalten von Ihrem Fernlehrer eine korrigierte Version mit Feedback und der erzielten Note über die Online-Lernplattform zurück.

### Wichtig:

- Versuchen Sie, sich an eine Bearbeitungszeit von 6 Stunden zu halten.
- Eine Seitenzahl (Zeilenabstand 1,5, 11 Punkt Arial, Korrekturrand 4 cm) von etwa 10 Seiten sollte nicht überschritten werden. Bitte reichen Sie nur eine einzige Datei (.doc oder .pdf ) ein.
- Grundsätzlich gilt: Die von Ihnen eingereichte Lösung muss Ihre eigene geistige Leistung darstellen. Sollten Sie in Einzelfällen wörtliche Zitate anderer für notwendig halten, sind diese mit genauer Quellenangabe zu kennzeichnen.

Nicht als solche gekennzeichnete Zitate stellen einen Täuschungsversuch dar; die Prüfung wird dann mit der Note 5,0 bewertet.

### Hinweis:

Einige der Aufgaben fordern Sie auf, Ihr eigenes Handeln und ggf. das Ihres Umfelds zu analysieren und zu reflektieren. Selbstverständlich werden

Ihre Ausarbeitungen vertraulich behandelt.

Viel Erfolg!

---

## Einleitung

### *Lernziele dieser Lerneinheit*

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

um den in den Studienheften dargestellten theoretischen Teil der Führung zu veranschaulichen, wird Ihnen hier eine Fallaufgabe vorgestellt.

Bevor Sie beginnen, noch eine kurze Anmerkung zur Funktion der Fallaufgabe:

Da es sich um eine Fallaufgabe handelt, lassen sich die Lösungen der Aufgabenstellungen zum einen nicht unmittelbar aus dem Text entnehmen. Zum anderen können sie wesentlich ausführlicher ausfallen und veranschaulichen nicht nur die Theorie anhand eines praktischen Beispiels, sondern sie können zudem auch noch Informationen enthalten, die in sämtlichen von Ihnen erarbeiteten Studienheften Anwendung finden. Sie sind genau genommen ein weiterer wichtiger Abschnitt dieses Moduls und der gesamten Lerneinheit.

Im Gegensatz zu den Ihnen bekannten Selbstkontrollfragen ist es also überhaupt nicht möglich, die Fragen zur Fallaufgabe ganz exakt zu beantworten. Dies ist auch gar nicht beabsichtigt oder notwendig. Sie sollen vielmehr durch die Fragen und Diskussionen angeregt werden, sich eigenständig in einen praktischen Fall hineinzudenken und sich mit der Materie konkret auseinanderzusetzen. Um die Fallaufgabe inhaltlich bearbeiten zu können, sind von Ihnen auch eigenständig Recherchen durchzuführen.

Die Fallaufgaben zum Lehrgang Praxismanagement sind alle identisch aufgebaut.

Sie schildern zunächst eine Praxis mitsamt ihrem Umfeld. Danach finden Sie einen Fall zu dem jeweiligen Modul (hier: Führung) aus dem Alltag unserer Praxis, zu dem einige Aufgaben zur Bearbeitung gestellt werden.

Zum Abschluss gibt es dann noch Aufgaben, die Sie auf Ihre eigene Praxis / die Praxis, in der Sie arbeiten / eine Ihnen bekannte Praxis / Ihre Kleinorganisation (z.B. Apotheke) beziehen, sodass eine doppelte Transferleistung mit konkretem praktischen Nutzeffekt entsteht.



## 1 Situationsbeschreibung

### Führung – oder: Wie steuern wir unsere Praxis?

Die Gemeinschaftspraxis „Gesund und Munter“ in einer mitteldeutschen Kleinstadt wurde vor drei Jahren gegründet. Die Gemeinschaftspraxis befindet sich in einem dreigeschossigen modernen Neubau, in dem sie die komplette erste Etage belegt.

Sie besteht aus fünf Ärzten (2 Allgemeinmediziner als Hausarzt und 3 Fachärzten (Innere Medizin, Orthopädie, Sportmedizin), die die Praxis gemeinsam und gleichberechtigt betreiben. Jeder Arzt hat sein eigenes Sprechzimmer.

Der Empfang mit Anmeldung und Terminvergabe wird ebenfalls gemeinsam betrieben. Eine entsprechende, elektronisch unterstützte und vernetzte Praxisorganisation wurde vor 2 Jahren aufgebaut. Der Empfang besteht aus einem großen Tresen, der mit 4 Plätzen ausgestattet ist. Jeder Platz verfügt über einen eigenen Rechner.

