

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

1.

Frau Wissen schildert in der nächsten Teambesprechung nochmal die Situation die stattgefunden hat nach dem Praxisurlaub, was schief gelaufen ist und was in Zukunft besser laufen soll. Daran beteiligen sich alle Mitarbeiter und erzählen ihre Sicht. Allen Mitarbeitern wird nochmal ins Gedächtnis gerufen wie wichtig die Patienten für das weitere Bestehen der Praxis sind und das demnach alle Jobs von ihnen abhängen. Demnach ist der Patient also der Kunde König. Es wird außerdem nochmal der Name der Praxis besprochen dieser ist „Gesund und Munter“. Alle Mitarbeiter sagen was sie da unter verstehen. Denn „Gesund und Munter“ sollte man auch leben in der Praxis. Frau Wissen erklärt allen was überhaupt ein Leitbild ist und zu welchem Zweck es dient. Außerdem erklärt sie das ein Leitbild weit mehr als nur irgendwelche Sätze oder Regeln sind, man sollte diese auch umsetzen und danach leben. Sie erklärt das ein Leitbild eine Leitfunktion hat und das sie als Praxis an der Patientenorientierung arbeiten müssen. Zu dem Thema vom Praxis Namen erstellen alle Gemeinsam das erste Leitbild. Dieses lautet „ Unsere Priorität liegt am Wohlergehen unserer Patienten, wir wollen das diese unsere Praxis auch Gesund und Munter wieder verlassen“. Außerdem wird gemeinsam ein weiteres Leitbild zur Patientenorientierung erstellt dieses lautet „ Wir sind stets freundlich zu unseren Patienten und auch in Stressigen Situationen wird der Patient dies nicht abbekommen“ und „ Trotz Erkrankung wollen wir das die Patienten sich bei uns wohlfühlen und gerne Wiederkommen hierzu zählt auch eine Reibungslose Kommunikation“. Frau Wissen hat dann noch eine Idee für ein Leitbild zur Patientenorientierung „Wir versuchen jeden Patienten zufrieden zu stellen“. Frau Wissen ist der Meinung, dass dieses letzte Leitbild zwar kurz ist aber es sehr viel aussagt. Hätte man diese Leitbilder im Kopf gehabt in der Situation nach dem Praxis Urlaub, hätte man wahrscheinlich einiges Vermeiden können an Stress. Nachdem mit allen die Leitbilder besprochen wurden sind und schriftlich festgehalten wurden, unterschreiben dies alle. Frau Wissen hält es für eine gute Idee diese Leitbilder auf eine Schreibtisch Unterlage zu Drucken damit dies jeder Zeit allen wieder ins Gedächtnis gerufen wird was besprochen wurden ist.

# WARNUNG DES BETREIBERS!

## DU DARFST DEN TEXT **NICHT KOPIEREN!**

Nicht, weil uns (swopdoc) das ärgert, sondern weil **DU** dann mit deiner **Schule** Probleme bekommst. **Versteht du das?**

- Deine Hochschule prüft deine abgegebene Arbeit auf **Plagiate (KOPIEN)**!
- Dieser Text wird dabei gefunden (Der Autor hat ihn vorher schon abgegeben! Die Schule speichert alle Arbeiten auch ab!)
- Du bekommst ein NICHT BESTANDEN (Note 5.0) und man könnte dich auch **exmatrikulieren** (von der Hochschule ausschließen nennt man das)

