

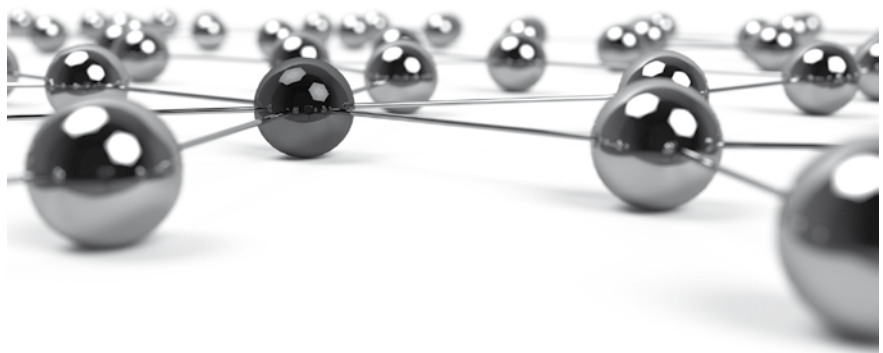
**KBV**

Kassenärztliche  
Bundesvereinigung



# Anwendung von Coaching-Techniken im Qualitätszirkel

**HANDBUCH QUALITÄTSZIRKEL**  
Ergänzungsdruck Januar 2015



**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- oder Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

**Wichtiger Hinweis:**

Die Medizin und das Gesundheitswesen unterliegen einem fortwährenden Entwicklungsprozess, sodass alle Angaben immer nur dem Wissensstand zum Zeitpunkt der Drucklegung entsprechen können.

Die angegebenen Empfehlungen wurden von Verfassern und Verlag mit größtmöglicher Sorgfalt erarbeitet und geprüft. Trotz sorgfältiger Manuskripterstellung und Korrektur des Satzes können Fehler nicht ausgeschlossen werden.

Der Benutzer ist aufgefordert, zur Auswahl sowie Dosierung von Medikamenten die Beipackzettel und Fachinformationen der Hersteller zur Kontrolle heranzuziehen und im Zweifelsfall einen Spezialisten zu konsultieren.

**Der Benutzer selbst bleibt verantwortlich für jede diagnostische und therapeutische Applikation, Medikation und Dosierung.**

Verfasser und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung für Schäden, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entstehen.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Genehmigung der Kassenärztlichen Bundesvereinigung. Das gilt gleichermaßen für die beiliegende CD-ROM.

Copyright © 2015 by  
Kassenärztliche Bundesvereinigung  
Herbert-Lewin-Platz 2  
10623 Berlin

Verantwortlich:  
Dr. med. Franziska Diel  
Ingrid Quasdorf

Telefon: 030 4005-1230  
E-Mail: [iquasdorf@kbv.de](mailto:iquasdorf@kbv.de)

Umschlagkonzeption: Lenz Grafik-Design, Antje Lenz, 50997 Köln  
Titelfoto: Kassenärztliche Bundesvereinigung  
Satz: Plaumann, 47807 Krefeld  
Druck und Verarbeitung: Warlich-Druck, 53340 Meckenheim

## 4 Moderatorenfortbildung

### 4.18 Anwendung von Coaching-Techniken im Qualitätszirkel

Stephan Gotsmich, Helmut Neuhaus, Franziska Diel, Ingrid Quasdorf

#### Inhaltsverzeichnis

Präambel .....	1
4.18.1 Arbeitsziele .....	2
4.18.2 Themenhintergrund .....	2
4.18.3 Strukturelle Vorgaben für die Gestaltung von QZ-Moderation und QZ-Arbeit .....	3
4.18.4 Spezielle Vorgaben für die Moderation .....	4
4.18.5 Moderationsmedien .....	9
4.18.6 Kurzversion .....	13
4.18.7 Literaturverzeichnis/Linkliste .....	14

#### Präambel

Der kollegiale Dialog mit Kollegen auf Augenhöhe zur kritischen Reflexion des eigenen Handelns mit dem Ziel, Versorgungsqualität weiterzuentwickeln und Patientensicherheit zu erhöhen, macht die Grundidee eines Qualitätszirkels (QZ) aus. Jeder Qualitätszirkelteilnehmer erfährt durch die anderen Teilnehmer faktisch ein „kollegiales Coaching“.

Das hier vorgestellte QZ-Modul beschreibt Techniken, die im Rahmen von Coaching-Prozessen angewendet werden und die auch im Qualitätszirkel im Rahmen eines Gruppenberatungsprozesses für die Problemlösung genutzt werden können [1]. Die Umsetzung dieses Moduls im Qualitätszirkel soll jedoch bewusst von professionellen Coachings abgegrenzt werden, um die teilweise inflationäre Verwendung des Begriffs „Coaching“ nicht zu unterstützen.

