



## Fallbeispiel 2

### Frau Schneider fragt andauernd nach

In diesem Fall geht es um die MPA Frau Susanne Schneider, die seit einem halben Jahr in der Gemeinschaftspraxis am Sonnenweg arbeitet. Sie ist eine von 8 MPA, die in der grossen Praxis angestellt ist. Geführt wird das MPA Team von der leitenden Kollegin Frau Guggenberg, die bereits seit 10 Jahren in der Praxis arbeitet. Sie hat sich durch Zuverlässigkeit und Loyalität, sowie ihre äusserst exakte Arbeitsweise für diese Aufgabe qualifiziert und wird besonders von den praxisführenden Ärzten geschätzt. Sie geniesst das Vertrauen aller 4 Mediziner.

Frau Schneider, die direkt nach der Ausbildung zum Team am Sonnenweg gestossen war, wird von Frau Guggenberg ordnungsgemäss eingearbeitet, hat die Probezeit seit geraumer Zeit hinter sich und arbeitet nun eigenverantwortlich mit im Team. Die gute Stimmung und die grosse Hilfsbereitschaft, mit der man Frau Schneider begegnet war, machten ihr den Einstieg leicht und zur grossen Freude von Frau Guggenberg haben sich alle Kolleginnen stets viel Zeit genommen, Frau Schneiders zahlreiche Fragen ausführlich und umfassend zu beantworten.

Mit der Zeit beobachtet nun Frau Guggenberg eine Veränderung in der Gruppe. Man geht Frau Schneider aus dem Weg, geht nicht mehr mit ihr in die Pause und beantwortet ihre immer noch häufigen Fragen nur noch kurz angebunden und knapp, oder lässt sie einfach stehen und das obwohl Frau Schneider immer höflich und freundlich fragt. Frau Guggenberg nimmt eine der dienstälteren Kolleginnen bei Seite und fragt sie: «Du, was habt Ihr bloss neuerdings mit der Frau Schneider?»

Die Kollegin antwortet: «Frau Schneider? Die fragt bei jeder Kleinigkeit nach, obwohl wir ihr schon alles 100dert mal erklärt haben. Sie müsste halt mal selber nachdenken, oder die Vorschriften lesen, aber nein – nachfragen ist ja viel einfacher. Wir haben halt alle keine Lust mehr für sie mitzudenken, und bis man ihr dann wieder alles erklärt hat, kann man es leichter selber machen. Wenn die so weiter macht können wir die wirklich nicht brauchen.»

Frau Guggenberg ist alarmiert und befragt noch zwei weitere Kolleginnen nach ihrer Einschätzung von Frau Schneider und erhält dieselben Antworten.

Am darauffolgenden Tag macht Frau Guggenberg mit Frau Schneider und einer der dienstälteren Kollegen einen Gesprächstermin ab, um die Situation zu klären.

## **Mitarbeitergespräch: Konfliktgespräch (Coaching)**

### **Schaffen Sie eine freundliche und wertschätzende Gesprächsatmosphäre**

- Guggenberg «Frau Schneider, vielen Dank dass Sie sich kurz Zeit für unser Gespräch nehmen konnten. Sie sind ja jetzt schon fast ½ Jahr hier und ich hoffe, Sie haben sich gut eingelebt?»
- Schneider «Ja vielen Dank Frau Guggenberg. Hier sind ja alle sehr nett- ich mag die Kolleginnen und die Ärzte sind auch immer sehr korrekt im Umgang mit uns. Ich bin sehr zufrieden.»
- Guggenberg «Ich habe die Kollegin Maja Munter auch zu dem Gespräch eingeladen, weil sie mich auf das Problem aufmerksam gemacht hat, dass wir heute besprechen wollen.»
- Schneider «Problem? Mit mir?»
- Guggenberg «Ja, können Sie sich denn gar nicht vorstellen, um was es heute geht?»
- Schneider «Nein, wirklich nicht!»
- Guggenberg «Also Frau Munter, dann möchte ich Ihnen gerne das Wort übergeben. Würden Sie bitte nochmals wiederholen, was sie in den letzten Wochen in Zusammenhang mit Frau Schneider beobachtet haben?»
- Munter «Also gut.»