## DAHER:

1. Dieses Dokument dient ihnen nur als Wissensquelle und Hilfestellung.
2. Sie dürfen dieses Dokument **nicht als ihre eigene Arbeit** ausgeben und nicht **weiter veröffentlichen**. Setzen sie auf **keinen Fall** ihren Namen unter oder über den Text!
3. Das Dokument darf nicht von Ihnen an **dritte** Personen weitergegeben werden. Sie dürfen es nicht auf weiteren Webseiten, Tauschplattformen oder Foren anbieten - **auch nicht kostenlos!**
4. Kopieren sie keine ganzen Sätze, Seiten oder Grafiken aus dem Dokument heraus um diese Teile dann in ihre eigene Arbeit einzubauen, dies ist eine Urheberrechtsverletzung (Plagiat). Sie müssen ihre eigene Arbeit schreiben.
5. Dieses Dokument unterliegt dem **Urheberrecht** des Autors, welcher es hier zum Tausch oder Kauf zur Verfügung stellt.
6. Im Falle eines Zuwiderhandelns zu Punkt 2, 3 oder 4 drohen ihnen Konsequenzen von mehreren Seiten (Autor, Betreiber, Hochschule, andere Verlage).
7. Verwenden sie den Text zur Erweiterung ihres Wissens, zur Kontrolle eigener Arbeiten, zur Erlangung neuer Sichtweise, um verschiedene Lösungen zu vergleichen.

Da die Warnung von manchen Usern ignoriert wird, bauen wir sie jetzt **mehrmals** in die PDF ein. Das funktioniert automatisch, als Autor brauchst du daher diesen Hinweis nicht extra in deine Word Dateien hinein zu kopieren.

**Wir haben keine Lust mehr denjenigen, die den Text kopieren, alles nochmal in einer persönlichen Email zu erklären. Denkt bitte mal ein wenig nach.**

2.

Die Verhaltensweisen von den Ärzten sind sehr unterschiedlich. Bei Dr. Sommer lässt sich meiner Meinung nach der Demokratische Führungsstil erkennen und teilweise auch der Autoritäre. Zu diesem Entschluss bin ich gekommen durch folgende Textpassage „ Er weist Frau Fellow an, die Patienten danach zu sortieren, wer einen Termin hat und wer nicht“ hier lässt sich der Autoritäre Führungsstil erkennen da er seine Mitarbeiterin anweist. Der Demokratische Führungsstil lässt sich an folgender Textpassage erkennen „ ..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“ und „ Außerdem beschließt er, gemeinsam mit Frau Wissen zu überlegen wie das Thema Bedeutung der Patienten für die Praxis allen Mitarbeitern nähergebracht werden kann“. Dr. Sommer sucht das Gespräche und Bewertet die Situation mit dem jeweiligen Mitarbeiter wie es für den Demokratischen Führungsstil typisch ist. Bei Dr. Richard lässt sich eindeutig der Autoritäre Führungsstil erkennen. Zu der Meinung bin ich durch folgenden Text gekommen „Ohne den Patienten richtig zu begrüßen fährt Herr Dr. Richard Frau Frech an Wo ist mein Kaffee? Ich hatte ihnen doch gesagt das ich erst einen Kaffee brauche“. Hier lässt sich erkenne das Dr. Richard Tätigkeiten zuteilt in dem Satz das Kaffee holen und dies auch ohne weitere Diskussionen durchsetzt und zu keine Kompromiss bereit ist. Dr. Solms hat eher dem laissez-fairen Führungsstil. Zu diesem Entschluss bin ich durch folgendem Text gekommen „ Frau Tech wie oft muss ich Ihnen noch sagen, dass sie mich mit einem solchen Kleinkram nicht behelligen sollen. Das ist mir völlig gleichgültig“. Dr. Solms lässt der Mitarbeiterin völlige Freiheit mit der Bestellung des Ultraschallgels und will damit auch nichts Zutun haben. Außerdem gibt er keine Informationen oder Ratschläge hierzu Dies ist typisch für den laissez-fairen Führungsstil. Für die Praxis bedeuten diese Unterschiedlichen Führungsstile, dass nicht einheitlich gearbeitet werden kann und immer ein Konfliktpotenzial besteht. Als Beispiel wäre hier das Dr. Solms mit dem laissez-fairen Führungsstil völlige Freiheit bei der Bestellung des Ultraschallgels gibt und eventuell bei anderen Bestellungen auch noch. Frau Tech bestellt ihrer Meinung nach das beste und Dr. Solms sagt hier zu auch nichts. Dr. Richards verwendet dieses Gel dann ebenfalls und regt sich drüber auf wieso dieses Gel bestellt wurde da ein anderes bessere Eigenschaften hat und wieso das nicht mit ihm Abgesprochen wurden ist. Er wolle dies selbst Entscheiden was bestellt werden soll. Dr. Sommer ist in dem Fall sauer das mit ihm nicht abgesprochen wurden ist was am besten bestellt werden soll. Es ist also immer Potenzial für Konflikte gegeben.