10 medizinische Fachangestellte arbeiten dort in zwei Schichten. Hinzukommen zwei Auszubildende zur medizinischen Fachangestellten, eine medizinisch-technische Assistentin und eine ausgebildete Praxismanagerin.

Die Praxis ist montags bis freitags von 07.00 bis 20.00 Uhr (Ausnahme: mittwochs nur bis 13.30 Uhr) geöffnet.

Die Gemeinschaftspraxis verfügt darüber hinaus über drei sogenannte „Funktionsräume“. Hier werden EKG (auch mit Belastung), Sonografie, Magen- und Darmspiegelungen usw. durchgeführt. Darüber hinaus gibt es einen kleinen Raum zur Blutabnahme und zu sonstigen laborvorbereitenden Maßnahmen. Komplettiert wird die Gemeinschaftspraxis durch die notwendigen Sanitäreinrichtungen, eine kleine Küche, einen Umkleideraum, ein kleines Büro und ein Wartezimmer, dessen Tür zugemacht werden kann.

Die Praxis arbeitet mit einer Apotheke und einem Labor zusammen, die sich im selben Haus im Erdgeschoss befinden.

Das Markenzeichen der Praxis ist einerseits ihre Funktion als Hausärzte für ihre Patienten. Andererseits spezialisiert sie sich zunehmend auf die Themen Gesundheitsvorsorge und Erhalt der Gesundheit (auch mit Leistungen, die nicht von den Krankenkassen übernommen werden).

## Handelnde Personen:

### **Praxis:**

Herr Dr. Sommer (Allgemeinmediziner und „Ideengeber“ der Gemeinschaftspraxis)

Herr Dr. Richard (Allgemeinmediziner)

Herr Dr. Solms (Facharzt für Innere Medizin)

Herr Dr. Jonas (Facharzt für Orthopädie)

Herr Dr. Wagner (Facharzt für Sportmedizin)

Frau Wissen (Praxismanagerin)

Frau Alt (medizinische Fachangestellte)

Frau Celik (medizinische Fachangestellte)

Frau Fellow (medizinische Fachangestellte)

Frau Gern (medizinische Fachangestellte)

Frau Hartwig (medizinische Fachangestellte)

Frau Hilfreich (medizinische Fachangestellte)

Frau Lewa (medizinische Fachangestellte)

Frau Opova (medizinische Fachangestellte)

Frau Richardson (medizinische Fachangestellte)

Frau Zimmer (medizinische Fachangestellte)

Frau Tech (medizinisch-technische Assistentin)

Frau Freizeit (Auszubildende im dritten Lehrjahr)

Frau Frech (Auszubildende im ersten Lehrjahr)

### **Sonstige:**

Diverse Patienten

## 1.1 Montagschaos

Es ist Montagmorgen kurz vor 07.00 Uhr, der erste Praxistag nach dem Sommerurlaub der Praxis. Frau Alt, Frau Fellow und Frau Frech haben Frühdienst und bereiten die Anmeldung, das Wartezimmer und die Sprechzimmer vor. Frau Celik hätte ebenfalls Frühdienst, ist aber noch nicht da. Frau Tech bereitet die Funktionsräume vor, da heute Morgen einige Patienten mit entsprechenden Untersuchungen vorgesehen sind.

Vor der Praxistür steht bereits eine Riesenschlange an Patienten. Von den Ärzten ist noch niemand da. Angesichts des großen Andrangs an Patienten diskutieren Frau Alt und Frau Frech, ob Sie die Patienten schon reinlassen sollen. Frau Alt ist strikt dagegen. „Die Praxis öffnet um 07.00 Uhr. Wenn wir erst einmal anfangen, bereits früher zu öffnen, stehen die Patienten demnächst um 06.00 Uhr vor der Tür und wollen schon hereingelassen werden.“ Frau Frech ist damit nicht einverstanden. „Frau Wissen hat doch gerade erst in der letzten Teambesprechung vor den Ferien gesagt, sobald jemand von uns da ist, sollen wir zuerst das Wartezimmer fertig machen und die Patienten ins Wartezimmer bitten. Wenn wir dann an der Rezeption fertig sind, können wir die Patientenaufnahme machen. Das sei sehr viel patientenorientierter. Und: Wir leben schließlich von den Patienten.“ Frau Alt hält dagegen: „Wenn wir diese ganze Schlange jetzt ins Wartezimmer schicken, verlagern wir nur das Chaos dorthin!“

