

Zum Buch:  
Julia Hintermann  
**Ich kommuniziere – also bin ich!**  
Kommunikationsmodelle · Fallbeispiele · Praxistipps  
ISBN 978-3-03909-202-4  
144 Seiten · flexibler Einband · 2010  
Fr. 24.90/Euro 14.90

# Fallbeispiel

	<b>Fallbeispiel</b>
<b>1</b>	<b>Ein soziales Drama</b>

Aglaiia (25) hat ihren Namen von ihrer griechischen Großmutter, von der sie auch das aparte Aussehen und einen speziellen Reiz geerbt hat. Wie ihre Großmutter ist sie sanft im Wesen, hilfsbereit, aber auch zielstrebig und konsequent, wenn sie sich einmal etwas in den Kopf gesetzt hat. Nur eine Jugendsünde hat sie begangen und hat ein Kind mit einem Mann, von dem sie ebenso schnell geschieden war, wie sie ihn geheiratet hatte. Das Kind wächst bei ihrer Mutter auf, die sie darin unterstützt, ihren Traumberuf als Krankenschwester zu verwirklichen. In dem Krankenhaus in Griechenland, in dem sie ihre Lehre gemacht und einige Jahre gearbeitet hat, war sie der Sonnenschein ihrer Abteilung. Ihre Ausbildung war ganzheitlich ausgerichtet und umfasste eine ganze Palette neuer Methoden, die zum Wohle der Patienten entwickelt worden war.

Nun will Aglaiia auch Erfahrungen in der Schweiz sammeln und bewirbt sich um eine Stelle in einem Regionalspital, das sich erst kürzlich ganzheitlich auf die Patientenbedürfnisse ausgerichtet hat. Für Stefan Bänziger (34), den Personalverantwortlichen dieses Spitals, sind Aglaiias Ausbildung und Praxiserfahrung in dieser Richtung ausschlaggebend dafür, dass er die Zusammenarbeit sucht. Beim Anstellungs-

gespräch legt er ihr ans Herz, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten ins Team einzubringen.

Aglaia gefällt es anfangs in der neuen Abteilung. Ihre Kolleginnen sind fröhlich, stets zu Späßen aufgelegt, auch wenn sie es nicht so gern hat, wenn diese Späße auf Kosten der Patienten geschehen. Die Patienten schätzen ihre Arbeitsweise sehr, vor allem dass sie ihnen bei kleinen Alltagsorgen behilflich ist und abends die Füße massiert, damit der Stoffwechsel angeregt wird.

Nach gut einem halben Jahr aber kommt Aglaia manches doch ein bisschen komisch vor. Ihre Kolleginnen wenden das, was sie ihnen zeigt, nur schlecht an und benehmen sich seltsam. Auch Oberschwester Marta (47) macht sie oft auf Kleinigkeiten aufmerksam, die sie nicht so erledigt habe, wie diese sich das vorstelle.

An einem ganz normalen Dienstag ist wie immer um 15.00 Uhr Kaffeepause. Aglaia ist noch bei einer älteren Patientin und liest ihr die Post vor. Gaby (33) sitzt am Tisch und liest Zeitung. Sigi (21) steht an der Kaffeemaschine und bereitet sich einen Kaffee zu.

Sigi: Willst du auch einen?

Gaby: He? Gern.

Sigi: *Stellt die Kaffeetasse vor sie hin.* Die macht sich mal wieder beliebt bei den Patienten. Mir geht das auf die Nerven, wenn die immer sagen Aglaia hier, Aglaia da. *Sie öffnet die Patienten nach, sodass Gaby lachen muss.*

Gaby: Was willst du machen? Stefan findet sie nun mal das Größte. Irgendwann macht auch sie mal einen Fehler, und dann haben wir sie los. Vielleicht mit dem Aids-Patienten von 403. Das finde ich überhaupt eine ziemlich heiße Sache. Was der immer an ihrer »griechischen Nase« findet. Dabei ist das ein unförmiger Zinken.