3.

Frau Wissen bittet Frau Celik um ein Mitarbeitergespräch. Das Frau Wissen dieses Gespräch führt hat Vor und Nachteile. Vorteil ist das die beiden eng zusammen arbeiten und sich schon einigermaßen kennen, so fällt es Frau Celik eventuell leichter die wahren Gründe ihres wiederholten Fernbleiben zu erläutern. Außerdem ist es ein Vorteil weil Frau Wissen einige Dinge direkt umsetzen könnte, wenn das Fernbleiben nach dem Urlaub an bestimmten Situationen in der Praxis liegt. Als Beispiel wenn Frau Celik sich eventuell Unterfordert fühlt und deswegen so ungern zur Arbeit geht das gerne mal Ausreden gefunden werden nicht zu kommen, gerade nach einem schönen Urlaub. Würde ein Arzt aus der Praxis dieses Gespräch führen, würde er zuerst gar nicht wissen was man direkt ändern könnte und müsste nochmal ein Gespräch mit Frau Wissen führen über das weitere Vorgehen und eventuelle Fortbildungen oder Verantwortungsvollere Aufgaben. Ein Nachteil wäre aber auch wenn das Gespräch mit Frau Wissen statt einer der Ärzte stattfindet, dass vielleicht das Problem an Frau Wissen liegt entweder persönlich oder aufgrund ihrer Führung. Das würde Frau Celik dann sicher nicht direkt ansprechen wollen, sondern eher mit einer der Ärzte. Dies sollte in einer Neutralen Umgebung stattfinden also nicht im Büro von Frau Wissen und ein Ort wo es ohne Störung stattfinden kann. Außerdem sollte es mit Abstand zum Tagesgeschehen stattfinden also nicht mitten in der Sprechstunde. Frau Wissen wählt hierzu das Wartezimmer da man hier die Tür schließen kann. Als Zeitpunkt wird ein Mittwoch gewählt nach Sprechstunden Ende um 13.30 Uhr, da zu diesem Zeitpunkt natürlich keine Patienten im Wartezimmer sitzen dürfen und das Tagesgeschehen bereits vorbei ist. Frau Wissen sollte Frau Celik auf das Gespräch vorbereiten ihr also vorher erzählen um was es geht, damit beide sich aufschreiben können was besprochen werden muss und nichts vergessen wird. Frau Wissen sollte in der ihrer Vorbereitung auch nicht vergessen das vergangene Verhalten zu Belegen eventuell widerspricht Frau Celik mit Aussagen wie „der Urlaub war doch so genehmigt“ oder „ich habe doch rechtzeitig angerufen“. In der Vorbereitung sollte Frau Wissen ein Ziel festlegen also mit welchem Ziel das Gespräch beendet wird. Ansonsten könnte es passieren das der Wahre Grund für das Gespräch immer weiter in den Hintergrund rückt, wenn z.B. persönliche Probleme besprochen werden. Im Gespräch dann sollte sie erfragen wieso sie wiederholt ihren Urlaub verlängert, ob dies private oder Praxis-interne Gründe hat. Im Gespräch sollte sie aber auch nicht vergessen die bisherige Leistung von Frau Celik zu erwähnen und das es ein großer Verlust wäre sie zu verlieren. Gemeinsam sollten sie im laufe des Gesprächs herausfinden an was es liegt und ob man bestimmte Dinge verbessern kann in Zukunft um eine Wiederholung zu vermeiden.

4.