Der Begriff „Coaching“ ist nicht geschützt. Er stammt aus dem Englischen (to coach – betreuen, trainieren). Im allgemeinen Verständnis berät, begleitet und fördert ein Coach andere Personen (s. auch Kostka C, 1998). Die Tätigkeit als Coach setzt eine fundierte Ausbildung voraus und erfordert ein breites Spektrum an Kenntnissen und Methodenkompetenz. Ein professionell und seriös arbeitender Coach verfügt über Kompetenzen in Führungs-, Konflikt- und Selbstmanagement und wendet diese im Rahmen seiner Beratertätigkeit an. Ähnlich wie bei einer Intervention kann auch eine Gruppe von Kollegen oder „Peers“ mit entsprechender Qualifikation wechselseitiges oder interkollegiales Coaching durchführen.

Bei einem Coaching handelt es sich in der Regel um einen längerfristigen, kontinuierlichen Prozess mit dem Ziel fokussierter Beratung und Unterstützung. Hierin liegt ein entscheidender Unterschied zur Anwendung der Methode im Qualitätszirkel, die bezogen auf das jeweilige Problem i.d.R. einmalig ist.

Im Sinne von „Hilfe zur Selbsthilfe“ sollen die Klienten durch das Coaching ihre eigenen Lösungen entwickeln können. Der Coach – hier der Qualitätszirkel – begleitet den Coachee und hilft diesem, Wahrnehmungsblockaden zu überwinden und vorhandene eigene Ressourcen zu aktivieren, um Ergebnisse zu finden bzw. Lösungen zu entwickeln. Er motiviert, vermittelt Impulse und gibt Anregungen. Dabei setzt ein Coach gezielt

#### Hinweis:

Das Modul ist für Vertragsärzte und -psychotherapeuten gleichermaßen entwickelt worden. Sofern im Text nur von Ärzten bzw. Vertragsärzten gesprochen wird, sind immer beide Berufsgruppen gemeint. In allen Fällen, in denen eine geschlechtsspezifische Ausdrucksweise gewählt wurde, sind immer Frauen und Männer angesprochen.

bestimmte Techniken und Methoden ein, wie beispielsweise Moderationstechniken, Fragetechniken, Visualisierung oder das strukturierte Feedback. Insbesondere die Technik des strukturierten Feedbacks ist im vorliegenden Modul für die Anwendung im Qualitätszirkel aufbereitet.

Das nachfolgend vorgestellte Qualitätszirkel-Modul „Anwendung von Coaching-Techniken im Qualitätszirkel“ basiert auf der grundsätzlichen Wirkungsweise von Qualitätszirkeln. Daneben nutzt es speziell die Methode des „kollegialen Coachings“ bzw. des Gruppenberatungsprozesses, um den Coachee zu unterstützen, durch Reflexion zu Problemlösungsstrategien für besondere Herausforderungen im Praxisalltag zu kommen.

#### 4.18.1 Arbeitsziele

##### Für den Tutor:

- ▲ Der Qualitätszirkel-Tutor kann den Ablauf einer Sitzung „Anwendung von Coaching-Techniken im Qualitätszirkel“ an Qualitätszirkel-Moderatoren vermitteln.
- ▲ Er kann den Moderatoren den Unterschied zwischen einem Coaching-Prozess und der Anwendung einzelner Coaching-Techniken im Rahmen eines Qualitätszirkels deutlich machen. Der Tutor weiß um mögliche Moderations- oder Rollenprobleme, die im Qualitätszirkel bei der Durchführung einer Sitzung nach dieser Methode auftreten können und kann Tipps für den Moderator zum Umgang damit geben.
- ▲ Der Tutor kann vermitteln, welchen Stellenwert der Gruppenberatungsprozess im Rahmen der Qualitätszirkelarbeit einnimmt und wie andere Module des „Handbuchs Qualitätszirkel“ thematisch daran gekoppelt werden können.

##### Für den Moderator:

- ▲ Der Moderator ist befähigt, einen Qualitätszirkel nach dem vorliegenden Modul durchzuführen.
- ▲ Er beherrscht die Methoden des strukturierten Feedbacks und der Reflexion und weiß, wie dadurch das Erfahrungswissen der Qualitätszirkel-Teilnehmer zur Lösung von schwierigen Herausforderungen im Praxisalltag genutzt werden kann.
- ▲ Der Moderator kann die Gruppe zeiteffektiv und ergebnisorientiert steuern und alle Teilnehmer einbinden.