### **Den Konflikt erkennen und definieren**

- Munter «Wir haben Frau Schneider ....»
- Guggenberg «Entschuldigung, wenn ich hier unterbreche, sprechen Sie sich doch ruhig direkt an, Sie haben mir die Situation ja bereits erklärt; «
- Munter «Also Silvia, wir haben Dich in den ersten Monaten hier in der Praxis eingearbeitet und begleitet. Wir haben uns grosse Mühe gegeben, Dir alles so genau und so optimal wie irgend möglich zu erklären und ich glaube, Du hast inzwischen an allen Stationen mehr wie einmal

gearbeitet und kennst die Abläufe hier in der Praxis. Du hast alle Arbeiten, die wir Dir übertragen haben gut erledigt, aber Du hörst einfach nicht auf zu fragen. Du fragst uns jeden Tag, die immer gleichen Fragen, jede Arbeit lässt Du Dir erklären, so als ob Du es zum ersten Mal hörst.»

Schneider «Ich will halt auch nichts falsch machen und lieber einmal zuviel, als zu wenig gefragt, oder nicht?»

Munter «Ja, aber irgendwann musst Du doch auch mal selbständig werden. Ausserdem wartest Du immer noch darauf, dass die älteren Kolleginnen Dir Aufgaben zuteilen, Du siehst die Arbeit nicht.»

Schneider «Ich frage immer nach, ob ich noch helfen kann, also wenn das nicht Recht ist, kann ich es auch lassen und in die Pause gehen.»

Munter «Da sehen Sie es Frau Guggenberg, die begreift ja noch nicht mal wo das Problem ist.»

Guggenberg «Moment Frau Munter. Jetzt wollen wir erst mal Frau Schneider zu diesen Vorwürfen hören.»

Schneider «Ja also, ich finde Frau Munter übertreibt masslos!»

Guggenberg «Stopp, Frau Schneider, bitte sprechen Sie doch Ihre Kollegin auch direkt an!»

Schneider «Maja, ich finde, Du übertreibst wie immer. Auch wenn ich schon ein halbes Jahr hier bin, darf ich doch wohl noch fragen haben, ausserdem frage ich Dich immer als Letzte, Dich kann das ja wohl kaum so nerven, wie Du jetzt tust.»

Munter «Das kommt ja noch dazu. Du fragst jedes Mal mindestens 3 Kolleginnen und suchst Dir dann die Antwort aus, die Dir am besten passt.»

Schneider «Was spricht dagegen?»

Munter «Du spielst so die Kollegen gegeneinander aus; Wir haben es auf jeden Fall gründlich satt, mit Dir so weiter zusammenzuarbeiten.»

## Lösungen zur Behebung des Konfliktes entwickeln

- Guggenberg «Frau Schneider, mich würde interessieren, warum Sie sich so dagegen wehren, als selbständiges Teammitglied aufgenommen zu werden?»
- Schneider «Ich bin mir halt oftmals nicht sicher, ob ich die richtige Entscheidung treffen würde und meine Mutter hat immer gesagt: Nachfragen kostet ja nichts, man sollte sich nie zu fein sein, sein Unwissen zuzugeben und sich helfen zu lassen.»
- Guggenberg «Da hat Ihre Mutter grundsätzlich sicher Recht gehabt - ich bin auch der Ansicht, dass man im Zweifelsfall lieber nochmals nachfragen sollte. Allerdings sollte so eine Nachfrage, die eigene Sicherheit bestärken, so dass man beim nächsten ähnlich gelagerten Fall, selber entscheiden kann. So eine Erkenntnis stellt sich bei Ihnen gar nicht erst ein, weil Sie durch die vielen Nachfragen Ihren eigenen Gedankenweg nicht mehr gehen können. Verstehen Sie das?»
- Schneider «Ich glaube schon, aber wie soll ich mich dann verhalten?»
- Guggenberg «Frau Munter, haben Sie einen Vorschlag, was wir da machen könnten?»
- Munter «Sie soll nicht immer mehr als eine Person fragen, so müssen wir uns ständig rückversichern, wer bereits was geantwortet hat.»
- Guggenberg «Ein guter Vorschlag. Ich möchte dem auch noch etwas hinzufügen. Wir besprechen dieses Problem in der nächsten Teamsitzung und bitten alle Kolleginnen um Unterstützung. Sie sollen doch per sofort Frau Schneider bei jeder Frage zuerst zurückfragen:
- Was würdest Du denn jetzt tun?
  - Wie würdest Du diese Frage selber beantworten?
- Dann müssen Sie sich die Antwort selber überlegen, Frau Schneider, und bekommen mehr Sicherheit. Frau Munter oder eine Kollegin kann dann nötigenfalls verbessern, oder ergänzen.»
- Schneider «Da wäre ich einverstanden. Aber was soll ich machen, wenn mich die erste Kollegin zur nächsten schickt? Dann frage ich ja schon wieder mehr als eine Person?»