Während die beiden noch diskutieren, ist es kurz nach 07.00 Uhr geworden. Die Unruhe vor der Tür wird immer größer. Daher öffnet Frau Fellow die Tür. Sofort ergießen sich 15 Patienten in die Praxis. „Wie lange wollen Sie uns noch warten lassen?“, war die Begrüßung des ersten Patienten.“ „Guten Morgen heißt das, wenn man irgendwo rein kommt!“ war die Antwort von Frau Alt.

„Aber die Öffnungszeit der Praxis ist um 07.00 Uhr und nicht um 07.10 Uhr.“ „Wenn Sie diskutieren wollen, sind Sie hier falsch. Wenn Sie behandelt werden wollen, sagen Sie mir endlich Ihren Namen, damit das hier weitergehen kann. Sie sehen doch, was hier los ist. Heute müssen sowieso alle länger warten.“ Der Ton von Frau Alt war dabei etwas schnippisch.

„Ich habe aber jetzt einen Termin!“ ruft es von hinten aus der Schlange. „Ich auch!“ noch zwei weitere Stimmen melden sich von hinten.

Herr Dr. Sommer, der gerade eingetroffen ist, bekommt den Rest der Situation noch mit. Er weist Frau Fellow an, die Patienten danach zu sortieren, wer einen Termin hat und wer nicht. Frau Frech soll die Patienten mit Termin aufnehmen, Frau Alt sich um die anderen Patienten kümmern. Die Patienten mit Termin sollen dann gleich in das Sprechzimmer der entsprechenden Ärzte, in den Funktionsraum oder ins Labor gesetzt werden. Die übrigen Patienten werden dann ins Wartezimmer gesetzt.

Nach dieser Anweisung geht Herr Dr. Sommer in sein Sprechzimmer, nimmt sich aber vor, heute Mittag ein Gespräch mit Frau Alt zu führen und ihr noch einmal die Bedeutung der Patienten für die Gemeinschaftspraxis zu verdeutlichen. Außerdem beschließt er, gemeinsam mit Frau Wissen zu überlegen, wie das Thema „Bedeutung der Patienten für die Praxis“ allen Mitarbeitern nähergebracht werden kann.

Kurz danach kommt als Nächstes Herr Dr. Richard. „Fräulein Frech, als Erstes brauche ich einen Kaffee, sonst bin ich nicht arbeitsfähig.“, schallt es von der Tür. Frau Frech nimmt gerade die Daten eines Patienten von Herrn Dr. Richard auf. „Steht in der Küche!“, ist daher die kurze Antwort. „Dann bringen Sie mir den Kaffee in mein Sprech-

zimmer, sonst verzögern Sie hier den ganzen Ablauf!“ Nachdem Frau Frech die Aufnahme der Patientendaten etwas später abgeschlossen hat, bringt sie statt des Kaffees den ersten Patienten zu Herrn Dr. Richard.

Ohne den Patienten richtig zu begrüßen, fährt Herr Dr. Richard Frau Frech an: „Wo ist mein Kaffee? Ich hatte Ihnen doch gesagt, dass ich erst einen Kaffee brauche.“

„Dann hätten Sie früher kommen müssen! Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben!“ Frau Frech dreht sich um und lässt Herrn Dr. Richard und den Patienten zurück. „Das wird ein Nachspiel haben“, brüllt Herr Dr. Richard ihr hinterher und dem Patienten zugewandt, aber genauso unfreundlich: Machen Sie die Tür zu und nehmen Sie Platz!“

Um 07.30 Uhr kommt als Letzter der Ärzte Herr Dr. Solms, der Facharzt für Innere Medizin. Er wird schon sehnsüchtig von Frau Tech erwartet. Sie fängt ihn noch am Empfang ab, bevor er in seinem Sprechzimmer verschwinden kann. „Das Gleitgel für die Ultraschalluntersuchungen geht zur Neige. Sie hatten bei einer der letzten Untersuchungen gesagt, dass Sie mit dem derzeitigen nicht zufrieden sind. Welche Alternative soll ich bestellen?“ „Frau Tech, wie oft muss ich Ihnen noch sagen, dass Sie mich mit einem solchen Kleinkram nicht behelligen sollen. Das ist mir völlig gleichgültig. Das können Sie machen, wie Sie wollen!“ Herr Dr. Solms lässt Frau Tech stehen und verschwindet in seinem Sprechzimmer.