##### Für Qualitätszirkel-Teilnehmer:

- ▲ Die Qualitätszirkel-Teilnehmer können durch ihren individuellen Gedankeninput zur Lösung von Problemen beitragen und konkrete Lösungsvorschläge zu Problemen aus der Praxis entwickeln.

- ▲ Sie haben auch die Möglichkeit, auf der Basis des Erfahrungswissens der anderen Zirkelteilnehmer den Umgang mit schwierigen Situationen im Praxisalltag zu reflektieren und Lösungsansätze zu entwickeln.
- ▲ Sie sind in der Lage, einzelne Coaching-Techniken (z.B. Reflexion, Feedback, Visualisierung) kreativ für die Ideensammlung zu nutzen.

##### Für alle:

- ▲ Alle Zirkelteilnehmer verfügen durch die Bearbeitung schwieriger Praxisaufgaben mittels der dargestellten Methode über ein Portfolio von Lösungsansätzen für die eigene Praxis.
- ▲ Eine Methode zur Problemlösung durch die Nutzung des Erfahrungswissens der QZ-Gruppe in einem Gruppenberatungsprozess ist etabliert.

#### 4.18.2 Themenhintergrund

Subjektivität prägt unsere Sicht auf die Welt und auch auf unseren beruflichen Alltag. Damit führt sie immer wieder auch zu einem eingeschränkten Blickfeld oder zu Wahrnehmungsblockaden. In komplexen und unsicheren Situationen, die stets zum Praxisalltag gehören, ist oft ein Perspektivenwechsel hilfreich. Die Reflexion und das strukturierte Feedback als Techniken des kollegialen Coachings können helfen, den Blick zu erweitern. Bei sorgsamer Anwendung und konsequent systemischem Vorgehen helfen sie, zu den so genannten blinden Flecken vorzustoßen. Die Vorzüge erschließen sich vor allem bei regelmäßiger Anwendung. Zwingende Voraussetzung ist eine in jeder Hinsicht wertschätzende Atmosphäre im Qualitätszirkel.

In der täglichen Arbeit mit dem Patienten gibt es zahlreiche Situationen, in denen Entscheidungen nicht aufgrund streng objektivierbarer Kriterien getroffen werden können, sondern nur aufgrund von Intuition. Diese Intuition hat sich aus der individuellen, persönlichen Berufspraxis und den Erfahrungen jedes Arztes/Psychotherapeuten heraus entwickelt. Die subjektive Erinnerung an Krankheitsfälle, denen der Arzt/Psychotherapeut in seiner beruflichen Laufbahn begegnet ist, bildet die Grundlage dafür.

Aber gerade diese subjektiven Erfahrungen können auch nachteilig wirken, wenn andere wichtige Hinweise und Befunde in der Patientenarbeit ausgeblendet werden und so „blinde Flecken“ entstehen. Diese Einschränkung wird dann vom Arzt nicht bemerkt und kann gerade deswegen kritisch sein.

Eine Veränderung der Perspektive kann einen Ausweg aus dieser Situation ermöglichen. Wie gehen Kollegen mit vergleichbaren Situationen um und wie sehen sie mein Handeln? Der Qualitätszirkel bietet einen hilf-

reichen Rahmen, um genau das herauszufinden. Im Sinne des Peer Reviews reflektieren Kollegen ihr Handeln, holen sich Feedback ein und entwickeln neue Lösungsansätze nach dem Best-Practice-Prinzip. (Grundregeln der Feedbacktechnik sind im Phasenablauf der Moderation, Phase I: Einführung genannt.)

Das hier vorliegende Qualitätszirkel-Modul eröffnet die Möglichkeit für einen Arzt/Psychotherapeuten, eine für ihn problematische Situation vorzustellen, zu der sich die Mitglieder des Qualitätszirkels dann äußern. Sie bringen ihre Erfahrungen im Umgang mit vergleichbaren Situationen ein. Die gegebenen Anregungen können von dem vorstellenden Kollegen aufgegriffen werden, sofern er sie als hilfreich empfindet. Unterschiedliche Vorerfahrungen und Sichtweisen der QZ-Teilnehmer werden so für alle nutzbar gemacht. Sie geben Anlass zur kritischen Reflexion und Gelegenheit, das „Denken zu überdenken“. Im kollegialen Kreis können so wertvolle Tipps zur künftigen Vorgehensweise gesammelt werden – ähnlich dem kollegialen Dialog bei einem Peer-Review-Verfahren. Der Qualitätszirkel nimmt gleichsam die Rolle eines wohlwollenden Trainers („Coach“) und Beraters ein, der durch Feedback zur Selbstreflexion anregt.