Sigi: Der fährt ganz schön auf sie ab. Dabei hat sie doch ein Kind.

Gaby: Das hat sie zu ihrer Mutter abgeschoben. Damit sie sich entfalten kann. *Beide lachen.*

Marta: *Kommt mit einem Tablett mit Mittagessensgeschirr.* Die räumt einfach nicht ab. Überall steht das Zeug noch rum.

Gaby: Die hat halt anderes zu tun ... *Gaby und Sigi grinsen.*

Marta: *Tut geheimnisvoll.* Es kann sein, dass wir in der Sache schon etwas weiter sind, als wir meinen.

Gaby, Sigi: Was? Erzähl mal!

- Marta: *Lässt sich einen Kaffee einlaufen und beginnt ganz langsam.* Bei der Eröffnungsfeier für den neuen Pavillon saß ich zufällig neben Dr. Schmidhansl. Sie hat als Leiterin des Spitals das neue Leitbild vorgestellt, und da konnte ich sie gerade darauf ansprechen, wie toll das ganzheitliche Zeugs sei, und wie wir uns in unserer Abteilung dafür engagierten. Nur, dass die Neue die Routinearbeiten vernachlässige und wir so mit der Arbeit nicht zu Rande kämen. Sie will sich das einmal ansehen, denn so gehe das ja schließlich nicht.
- Sigi: Wow.
- Gaby: Das gibt dicke Post für die Kleine.
- Stefan: *Kommt herein und bringt einen Briefumschlag für Marta.* Na, wie geht es mit der Neuen?
- Gaby: Sollen wir da wirklich antworten? Willst du auch einen Kaffee?
- Stefan: Ja und nein. Hab keine Zeit für einen Kaffee. Ihr wollt doch nicht sagen, dass etwas mit Aglaia nicht gut geht?
- Sigi: Na ja, wir haben einfach viel mehr Arbeit, seit sie hier ist.
- Gaby: Die hängt ständig bei den Patienten rum, besonders bei dem auf 403.
- Stefan: Ja, aber das ist doch nichts Ernsthaftes.
- Marta: Ich weiß nicht, was sie dir alles von ihren Kenntnissen und Fähigkeiten aufgebunden hat. Wir räumen jedenfalls immer hinter ihr her.
- Stefan: *Stutzt einen Moment.* Girls, vertragt euch. *Und entschwindet.*
- Aglaia: *Kommt in den Raum und macht sich einen Kaffee.* Das Gespräch ist verstummt. Haben wir hier noch Milch? Ich finde sie nicht.
- Sigi: Da.
- Gaby: Wir müssen mal wieder welche kaufen.
- Marta: *Greift sich die Zeitung.* Habt ihr mitgekriegt, dass die Zahl der alleinerziehenden Eltern enorm gestiegen ist?
- Gaby: *Zu Aglaia.* Kümmerst du dich eigentlich auch gelegentlich um dein Kind?
- Aglaia: *Hebt die Brauen und schaut Gaby irritiert an.* Möchtest du mich beleidigen?
- Gaby: Nein. Das war nur eine Frage.
- Aglaia: Soll ich sie dir ehrlich beantworten?

- Gaby: Wenn du willst.
- Aglaiia: Du hast doch selber zwei Kinder großgezogen oder schon fast groß. Und du weißt ja, wie das ist mit Kindern. Die stehen einem einfach unglaublich nahe. Und so geht es mir auch.
- Sigi: Aber der von 403 steht dir auch ganz nah, gell?
- Aglaiia: *Lacht.* Ich dachte immer, der steht auf dich. So wie der von dir redet.
- Sigi: *Reckt ihren Hals wie ein Schwan.* Das habe ich noch nicht bemerkt.
- Aglaiia: Wenn wir jetzt schon mal alle zusammen sind, habe ich auch an euch eine Frage. Ich habe den Eindruck, dass ihr das, was ich euch zeige, nicht sonderlich begeisternd findet. Stimmt das?
- Sigi: Hhm.
- Gaby: Na ja.
- Marta: Die Fußmassage ist nicht sehr appetitlich, wenn unsere Patientinnen und Patienten den ganzen Tag im Bett geschwitzt haben. Außerdem haben wir dafür keine Zeit. Da bleibt zu viel liegen.
- Aglaiia: *Verzichtet auf die übliche Erklärung, dass dadurch Medikamente für die Verdauung gespart werden können. Wie soll ich mich jetzt verhalten? Aglaiia setzt sich an den Tisch.*  
*Gaby, Sigi und Marta schweigen. Zimmer 403 klingelt. Aglaiia lässt ihren Kaffee stehen und geht.*