- Munter «Na, Du könntest dann ja zum Beispiel sagen: Die Kollegin Fröhlich schickt mich mit der Frage zu Dir. Dann weiss ich, dass Du bereits bei ihr warst und komme mir nicht hintergangen vor.»
- Schneider «OK. Das mache ich so.»
- Guggenberg «Das wäre doch gelacht, wenn wir das Muster nicht unterbrechen könnten. Frau Schneider, Sie müssen aus der „Opferrolle“ herauskommen und die Verantwortung für Ihre Arbeit übernehmen lernen und Sie Frau Munter sind nicht verpflichtet die Rückdelegation der Verantwortung zu übernehmen, um dann immer wütender auf Frau Schneider zu werden.»

### **Lösungsvorschläge bewerten**

- Guggenberg «Wie finden Sie diese erste Lösung?»
- Schneider «Ich bin einverstanden»
- Munter «Ich kann ja hier nur für mich sprechen, aber meinetwegen können wir das so probieren»
- Guggenberg «Wie wollen wir das restliche Team informieren?»

### **Sich für eine Lösung entscheiden**

- Munter «Ich fände eine Teamsitzung am Besten, an der alle anwesend sind und auch noch ihre Meinung sagen können, wenn sie wollen.»
- Schneider «Da wäre ich aber noch froh, wenn Frau Guggenberg dabei wäre.»
- Guggenberg «Ich bin gerne dabei.»

### **Massnahmen vereinbaren**

- Guggenberg «Wir sollten dann in der Teamsitzung noch eine Zeitspanne abmachen, in der wir alle diesen ersten Schritt beobachten. Wenn das nur der erste Schritt ist, sollte allen klar sein.  
Das Ziel ist natürlich, Frau Schneider, dass Sie ihre Entscheidungen in Zukunft selbständig treffen und nur noch dann fragen, wenn Sie wirklich

Hilfe benötigen. Also wie lange wollen wir dieses System mit den Rückfragen probieren»

Munter «1 Woche?»

Schneider «1 Woche ist viel zu wenig! Ich würde mir wenigstens 4 Wochen wünschen.»

Guggenberg «Also, ich denke, auch dass eine Woche zu kurz ist. Wie wäre es mit 3 Wochen „Probephase“; anschliessend machen wir wieder eine Teamsitzung. Diesen Termin machen wir dann mit dem Team morgen schon ab, damit alle genau Bescheid wissen.»

Munter «Meinetwegen»

Schneider «Einverstanden. Und wie geht es dann weiter?»

Guggenberg «In der nächsten Phase werden Sie lernen auf die Fragen zu verzichten und sich trauen müssen, selbständig zu arbeiten; Sie sollten sich dann auch bereits etwas sicherer fühlen. Ich bin da sehr zuversichtlich das, das klappt. Aber das ist wie gesagt erst der nächste Schritt. Für heute bedanke ich mich bei Ihnen für die konstruktive Zusammenarbeit und bitte Sie Frau Munter unsere Abmachung noch nicht mit allen Kolleginnen zu besprechen. Wir werden gerade morgen früh eine Teamsitzung machen und alle informieren.»

## **Verabschiedung**