Der Entwicklung dieses Qualitätszirkel-Moduls lag u.a. das Konzept des Kollegialen Teamcoachings zugrunde. „Das Kollegiale Teamcoaching geht von Situationen aus, die einzelne Akteure mitbringen. Das können Probleme, Entscheidungen, Enttäuschungen, Erwartungen Überforderung, Erschöpfung, Wünsche, Erfolge, Programme, Ideen, Kooperationen sowie jede Art von persönlichen Anliegen sein. Es bedarf nur einer Ausgangslage, ..., die erzählt werden kann. ... Auf das Teamcoaching lassen sich damit auch Menschen ein, die sich nicht in einem klassischen Verständnis als beratungsbedürftig mit Problemen und Schwächen verstehen würden.“ [2]

Im Qualitätszirkel findet eine kollegiale Beratung statt, d.h. „... eine strukturierte, lösungs- und ressourcenorientierte Lern- und Arbeitsform, die Nutzen in dreifacher Hinsicht gleichzeitig bieten kann:

- ▲ ... Sofortnutzen durch konkrete, situative Problemlösungsstrategien und Praxislösungen ...
- ▲ ... gleichzeitig wird eine Kultur des Miteinander- und Voneinanderlernens entwickelt
- ▲ ... hilft, Organisationen effektiv zu gestalten.“ [3]

Die Qualitätszirkel-Teilnehmer nehmen dazu verschiedene Rollen ein:

- ▲ Vorsteller/Akteur/Coachee – bringt ein für ihn wichtiges, ungelöstes Problem in den Qualitätszirkel, erläutert es und beschreibt, warum es für ihn wichtig ist
- ▲ Moderator – moderiert den Qualitätszirkel nach dem beschriebenen Phasenmodell und achtet insbeson-

dere auf die Einhaltung der den Teilnehmern zugewiesenen Rollen

- ▲ Coaches – reflektieren das vorgestellte Problem, arbeiten das Schlüsselthema für Lösungsansätze heraus, führen eine „Ideenwerkstatt“ zur Lösungssuche durch und bieten dem Vorsteller Lösungsoptionen an, um letztendlich einen Reflexionsprozess beim Vorsteller anzustoßen
- ▲ ggf.: Beobachter – reflektieren den Gesamtprozess im Qualitätszirkel, geben dem Vorsteller ein Feedback, ggf. auch dem Moderator, können ggf. gleichzeitig auch Coaches sein. (Der Einsatz von Beobachtern birgt die Gefahr der Passivität in sich. Teilnehmer, die sich nicht aktiv in den Gruppenprozess einbringen dürfen, könnten den Ablauf des Bearbeitungsprozesses ggf. stören. Insofern könnte auf die Gruppe der Beobachter auch verzichtet werden. Alternativ geben am Ende der Sitzung alle Teilnehmer ein Feedback.)

Sind die Qualitätszirkel-Teilnehmer mit Techniken des „kollegialen Coachings“ vertraut und gewohnt, in einer wertschätzenden Weise zusammenzuarbeiten, lässt sich die Methode auf alle denkbaren Problemstellungen anwenden. Voraussetzung hierfür ist stets die Bereitschaft, sich freiwillig im vertrauten Kreise auszutauschen.

### 4.18.3 Strukturelle Vorgaben für die Gestaltung von QZ-Moderation und QZ-Arbeit

#### Daten und Informationsbeschaffung

Grundsätzlich ist in Vorbereitung des Zirkels keine Daten- und Informationsbeschaffung erforderlich, da die Zirkelteilnehmer nach dieser Methode mit ihrem eigenen Wissen und ihrem eigenen Erfahrungsschatz arbeiten.

Das vorgestellte Problem soll noch nicht gelöst sein, so dass der Vorsteller authentisch wirkt und Hilfestellung von den Zirkelteilnehmern anfordern kann. Die Art des Problems ist dabei völlig offen (medizinisch, organisatorisch, verhaltensbedingt usw.).

#### Setting

- ▲ Zirkelart  
Es empfiehlt sich ein geschlossener Zirkel, der bereits längere Zeit besteht und in dem ein Vertrauensverhältnis unter den Teilnehmern aufgebaut ist.
- ▲ Materialien  
Verwenden Sie einen Sichtschutz (s. unten) und Moderationsplakate (alternativ Moderationskarten oder Flipchart).
- ▲ Verschwiegenheit  
Verschwiegenheit muss im Qualitätszirkel gewährleistet sein, um die vorstellenden Kollegen nicht

bloßzustellen. Außerdem kann es hier auch zu Hypothesen kommen, die völlig abwegig sind und nicht in die Öffentlichkeit gehören.