---

### Problemstellungen

1. In welcher Phase des Gruppenbildungsprozesses befindet sich das Team?
2. Wie können die Vorgänge mithilfe der Attributionstheorie erklärt werden?
3. In welcher Form üben die Teamkolleginnen Kritik an Aglaiia?
4. Welche Oberhandtechniken wenden Oberschwester Marta und die Arbeitskolleginnen von Aglaiia an, und wie reagiert Aglaiia darauf?
5. Welche Emotionen werden durch welche Aussagen ausgelöst?
6. Wie kann der beschriebene Konflikt benannt werden?
7. Welche Handlungen können als Mobbing bezeichnet werden?
8. Welche Machtansprüche werden von den Akteuren vertreten und wie beeinflussen sie die Kommunikation?
9. Welche Auswirkungen haben die dargestellten Kommunikationsdefizite?
10. Welche Merkmale zeichnen die Kommunikations- und Kooperationskultur in dieser Abteilung aus?
11. In welchen Bereichen finden Angriffe auf das Selbstwertgefühl von Aglaiia statt?
12. An welchen Merkmalen ist ersichtlich, dass das neue Leitbild umgesetzt bzw. nicht umgesetzt wird?

**Praktische Umsetzung  
in den Theorieteilen**

# Lösung

## Lösung des Fallbeispiels in acht Schritten<sup>1</sup>

### 1. Schritt: Trennen der Problembereiche

Problembereich	Beschreibung	Lösungsbereich
Kommunikation in der Abteilung	Die Krankenschwestern reden nur das Nötigste mit Aglaia und schließen sie aus.	Kommunikation
Führung der Abteilung	Die Oberschwester nimmt ihre Führungsverantwortung nicht wahr, indem sie am Komplott gegen Aglaia mitbeteiligt ist.	Führung
Unternehmenspolitik: Neuausrichtung des Spitals zu mehr Kundenorientierung (Change Management)	Im Leitbild ist zwar festgehalten, dass das Spital die Kundenbedürfnisse in den Vordergrund stellt, der Grundsatz wird aber nicht gelebt. Aglaia ist vom Personalverantwortlichen ermuntert worden, ihre Ideen einzubringen. Ihre Reformvorschläge finden aber kein Echo in der Abteilung.	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Kommunikation der Vorgesetzten und des Personalverantwortlichen mit den Mitarbeitenden.</li><li>■ Eine Schulung der Mitarbeitenden, damit sie das Leitbild verstehen und umsetzen können, ist in diesem Fall notwendig.</li></ul>

<sup>1</sup> Vgl. »Leitfaden zur Lösung der Fallbeispiele«.

Einarbeitung neuer Mitarbeiter	Aglaiia wird nicht in die Kultur der Abteilung eingeführt. Sie hat keine Begleitung in der Einführungsphase.	Prozess der Einarbeitung neuer Mitarbeiter in der Personalabteilung definieren und umsetzen
Mobbing	Aglaiia ist kleinen, aber bereits systematischen Feindseligkeiten ausgesetzt.	Maßnahmen gegen Mobbing
Gesprächskultur	Marta, Gaby und Sigi zeigen kein konstruktives Konfliktverhalten. Aglaiia spricht hingegen den Konflikt direkt an.	Schulung (z. B. Kommunikation, Konfliktverhalten, Teamarbeit)