## 1.2 Urlaub ist so schön

Gegen 08.00 Uhr kommt Frau Wissen. Als Erstes verschafft sie sich einen Überblick über das aktuelle Geschehen. An der Anmeldung der Praxis ist wieder Normalität eingeleitet. Nachdem ihr die Damen von dem Chaos zu Praxisbeginn berichtet hatten, fällt ihr sofort auf, dass Frau Celik nicht da ist. Auf ihre Frage, ob jemand wisse, wo Frau Celik sei oder ob sie sich schon gemeldet habe, erntet sie nur allgemeines Schulterzucken. „Es sei doch der erste Tag nach dem Praxisurlaub“, kommt die bissige Bemerkung von Frau Alt.

Frau Wissen ruft Frau Lewa an, die heute eigentlich für die Spätschicht eingeteilt ist, und fragt sie, ob sie heute früher mit dem Dienst beginnen könne. Dies wird von Frau Lewa bejaht. Frau Wissen bittet sie daher, um 10.00 Uhr in der Praxis zu sein. Bis dahin müssen sich die anderen behelfen und darauf konzentrieren, dass der Behandlungsablauf einigermaßen läuft. Alle anderen Aufgaben müssen verschoben werden.

Gegen 10.00 Uhr meldet sich Frau Celik telefonisch. Sie sei noch in der Türkei. Ihr Rückflug am Sonntag sei überbucht gewesen, sodass sie und ihre Familie nicht hatten mitfliegen können. Der nächstmögliche Flug ginge auch leider erst am Mittwoch, sei aber auch schon überbucht. Garantieren könne ihr die Fluggesellschaft aber den Flug am nächsten Sonntag. Sie müsse daher ihren Urlaub um eine Woche verlängern. Frau Wissen stimmt dem notgedrungen zu.

Nachdem das Telefonat beendet war, fällt ihr ein, dass sich im letzten Jahr zum Urlaubsende genau dasselbe abgespielt hat. Letztes Jahr war es allerdings nicht ein überbuchter Flug, sondern die kranke Schwiegermutter, die einen längeren Aufenthalt erforderlich gemacht hat. Auch erinnert sie sich daran, dass Frau Alt sie vor dem Urlaub zur Seite genommen hat und vorhergesagt hatte, dass Frau Celik sicher nicht pünktlich aus dem Sommerurlaub zurück sein werde. Frau Celik würde ihre Urlaube in der Türkei bei ihrer Familie gern verlängern. Sie hatte nichts darauf gegeben, da Frau Alt gern mal über Kolleginnen herzieht.

Nach diesem Vorfall entschließt sich Frau Wissen, mit Frau Celik nach deren Rückkehr ein Mitarbeitergespräch zu führen. Falls der Verdacht von Frau Alt zutrifft, kann das die Praxis natürlich nicht hinnehmen. Andererseits ist Frau Celik eine gute Mitarbeiterin. Sie ist zuverlässig, schnell, freundlich im Umgang mit den Patienten und setzt sich immer für die Praxis ein. Hinzu kommt, dass sie in der Praxis vielfältig einsetzbar ist. Sie kennt sich in mehreren ärztlichen Fachgebieten aus und kann im Labor und im Funktionsraum problemlos eingesetzt werden. An der Anmeldung beweist sie große Übersicht. Mit der alltäglichen Abrechnung kennt sie sich aus. Es wäre also ein Verlust für die Praxis, sie zu verlieren.



## A. Einsendeaufgabe

### Fallaufgabe „Führung“

Code:  
**FALFÜ 1-XX1-N01**

Name:	Vorname:
Postleitzahl und Ort:	Straße:
Studien- bzw. Vertrags-Nr.:	Lehrgangs-Nr.:

Fernlehrer/in:

Datum:

Note:

Unterschrift Fernlehrer/in:

Bitte reichen Sie Ihre Lösungen über die Online-Lernplattform ein, oder schicken Sie uns diese per Post. Geben Sie bitte immer den Code zum Studienheft an (siehe oben rechts).