In meinem Betrieb gibt es 13 Ärzte und insgesamt 13 Abteilungen wo jeweils eine Führungskraft und eine Vertretung ist. In meiner Abteilung hat die Führungskraft einen Autoritären und demokratischen Führungsstil, wo der Autoritäre Führungsstil allerdings überwiegt. Der Autoritäre Führungsstil lässt an einem Beispiel gut erkennen. Die Führungskraft hat zusammen mit einem Arzt und der EDV-Abteilung beschlossen das es eine Veränderung in einem bisherigen Arbeitsablauf geben wird, da diese das für gut empfand, sie hat dann alles in die Wege geleitet. Der Rest der Abteilung die mit dieser Veränderung hauptsächlich arbeitet, da die Führungskraft andere Aufgaben hat wusste bis zu diesem Zeitpunkt davon nichts. In einer Besprechung wurde es uns dann mitgeteilt. Einige Mitarbeiter hatten Bedenken und hielten diesen neuen Arbeitsablauf für nicht sinnvoll und selbstgemachte Mehrarbeit. Die Führungskraft wollte allerdings davon nichts wissen und beendete die Diskussion darüber. Ein weiteres Beispiel für den autoritären Führungsstil ist, dass Informationen nur weitergegeben werden, wenn die Führungskraft dies für notwendig hält. Alle anderen Informationen werden nur im kleinsten Kreis wie etwa in der Raucherpause mal weitergegeben. Wenn jemand dann die neue Information nicht hat und anders arbeitet wird man direkt angezickt, wieso man dies denn nicht weiß man kann doch auch einfach nachfragen. Auf jegliche Diskussionen wird sich nicht eingelassen und man steht doof da. Es sind sehr viel Situationen wo man den autoritären Stil erkennen kann, aber in einigen Situationen lässt sich auch ein Demokratischer Stil erkennen wenn auch nicht in ganz so vielen wie beim autoritären. Ein Beispiel hierzu wäre, dass in Besprechungen einige Dinge auch abgestimmt werden und jeder seine Meinung hierzu äußern soll. Ein weiteres Beispiel wäre die Gestaltung des Dienstplans. Wir arbeiten in 3 Schichten und jeder Mitarbeiter kann konkrete Wünsche äußern wann er wie arbeiten möchte. Dies wird dann auch genau so umgesetzt. Falls es Überschneidungen geben sollte dann wird mit den Personen gesprochen und abgestimmt wer denn nun den Dienst machen soll. In meinem Betrieb würde ich mir wünschen das es keine Besprechungen im kleinen Rahmen wie in der Raucherpause mehr gibt. Denn man bekommt Selbstzweifel ob man bestimmte Dinge vielleicht einfach nicht mitbekommen hat oder falsch verstanden. Außerdem würde ich mir wünschen das alle Mitarbeiter meiner Abteilung in Entscheidungen die den Ablauf betreffen, mit eingebunden werden und dies nicht nur bei der Führungskraft alleine bleibt. Würde man dies machen gäbe es weniger Unzufriedenheit weil jeder den Arbeitsablauf selbst mitgestalten kann. Außerdem gäbe es weniger Gerede hinter dem Rücken der Führungskraft.

5.