#### ▲ Wertschätzung

Die gegenseitige Wertschätzung, insbesondere gegenüber dem Vorsteller, ist eine „*Conditio sine qua non*“.

#### ▲ Unterstützung des Moderators

Ein Zirkelteilnehmer sollte die Dokumentation übernehmen und den Moderator so entlasten.

#### ▲ Teilnahmevoraussetzung

Die Teilnehmer sollten für Gedanken, die kreativ und auch unreal sein dürfen, offen sein.

#### ▲ Zirkelvorbereitung

Die Vorbereitung umfasst die üblichen Schritte. Eine Besonderheit ist die Organisation eines Sichtschutzes, hinter dem der Vortragende die Kommentare der anderen Zirkelteilnehmer verfolgen kann. Alternativ sollte der Raum eine Möglichkeit bieten, dass der Vorsteller aus dem Blickfeld, jedoch in Hörweite des Qualitätszirkels bleiben kann. Möglichkeiten sind z.B.:

- eine Pinnwand
- ein Vorhang
- ein Sichtschutz
- eine offene Tür

Die räumliche Trennung soll entlasten und dem Qualitätszirkel ermöglichen, ungehemmter zu reden. Der Vorsteller kann die Gruppe der Coaches so nicht beeinflussen. Der Qualitätszirkel fühlt sich mehr „unter sich“.

Für die Einladung der Teilnehmer können Sie das Muster-Einladungsschreiben verwenden (Arbeitsblatt – AB 1).

### 4.18.4 Spezielle Vorgaben für die Moderation

#### Phasenablauf der Moderation

Die Moderation der Zirkelsitzung gliedert sich in fünf Phasen. Die Gesamtsitzungsdauer beträgt ca. 100 Minuten.

## Phase I: Einführung

Zeitbedarf: 20 Minuten

Schritte	Hinweis Moderationsplakat (MP) Dokumente/Instrumente
<p>1 Kurze Vorstellung von Moderator und Teilnehmern, Begrüßung, ggf. Abfrage, ob die Methode bereits bekannt ist.</p> <p><b>Methodische Hinweise:</b> Eine Vorstellungsrunde ist nur erforderlich, sofern es sich um einen offenen Zirkel oder einen mit neu hinzugekommenen Teilnehmern handelt. Beides wird aber für die Anwendung der Methode nicht empfohlen.</p>	
<p>2 Geben Sie eine kurze Einführung in die Methode der Reflexion durch strukturiertes Feedback. Erklären Sie den Ablauf der Zirkelsitzung zum Thema und die speziellen Rollen, die dafür übernommen werden müssen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunächst werden den Zirkelteilnehmern die verschiedenen Rollen vorgestellt (Vorsteller/Akteur, Moderator, Coaches, ggf. Beobachter).</li> <li>• Verweisen Sie als Moderator nochmals auf das Setting der Sitzung, insbesondere die Verschwiegenheitsregel, damit ein kreativer Rahmen gegeben ist.</li> <li>• Der <i>Vorsteller</i> soll dann ein aktuelles, besonderes Problem aus seinem Praxisalltag vorstellen, zu dem er Ideen und Hilfe benötigt. Anschließend muss sich der Vorsteller aus dem Blickfeld der anderen Teilnehmer begeben (Coaches/ggf. Beobachter). Er bleibt aber im Raum. Der Vorsteller darf nur zuhören, sich jedoch nicht beteiligen, nicht dazwischenfragen oder sich äußern.</li> <li>• Die <i>Coaches</i> hören zunächst zu und sollen in einem weiteren Schritt frei zur Problemstellung assoziieren. Sie sammeln dann mögliche Lösungen zur Fragestellung.</li> <li>• (ggf.: Die <i>Beobachter</i> verfolgen den Verlauf und geben am Ende ein Feedback.)</li> </ul> <p><b>Methodische Hinweise:</b> Skizzieren Sie nur den groben Ablauf der Sitzung. Hilfreich ist, die Phasen kurz auf einem Flipchart festzuhalten. Weisen Sie darauf hin, dass die Ideen der Gruppe zum Problem des Vorstellers rein subjektive Einschätzungen sind, die vielleicht auch nicht auf die Situation des Vorstellers zutreffen und von diesem nicht übernommen werden müssen.</p>	<p>Flipchart Pinnwand/Sichtschutz</p>
<p>3 Teilen Sie den Zirkelteilnehmern nun ihre Rollen zu und benennen Sie eine Person, die die Gedanken der Gruppe dokumentiert.</p> <p><b>Methodische Hinweise:</b> Sie können natürlich auch gleichzeitig moderieren und dokumentieren, aber die Auswahl eines Schreibers erleichtert Ihnen die Moderatorenrolle.</p>	