## 2. Schritt: Ausformulieren der kommunikativen Problemstellung

Kommunikationsbereich	Auswirkung	Zuständige
Innerhalb der Abteilung	Die »Chemie« zwischen den Krankenschwestern in der Abteilung stimmt nicht.	Krankenschwestern und Oberschwester der Abteilung
Schnittstellen zwischen Abteilung, Personalverantwortlichem und Spitalleitung	Das neue Leitbild der Spitalleitung wird von den Mitarbeitenden nicht verstanden.	Spitalleitung und Vorgesetzte

## 3. Schritt: Charakterisieren der Beteiligten und Betroffenen

Beteiligte	Charakteristik
Aglaiia	Aglaiia ist gegenüber ihrem neuen Arbeitsort positiv eingestellt und sehr motiviert, ihre Ideen und Erfahrungen einzubringen. Sie glaubt Stefan Bänziger, dass das von ihrer neuen Abteilung so gewünscht wird, und hält an diesem Bild fest, als es bereits zu wackeln beginnt. Sie holt sich ihre Motivation zu einem Großteil aus den positiven Rückmeldungen der Patienten, die sie in ihrem Bild bestärken. Sie ist allerdings wach genug, um die Veränderungen im Verhalten ihrer Kolleginnen zu bemerken und sofort darauf zu reagieren. Sie hat auch keine Scheu davor, sich direkt zu äußern, wenn sie sich betroffen fühlt.
Marta	Marta nimmt ihre Führungsaufgabe dahingehend nicht wahr, dass sie ihr unliebsame Personen ausgrenzt. Aglaiias Impulse widersprechen ihren Interessen. Sie geht nicht direkt auf das Problem ein, sondern beeinflusst bzw. unterstützt ihre Untergebenen in ihrer Ablehnung gegenüber der Neuen. Sie versucht auch, die Spitalleitung in ihre Taktik einzubinden.
Gaby	Gaby übernimmt innerhalb des Kollegenkreises eine aktive Rolle, um Aglaiia das Leben schwer zu machen.
Sigi	Sigi ist noch sehr jung und hat zu wenig Charakterstärke, um sich gegenüber Gaby und Marta durchzusetzen. Sie schwimmt ganz gerne mit dem Strom.

Stefan Bänziger	Stefan Bänziger hat großartige Ideen und zeigt Begeisterung bei der Umsetzung des neuen Leitbildes. Seine Möglichkeit, die Neuausrichtung durch die Personalauswahl zu fördern, nutzt er. Allerdings interessiert er sich nicht für die Realisierung im Detail.
Dr. Schmidhansl	Dr. Schmidhansl äußert sich nicht direkt zu den Vorfällen in der Abteilung von Marta. Sie drückt lediglich ihr Verständnis dafür aus, dass eine ungleiche Arbeitsteilung auf die Dauer unmöglich ist. Es bleibt abzuwarten, ob sie sich mit der Abteilung befassen wird.
<b>Betroffene</b>	<b>Auswirkungen bei einer Ausweitung des Konflikts</b>
Patienten und ihre Angehörigen	Die Patienten leiden unter der schlechten Laune der Krankenschwestern und einer möglichen Leistungsreduktion von Aglaia.
Abteilungsärzte	Das schlechte Klima unter den Krankenschwestern beeinträchtigt ihre Arbeit.
Andere Abteilungen	Es ist möglich, dass andere Abteilungen in den Konflikt einbezogen werden. Es ist anzunehmen, dass sich die Krankenschwestern auch im Kollegenkreis über den Konflikt äußern.
Spitalleitung	Eine Leistungsreduktion in der Abteilung hat auch monetäre Folgen. Außerdem nehmen Patienten und ihre Angehörigen wahr, dass die Kundenorientierung nicht umgesetzt wird.
Spital	Imageschaden für das Spital, wenn es sich herumspricht, dass die Pflege zu wünschen übrig lässt.