Die Patientenorientierung in meinem Betrieb(Labor) schätze ich als gut ein, wobei es bei ein paar Sachen noch Verbesserungspotenzial gäben würde. Als Beispiel für eine gute Patientenorientierung wäre hier, dass wir zwar festgelegte Öffnungszeiten haben diese aber oft für dringende Fälle auch nach hinten verschieben. Dies würde ich mit der Note 1 bewerten. Ein weiteres Beispiel für eine gute Patientenorientierung ist, das die Praxen noch Untersuchungen zu den Patienten nachmelden können noch bevor die Probe bei uns eingetroffen ist. So ist es zwar mehr Arbeit für uns, da wir die Auftrags-scheine zu diesem Patienten raus suchen müssen aber es bedeutet auch das wir gewährleisten können das die Untersuchung so schnell wie möglich durchgeführt werden kann. In anderen Laboren ist dies erst nach Eintreffen der Probe und Einarbeitung im EDV-Programm möglich. Deshalb würde ich auch dies mit der Note 1 bewerten. Allerdings würde ich die Telefonische Erreichbarkeit als nicht so gut bewerten. Die Patienten können mit einem vereinbarten Passwort ihre Befunde telefonisch abfragen. Die Telefonzentrale die dies macht ist dauerhaft unterbesetzt, so kommt es zu sehr langen Wartezeiten am Telefon für die Patienten. Außerdem rufen die Praxen und Patienten oft an um Informationen über bestimmte Untersuchungen zu bekommen. Die Telefonate werden manchmal in die falsche Abteilung gestellt und auch diese verbinden falsch weiter. So wird der Patient oder auch die Praxis hin und her gestellt ohne an seine Information zu kommen. Dies ist sehr ärgerlich und kostet sehr viel Zeit. Deshalb würde ich hier die Patientenorientierung mit der Note 5 bewerten. Ein weiteres Beispiel wäre, dass Patienten selbst auch ihre Proben bei uns abgeben können, bei Ankunft bei uns im Labor stehen sie allerdings mitten im Geschehen und einige denken auch das sie dort falsch sind und gehen wieder raus . Wenn die Patienten mal nicht bemerkt werden, weil alle in ihre Arbeit vertieft sind warten sie auch mal etwas länger. Hier würde ich die Patientenorientierung mit einer 6 bewerten. Maßnahmen zu Verbesserung bei den genannten Beispielen könnten so aussehen, dass die Mitarbeiter der Telefonzentrale eine Fortbildung machen über professionelles Telefonieren und nochmal gesagt bekommen in einer Besprechung das sich das Anliegen der Anrufer genau angehört werden muss eventuell hilft hier auch die Erstellung eines Leitbildes. Es könnte auch helfen das niemand ständig hin und her weitergeleitet wird, wenn Zuständigkeiten der einzelnen Abteilungen schriftlich festgehalten werden und die Mitarbeiter dann direkt sehen wer für was zuständig ist. Beim nächsten Beispiel würden Veränderungen des Raumes helfen das die Patienten sich nicht zu verloren fühlen beim Betreten. Man könnte vielleicht ein Schild anbringen mit dem Hinweis das gleich ein Mitarbeiter zu Verfügung steht oder eine Sammelkiste hinstellen wo die Patienten direkt ihre Proben rein legen können. Dies wäre zwar

unpersönlich aber es würde das warten ersparen.

6.

In meinem Betrieb werden leider kaum Führungsinstrumente eingesetzt. Das einzige was eingesetzt wird sind jährliche Personalentwicklungsgespräche. Diese werden allerdings auch nicht regelmäßig geführt und nur auf Wunsch des Mitarbeiters und ohne weitere Vorbereitung. Deshalb würde ich dies mit einer 6 benoten. Zu diese Auffassung komme ich, weil während des Gesprächs nimmt sich der Chefarzt nicht ausreichend Zeit. Es wird ans Telefon gegangen und zwischendurch kommt immer mal wieder jemand rein. So fühlt man sich absolut nicht ernst genommen. Es wird außerdem auch keine Vorbereitung getroffen. Man geht zum Chefarzt hin und bittet um ein Gespräch dann wird ein Termin festgelegt, das war es dann auch schon man geht ohne Vorbereitung von beiden Seiten in das Gespräch rein. Ich würde mir für meinen Betrieb wünschen, dass Mitarbeitergespräche regelmäßig und nicht nur auf Wunsch des Mitarbeiters durchgeführt werden. Diese sollten dann selbstverständlich auch vorbereitet und an die Regeln des Mitarbeitergesprächs gehalten werden. Hierzu würde ich vorschlagen, dass die Ärzte die diese Gespräche führen eine Schulung zu diesem Thema bekommen, da diese absolut nicht über Mitarbeitergespräche Bescheid wissen. Denn Inhaltlich wird sich an keinen Regeln gehalten es wird nur gefragt was man in der Abteilung verbessern könnte. Ich würde außerdem gerne einführen das zusätzlich noch Gespräche/Beurteilungen mit der Abteilungsleitung eingeführt werden. Denn die Ärzte arbeiten nur indirekt mit uns zusammen und bekommen nicht viel mit von dem alltäglichen geschehen. Die Abteilungsleitung hingegen arbeitet direkt mit in der Abteilung und kann die Leistung besser beurteilen. Dies könnte man so einführen, dass kurz vor den Mitarbeitergesprächen zusätzlich Termine mit der Abteilungsleitung gemacht werden. Die Ergebnisse aus diesem Gespräch wird dann an den Arzt weitergeleitet. Dies hätte den Vorteil das die eigentlichen Mitarbeitergespräche noch genauer sind und Aussagekräftiger. Zusätzlich würde ich gerne eine Variable Vergütung einführen. Dies ist zwar nicht auf jede Position umsetzbar aber da wo es möglich wäre, sollte es auch gemacht werden. Gerade in meiner Abteilung kommen ständig Vorschläge zur Optimierung die dann auch umgesetzt werden. Dies wird aber nicht groß anerkannt. Das führt dazu das einige Kollegen zwar Vorschläge hätten aber demotiviert sind dies auch weiterzugeben mit der Begründung „ich habe ja eh keinen Vorteil davon“. Würde man dies einführe, wären alle motivierter drüber nachzudenken was man verbessern könnte. Die Form der Variablen Vergütung könnte man so einführen, dass alle Mitarbeiter über das neue System informiert werden wie es genau funktioniert. Man könnte vereinbaren, dass jeder Vorschlag der Umgesetzt wird und sich bewährt eine Prämie von z.B. 100 Euro zu Folge hat.