**Übergreifende Hinweise zur Phase I:**

Der Vorsteller darf sich nicht in den Gedankenaustausch/die Ideenentwicklung der Teilnehmer (Coaches) einmischen. Hierauf muss der Moderator besonders achten.

In dieser Phase sollten Sie ggf. auf die wesentlichen Ziele und Grundregeln der Feedbacktechnik eingehen. Ziel ist es, eine positive Rückmeldung zu erwünschtem Verhalten und korrigierende Hinweise zu unerwünschtem Verhalten zu geben. Dazu sollen die Feedbackgeber z.B.

- zuerst themenfokussiert positive Wahrnehmungen ansprechen,
- sich so konkret wie möglich äußern,
- sich zunächst auf die reine Beobachtung beschränken und erst danach deren Wirkung ansprechen und
- Änderungsvorschläge unterbreiten.

Der Feedbacknehmer soll

- das Feedback nicht unterbrechen,
- sich nicht rechtfertigen oder entschuldigen und
- dankbar für alle Anregungen sein, ohne diese umsetzen zu müssen.

Feedbackregeln finden sich z.B. unter:

[http://www.hochschuldidaktik.uni-freiburg.de/koll\\_hospi/checklisten/feedback](http://www.hochschuldidaktik.uni-freiburg.de/koll_hospi/checklisten/feedback)

<http://www.organisationsberatung.net/feedbackregeln-feedback-geben/>

<http://www.stangl-taller.at/arbeitsblaetter/kommunikation/feedback.shtml>

**Ziele der Phase I**

1. Die Zirkelteilnehmer wissen um die „Anwendung von Coaching-Techniken im Qualitätszirkel“ und ihre Rolle dabei.
2. Die Rolle des Vorstellers und die Erwartungen an ihn sind benannt.
3. Die dokumentierende Person ist festgelegt.
4. Auf die Wichtigkeit der Verschwiegenheit wurde hingewiesen.
5. Ziele und Grundregeln der Techniken des strukturierten Feedbacks und der Reflexion sind erläutert.

**Phase II: Problemdarstellung**

**Zeitbedarf: max. 20 Minuten**

Schritte	Hinweis Moderationsplakat (MP) Dokumente/Instrumente
<p>1 Eröffnen Sie zum Beispiel mit der Eingangsfrage an den Vorsteller: „Wobei können wir behilflich sein?“ Daraufhin soll der Vorsteller kurz sein individuelles Problem darstellen, bei dem er sich von der Gruppe Ideen zur Lösung erhofft. Lassen Sie das Problem auf dem Flipchart dokumentieren.</p> <p><b>Methodische Hinweise:</b> Die offene Frage umfasst auch die Wertschätzung an die Gruppe für ihre Unterstützung. Für den Vorsteller sollte das Problem lösungsoffen sein. Bereits in Lösung befindliche Probleme oder gar gelöste Probleme sind nicht geeignet, denn es ist frustrierend, wenn der Vorsteller am Ende durchblicken lässt, dass er die Lösung für sich schon längst gefunden hat und nur Bestätigung durch die Gruppe erlangen wollte.</p>	<p><b>Flipchart</b></p>
<p>2 Geben Sie anschließend den Coaches Gelegenheit, Verständnisfragen zu stellen.</p> <p><b>Methodische Hinweise:</b> Achten Sie darauf, dass ausschließlich Verständnisfragen gestellt werden und unterbrechen Sie gegebenenfalls. Voreilige Lösungsideen blockieren die Kreativität der Gruppe, ebenso Rechtfertigungen durch den Vorsteller.</p>	
<p>3 Schließen Sie diese Phase bewusst ab, z.B. indem Sie dies mündlich verdeutlichen („Die Zeit für Verständnisfragen ist nun zu Ende und wir gehen einen Schritt weiter.“).</p> <p><b>Methodische Hinweise:</b> Der klare Abschluss ist unbedingt erforderlich, da sonst zwischen den Phasen gesprungen und der Erfolg der Sitzung gefährdet wird.</p>	
<p>4 Bitten Sie den Vorsteller dann, eine Position außerhalb des Sichtfeldes der Zirkelteilnehmer, jedoch in Hörweite einzunehmen. Er soll nur noch zuhören, sich jedoch nicht mehr aktiv beteiligen.</p> <p><b>Methodische Hinweise:</b> Weisen Sie den Vorsteller nochmals eindringlich darauf hin, dass er sich auf das Zuhören beschränken muss, auch wenn es mitunter sehr schwer sein kann, sich zurückhalten zu müssen.</p>	<p><b>Sichtschutz</b></p>