#### 4. Schritt: Abklären, welche Personen handlungsfähig sind und in welcher Weise

Person und ihre Stellung	Handlungsmöglichkeit
Aglaia als Mitarbeiterin	Sie kann ihr Kommunikationsverhalten der Situation anpassen. Eventuell erreicht sie damit, dass der Konflikt angesprochen und bereinigt wird. Wenn das nicht möglich ist, kann sie kündigen.
Gaby und Sigi als Mitarbeiterinnen	Sie können ebenfalls ihr Kommunikationsverhalten ändern und Aglaia akzeptieren.
Oberschwester Marta	Sie kann für einen fairen Umgang in ihrer Abteilung sorgen und damit ihre Führungsrolle wahrnehmen.
Stefan Bänziger als Personalverantwortlicher	Er kann Gespräche mit den Beteiligten führen, Schulungsmaßnahmen für eine bessere Kommunikation einleiten, nötigenfalls einen externen Berater beiziehen sowie Maßnahmen gegen Mobbing ergreifen.
Dr. Schmidhansl als Spitalleiterin	Ihr obliegt die Kontrolle, ob das neue Leitbild verstanden und umgesetzt wird. Wenn nicht, hat sie eine entsprechende Kommunikation mit den Mitarbeitenden zu führen. Sie muss die Richtlinien im Umgang mit Mobbing und die Überwachung der Einhaltung gewährleisten.
Patienten und ihre Angehörigen	Sie können sich bei den Krankenschwestern, den Ärzten und der Spitalleitung beschweren, wenn die Pflegeleistung nachlässt. Sie haben außerdem die Macht, für eine schlechte Publicity in der Öffentlichkeit zu sorgen.

## 5. Schritt: Beziehen der Theorie zur Erklärung

Problematik	Erklärende Abschnitte in den Theorieteilen
Gaby und Sigi unterstellen Aglaia, dass sie sich nicht um ihr Kind kümmert.	Selbstwertgefühl
Aglaia interpretiert das Verhalten ihrer Kolleginnen nicht richtig.	Interpretation der Wahrnehmung
Stefan setzt die Realisierung der Neuausrichtung nicht durch.	Ziele setzen und Position beziehen
Stefan schätzt die Krankenschwestern auf der Abteilung nicht richtig ein (realitätsfremd).	Interpretation der Wahrnehmung
Stefan nimmt das eigentliche Problem nicht wahr.	Geschlechtsspezifisches Verhalten
Marta handelt nicht gemäß ihrer Rolle als Führungskraft.	Rollen und Rollenerwartungen
Die Mitarbeitenden verstehen das neue Leitbild nicht.	Das Leitbild als Stimme des Unternehmens

## 6. Schritt: Festlegen von Zielen

Personen	Ziele
Aglaia	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gute Zusammenarbeit im Team</li> <li>■ Umsetzung der neuen Leitsätze</li> <li>■ Wohlergehen der Patienten</li> </ul>
Kolleginnen und Oberschwester Marta	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zusammenarbeit wie gewohnt</li> <li>■ Aglaia verlässt das Team</li> </ul>
Personalverantwortlicher	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Keine Probleme mit den Mitarbeitenden</li> <li>■ Aglaia hilft bei der Umsetzung der neuen Leitsätze</li> </ul>
Leiterin	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Neuausrichtung des Spitals bis auf Mitarbeiterebene</li> </ul>
Patienten	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Weiterhin Betreuung durch Aglaia</li> </ul>
<p>Die Ziele weisen in divergierende Richtungen, wie dies für Konfliktsituationen typisch ist. Eine Konfliktlösung ist aber erst dann möglich, wenn alle Beteiligten und Betroffenen ein Problembewusstsein entwickelt haben. Dem Personalverantwortlichen und der Leiterin des Spitals ist jedoch noch nicht bewusst, wie weit der Konflikt in der Abteilung bereits eskaliert ist. Oberschwester Marta und ihr Team streben ihre Ziele im Verdeckten an und werden sicherlich nicht auf eine gemeinsame Konfliktlösung hinarbeiten. Daher ist Aglaia die Einzige, die ein Interesse hat, die Situation zu klären.</p>	