# WARNUNG DES BETREIBERS!

## DU DARFST DEN TEXT **NICHT KOPIEREN!**

Nicht, weil uns (swopdoc) das ärgert, sondern weil **DU** dann mit deiner **Schule** Probleme bekommst. **Verstehst du das?**

- Deine Hochschule prüft deine abgegebene Arbeit auf **Plagiate (KOPIEN)**!
- Dieser Text wird dabei gefunden (Der Autor hat ihn vorher schon abgegeben! Die Schule speichert alle Arbeiten auch ab!)
- Du bekommst ein NICHT BESTANDEN (Note 5.0) und man könnte dich auch **exmatrikulieren** (von der Hochschule ausschließen nennt man das)

## DAHER:

1. Dieses Dokument dient ihnen nur als Wissensquelle und Hilfestellung.
2. Sie dürfen dieses Dokument **nicht als ihre eigene Arbeit** ausgeben und nicht **weiter veröffentlichen**. Setzen sie auf **keinen Fall** ihren Namen unter oder über den Text!
3. Das Dokument darf nicht von Ihnen an **dritte** Personen weitergegeben werden. Sie dürfen es nicht auf weiteren Webseiten, Tauschplattformen oder Foren anbieten - **auch nicht kostenlos!**
4. Kopieren sie keine ganzen Sätze, Seiten oder Grafiken aus dem Dokument heraus um diese Teile dann in ihre eigene Arbeit einzubauen, dies ist eine Urheberrechtsverletzung (Plagiat). Sie müssen ihre eigene Arbeit schreiben.
5. Dieses Dokument unterliegt dem **Urheberrecht** des Autors, welcher es hier zum Tausch oder Kauf zur Verfügung stellt.
6. Im Falle eines Zuwiderhandelns zu Punkt 2, 3 oder 4 drohen ihnen Konsequenzen von mehreren Seiten (Autor, Betreiber, Hochschule, andere Verlage).
7. Verwenden sie den Text zur Erweiterung ihres Wissens, zur Kontrolle eigener Arbeiten, zur Erlangung neuer Sichtweise, um verschiedene Lösungen zu vergleichen.

Da die Warnung von manchen Usern ignoriert wird, bauen wir sie jetzt **mehrmals** in die PDF ein. Das funktioniert automatisch, als Autor brauchst du daher diesen Hinweis nicht extra in deine Word Dateien hinein zu kopieren.

**Wir haben keine Lust mehr denjenigen, die den Text kopieren, alles nochmal in einer persönlichen Email zu erklären. Denkt bitte mal ein wenig nach.**