**Übergreifende Hinweise zur Phase II:**

Das Problem muss klar lösungsoffen kommuniziert werden; der Vorsteller darf sich nach Phasenabschluss nicht mehr aktiv in die Arbeit der Gruppe einbringen. An dieser Stelle sollten Sie noch einmal auf die Grundregeln der Feedbacktechnik verweisen, ebenso auf die Wichtigkeit der Verschwiegenheit.

**Ziele der Phase II**

1. Die Teilnehmer kennen das Anliegen des Vorstellers.
2. Verständnisfragen sind geklärt.
3. Der Vorsteller hat die Rolle des Zuhörers eingenommen.
4. Die Phase ist bewusst abgeschlossen.

**Phase III: Subjektive Hypothesen und Assoziationen**

Zeitbedarf: max. 20 Minuten

Schritte	Hinweis Moderationsplakat (MP) Dokumente/Instrumente
1 Im Kreis der Coaches werden nun Assoziationen, Hypothesen und Gedanken zum vorgestellten Problem gesammelt und von der dokumentierenden Person in Stichpunkten festgehalten.  <b>Methodische Hinweise:</b> Die gesammelten Aussagen müssen für den Vorsteller nicht zwingend zutreffend sein. Es geht hier bewusst um reine Gedanken und Assoziationen. Vermeiden Sie lange Diskussionen und unterbinden Sie Rückfragewünsche an den Vorsteller. Der Vorsteller hört nur zu. Verwenden Sie in der Dokumentation z.B. jeweils eine Gedankenblase für eine Idee und beschränken Sie sich auf Stichpunkte.	<b>MP 1: Assoziationen, Hypothesen, Vermutungen</b>
2 Am Ende dieser Phase sollen sich die Coaches (ohne Vorsteller) auf die Kernaussage(n) zum Problem verständigen.  <b>Methodische Hinweise:</b> Die Kernaussage wird von der gesamten Gruppe „auf den Punkt“ gebracht und als zentraler Satz festgehalten.	<b>Flipchart</b>

**Übergreifende Hinweise zur Phase III:**

Während der gesamten Phase nimmt der Vorsteller die Rolle des Zuhörenden ein. Achten Sie darauf, dass es hier um die Problemfokussierung geht. Lösungsansätze sind nicht Gegenstand dieser Phase!

**Ziele der Phase III**

1. Gedanken und Hypothesen zum Problem sind durch die Coaches gesammelt worden.
2. Das Problem ist in der Gruppe klar beschrieben.
4. Der Vorsteller hat einzelne Gedanken als für sich zutreffend und andere als reine Hypothesen gehört.

**Phase IV: Ideenwerkstatt**

Zeitbedarf: 30 Minuten

Schritte	Hinweis Moderationsplakat (MP) Dokumente/Instrumente
1 Sammeln Sie nun im Kreis der Coaches mögliche Lösungen zum Problem. Sobald hinreichend Ideen zusammengetragen worden sind, schließen Sie die Phase bewusst ab.  <b>Methodische Hinweise:</b> Dieser Phase sollte ausreichend Zeit gegeben und alle Zirkelteilnehmer sollten eingebunden werden. Notieren Sie Stichpunkte oder pro Lösungs idee eine Sprechblase auf dem Moderationsplakat oder lassen Sie dies einen Schriftführer tun. Es geht um die Sammlung von Überlegungen, nicht um Diskussion. Der Vorsteller hört zu und entscheidet für sich selbst, welche Aussagen für ihn zutreffend und hilfreich sind.	<b>MP 2: Ideenwerkstatt</b>
2 Anschließend wird die Situation aufgelöst. Holen Sie den Vorsteller nun wieder zurück in den Kreis der Coaches. Der Vorsteller soll ein Feedback dazu geben, wie er die Diskussion erlebt hat und welche Lösungsansätze ihm weiterhelfen könnten. Lassen Sie ihn über das als Zuhörer hinter der Wand Erlebte reflektieren. Er sollte sich dann dazu äußern, ob die Anregungen der Kollegen für ihn hilfreich waren. Gern können auch Aussagen zu den gesammelten Hypothesen und Lösungen gemacht werden.  <b>Methodische Hinweise:</b> Das Feedback des Vorstellers soll ebenfalls wertschätzend sein, andernfalls müssen Sie als Moderator eingreifen. Bei manchen Gedanken kann Zustimmung signalisiert werden, andere Gedanken können sich als kritisch oder nicht zutreffend herausstellen. Dies entspricht dem Charakter des Assoziierens.	