## 7. Schritt: Erarbeiten von Lösungsvorschlägen (ohne Anspruch auf Vollständigkeit)

Nr.	Lösungsvorschlag	Vorteile	Nachteile
1	Aglaiä kündigt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aglaiä kann sich an einem anderen Ort vielleicht besser entfalten.</li> <li>■ Ihre Kolleginnen sind das »Problem« los.</li> <li>■ Das Spital verliert einen »Mobbingherd«.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Das Problem ist nicht gelöst und kann sowohl bei Aglaiä als auch in der Abteilung wieder auftreten.</li> <li>■ Das Spital verliert eine engagierte Mitarbeiterin und muss die Kosten für die Einstellung und Einarbeitung einer neuen Mitarbeiterin tragen.</li> </ul>
2	Aglaiä gibt nach, verzichtet auf Reformvorschläge und vermeidet Provokationen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aglaiä kann weiter in dem Spital arbeiten.</li> <li>■ Die Kolleginnen haben Zeit, darüber nachzudenken, ob sie Aglaiä ins Team integrieren wollen.</li> <li>■ Für das Spital ändert sich zunächst nichts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Es ist möglich, dass Aglaiäs Arbeitsleistung sinkt, weil sie nicht mehr motiviert ist. Wenn sie unter dem Rückzug leidet, können auch physische und/oder psychische Beeinträchtigungen auftreten.</li> <li>■ Ihre Kolleginnen müssen weiter mit ihr auskommen.</li> <li>■ Für das Spital bedeutet ein Konflikt-herd schwer einschätzbare Kosten.</li> </ul>
3	Aglaiä geht zum Angriff über und lässt sich die Zurücksetzungen und Beleidigungen nicht gefallen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aglaiä kann ihre Aggressionen ausleben und fühlt sich stärker.</li> <li>■ Der Konflikt ist ausgesprochen und kann nun bearbeitet werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Der Konflikt kann zum Streit innerhalb der Abteilung eskalieren, der für alle unangenehm ist und die Arbeitsleistung sinken lässt.</li> <li>■ Der Personalverantwortliche wird eventuell involviert und muss Zeit investieren.</li> </ul>
4	Aglaiä bespricht ihre Situation mit ihren Kolleginnen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Der Konflikt wird direkt mit den Beteiligten angegangen und kann auf diese Weise gelöst werden. (Diese Variante bedeutet am wenigsten Aufwand für Abteilungs- und Spitalleitung.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Der Konflikt wird möglicherweise dadurch verschärft.</li> </ul>
5	Aglaiä bespricht ihre Situation mit Marta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aglaiä nimmt ihre Vorgesetzte in ihrer Führungsverantwortung ernst.</li> <li>■ Marta hat die Möglichkeit, die Beziehung zu Aglaiä neu zu gestalten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ So wie es aussieht, gehört Marta aktiv zu den Mobbenden und kann nicht ohne Gesichtsverlust eine andere Rolle übernehmen.</li> </ul>