### Aufgabenstellung zum Fall

Wie Sie bereits festgestellt haben, ist das eine sehr interessante Praxis. Die Ereignisse sind „aus dem Leben gegriffen“ und nicht ungewöhnlich:

Bitte bearbeiten Sie nun die Aufgabenstellung, wobei Ihnen der jeweilig empfohlene Lösungsumfang als Hilfestellung bei der Gewichtung der Teilaufgaben helfen soll.

1. Das Thema „Bedeutung der Patienten für die Praxis“ scheint ja im Hinblick auf die Gestaltung der Abläufe in der Praxis und im Hinblick auf die Verhaltensweise der Mitarbeiterinnen und Ärzte, ein wichtiges Thema zu sein.

Herr Dr. Sommer hat dazu ein Gespräch mit Frau Wissen geführt und diese gebeten, Vorschläge zu machen, wie dieses Thema in der Gemeinschaftspraxis stärker in das Bewusstsein aller Mitarbeiterinnen und Ärzte gebracht werden kann. Beide denken sofort an ein Leitbild.

Sie sind Frau Wissen. Herr Dr. Sommer bittet Sie bis zur nächsten Teamsitzung Vorschläge zu machen, wie Patientenorientierung in der Gemeinschaftspraxis als Leitbild eingeführt werden kann!

Sie sollen auch an ein paar Sätzen (mindestens 3) beispielhaft aufzeigen, wie solche Leitbildsätze aussehen können.

(Empfohlener Lösungsumfang: mindestens 1 Seite)

**17 Pkt.**

2. Sie haben bereits einige Verhaltensweisen der Ärzte kennen gelernt.

Wenn diese Verhaltensweisen für die entsprechenden Ärzte typisch wären, welche Führungsstile könnten Sie bei Herrn Dr. Sommer, Herrn Dr. Richard und Herrn Dr. Solms erkennen? Denken Sie daran, dass Führungsstile in der Regel nicht reinrassig vorkommen. Es kann daher sein, dass Sie bei einem Arzt auch mehrere Führungsstile erkennen. Geben Sie jeweils Beispiele aus dem Text!

Welche Schlüsse ziehen Sie aus der Unterschiedlichkeit der Führungsstile für die Entwicklung der Praxis?

(Empfohlener Lösungsumfang: mindestens 1 Seite)

**16 Pkt.**

3. Mit Frau Celik muss ein Mitarbeitergespräch geführt werden.

Welche Punkte sind aus Ihrer Sicht zu beachten? Welche Vor- und Nachteile hat es, dass dieses Gespräch von Frau Wissen und nicht von einem der Ärzte geführt wird?

(Empfohlener Lösungsumfang: mindestens 1 Seite)

**17 Pkt.**

### **Aufgabenstellungen zur eigenen Praxis/Kleinorganisation**

Zur Sicherstellung des Transfers in die eigene berufliche Praxis folgen hier noch einige Aufgabenstellungen, die sich auf Ihre Praxis / eine Ihnen bekannte Praxis oder eine andere Kleinorganisation, in der Sie arbeiten (z.B. Apotheke) beziehen.

Ihre Lösungen werden kommentiert. In den Präsenzphasen besteht die Möglichkeit der Reflektion.

4. Beschreiben Sie die Führungskräfte/ Chefs in Ihrer Praxis. Beschreiben Sie konkretes Führungsverhalten (mindestens zwei konkrete Situationen)! Welcher Führungsstil überwiegt?

Was würden Sie sich anders wünschen und warum?

(Empfohlener Lösungsumfang: mindestens 1 Seite)

**17 Pkt.**

5. Wie sieht die Patientenorientierung in Ihrer Praxis aus? Beschreiben Sie das anhand einiger Beispiele (mindestens vier)! Bewerten Sie das auf einer Skala von 1-6 mit Schulnoten! Begründen Sie Ihre Auffassung! Welche Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Patientenorientierung sehen Sie?

(Empfohlener Lösungsumfang: mindestens 1 Seite)

**16 Pkt.**



6. Welche Führungsinstrumente (Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarung, Beurteilung, Leistungsvergütung, ...) werden in Ihrer Praxis eingesetzt? Bewerten Sie, wie diese Instrumente auf einer Schulnotenskala von 1-6 eingesetzt werden! Begründen Sie Ihre Auffassung! Welche Führungsinstrumente sollten in Zukunft unbedingt eingesetzt werden? Wie stellen Sie sich das vor?

(Empfohlener Lösungsumfang: mindestens 1 Seite)

**17 Pkt.**

**insges. 100 Pkt.**