6	Aglaiia wendet sich an Stefan Bänziger und bittet um Unterstützung.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aglaiia wählt den korrekten Dienstweg und muss sich später nicht vorwerfen, dass sie kampflös aufgegeben hat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Da Stefan das Problem nicht sieht, wird es nicht einfach sein, seine Unterstützung zu erhalten. Es ist auch nicht sicher, dass Stefan in der Abteilung etwas bewirken kann.</li> <li>■ Es ist anzunehmen, dass die Kolleginnen nicht erfreut reagieren.</li> <li>■ Für die Spitalleitung entstehen jetzt Kosten.</li> </ul>
7	Aglaiia wendet sich an Dr. Schmidhansl.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aglaiia kann möglicherweise damit eine große Wirkung erreichen. Wenn Dr. Schmidhansl wirklich daran interessiert ist, dass das Leitbild gelebt wird, und kein Mobbing toleriert, kann sich grundlegend etwas im Spital verändern.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Damit übergeht Aglaiia ihre direkte Vorgesetzte und muss damit rechnen, sie in Zukunft gegen sich zu haben.</li> <li>■ Auch wenn Dr. Schmidhansl die interne Beschwerde akzeptiert und eine Verbesserung einleitet, braucht die Problembewältigung auf Spital-ebene Zeit.</li> </ul>
8	Marta ändert ihr Führungsverhalten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sie nimmt ihre Führungsverantwortung wahr und kann die Zusammenarbeit in ihrer Abteilung entscheidend verbessern. (Für das Spital als Ganzes und die Spitalleitung die angenehmste Variante.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Da Marta bisher bei den Mobbenden mitgemacht hat und durchaus ein Interesse hat, Aglaiia loszuwerden, muss sie damit rechnen, dass sich ihre anderen Mitarbeiterinnen vor den Kopf gestoßen fühlen und sie damit ein Führungsproblem bekommt.</li> </ul>
9	Stefan unternimmt konkrete Schritte, um die Zusammenarbeit in der Abteilung zu verbessern.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Er kann seine Position als Personalverantwortlicher stärken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Es ist zu befürchten, dass er auf heftigen Widerstand stößt.</li> </ul>
10	Dr. Schmidhansl kümmert sich um die Umsetzung des Leitbildes und geht in diesem Zusammenhang auch das Mobbingverhalten in ihrem Spital an.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Auf diese Weise kann eine allmähliche Verbesserung der Situation eintreten. (Langfristig gesehen die erfolgversprechendste Variante für das Spital, seine Mitarbeitenden und die Patienten.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Direktiven von oben müssen permanent begleitet werden, sonst versanden sie. Das bindet Zeit, Geld und Personal.</li> </ul>

**8. Schritt: Entscheidung für eine geeignete Lösung**

Beurteilung der Situation	In der kurzen Gesprächssequenz hat Aglaia gezeigt, dass sie sich gegen persönliche Angriffe wehren kann und in der Lage ist, die Problematik aktiv anzugehen. Nach einem halben Jahr ist die Situation zwar akut, aber noch nicht so verfahren, dass sich mit Gesprächen nichts mehr ausrichten lässt. Allerdings sollte Aglaia das Problem sofort anpacken. Das hat den Vorteil, dass sich das kleine Scharmützel nicht zum Konflikt ausweitet. Wenn Aglaia wartet, wird die Situation nicht besser. Es ist ein Irrtum zu glauben, dass sich Konflikte durch geduldiges Warten von selber lösen. Es wird auch für ihre Kolleginnen nicht einfacher, selbst wenn diese sich in der Gruppe gestärkt fühlen und im Moment gegen eine Lösung blocken. Für den Personalverantwortlichen und die Spitalleitung ist aus Kostengründen ebenfalls ein sofortiges Handeln von Vorteil.
Vorschlag: Stufenweises Vorgehen von Aglaia	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Gespräch mit Aglaidas Kolleginnen, um Verständigung und gegenseitige Akzeptanz zu erreichen. Falls dies nicht gelingt,</li><li>2. Gespräch mit Marta, um sie davon zu überzeugen, dass das Gegeneinanderarbeiten nicht effektiv ist. Falls dies nicht gelingt,</li><li>3. Gespräch mit Stefan Bänziger, um ihn in Kenntnis zu setzen, wie die Arbeitssituation in der Abteilung ist, und mit ihm gemeinsam ein Vorgehen zur Abhilfe zu entwickeln. Falls dies nicht gelingt,</li><li>4. Gespräch mit Dr. Schmidhansl, um zu erfahren, wie ernst es ihr mit der Umsetzung des Leitbildes und einem konsequenten Vorgehen gegen Mobbing ist. Falls dies nicht gelingt,</li><li>5. kündigen.</li></ol>