<b>3</b>	Bitten Sie nun die Coaches (ggf. die Beobachter) um ein Feedback zum Ablauf des kollegialen Coachings. Äußern Sie sich als Moderator ebenfalls dazu.	
	<b>Methodische Hinweise:</b> Hierbei sollten alle Zirkelteilnehmer eingebunden werden. Das Feedback kann auch noch wertvolle Hinweise für den Vorsteller ergeben.	
<b>Übergreifende Hinweise zur Phase IV:</b> In dieser Phase geht es darum, möglichst viele Lösungsideen zu sammeln und anzubieten. Das Zurückholen des Vorstellers stellt letztlich wieder den Bezug zur Sacharbeit her.		
<b>Ziele der Phase IV</b>		
1.	Es sind zahlreiche Gedanken zur Lösung des Problems zusammengetragen.	
2.	Der Vorsteller hat sein subjektives Erleben des Gesamtprozesses kurz wiedergespiegelt.	
3.	Der Vorsteller hat aus den Gedanken/Ideen der Coaches für ihn zutreffende Lösungsansätze für sein Problem ausgewählt.	
4.	Der Zirkel hat ein Feedback zum Gesamtverlauf des Coachings gegeben.	

<b>Phase V: Transfervereinbarung</b>		
<b>Zeitbedarf: 10 Minuten</b>		
Schritte		Hinweis Moderationsplakat (MP) Dokumente/Instrumente
1	Bitten Sie den Vorsteller um eine Einschätzung dazu, wie er das Problem mit den von der Gruppe vermittelten Ideen angehen möchte.  <b>Methodische Hinweise:</b> Die Auswahl obliegt letztlich der Einschätzung des Vorstellers.	
2	Legen Sie gemeinsam einen Folgetermin fest, an dem der Vorsteller kurz von der Umsetzung berichten soll.  <b>Methodische Hinweise:</b> In der Regel ist eher ein kürzerer Abstand angeraten.	
3	Holen Sie sich ein Feedback zur Moderation der Zirkelsitzung ein. Verabschieden Sie die Teilnehmer.  <b>Methodische Hinweise:</b> Sie können hier ein Blitzlichtfeedback von den Teilnehmern einholen oder einen Feedbackbogen (AB 2) verwenden.	<b>AB 2: Muster-Feedbackbogen</b>
<b>Übergreifende Hinweise zur Phase V:</b> Die Kontinuität der Sitzungen soll gewahrt werden.		
<b>Ziele der Phase V</b>		
1.	Der Vorsteller weiß, dass er in der nächsten Zirkelsitzung über die Umsetzung der Lösungsansätze berichten soll.	
2.	Der Termin der Folgesitzung ist festgelegt.	

### Umgang mit kritischen Moderationssituationen

**Die Teilnehmer lästern oder albern herum.** Setzen Sie einen klaren Stopp. Es geht nicht darum, über den Vorsteller zu urteilen, sondern ihm bei der Lösung eines belastenden Problems zu helfen. Verweisen Sie auf die Wertschätzung in den Setting-Regeln.

**Es findet sich kein Problem.** Jedes Problem ist gut. Da im Zentrum das Generieren möglichst vieler Ideen steht, sind die Aussichten gut, dass es eine brauchbare Lösung zur Auswahl gibt.

**Der Vorsteller kann sich hinter dem Sichtschutz nicht zurückhalten.** Das ist die schwierigste Situation. Dennoch

unterbinden Sie in der Moderation strikt das Einmischen, da sonst das Ziel der Sitzung gefährdet wird. Es geht schließlich um die Sammlung von möglichst vielen Ideen, aus der der Vorsteller dann auswählen kann und die auch für alle anderen Zirkelmitglieder hilfreich sein können.

**Der Vorsteller bringt eigene Lösungsideen ein.** Dies ist nicht der Sinn einer Sitzung nach diesem spezifischen Konzept. Im Unterschied zum professionellen Coaching, bei dem der Coach die Coachees/Akteure begleitet, ihre eigenen Lösungen zu finden, stehen hier das Zuhören und das Nutzen positiver Erfahrungen anderer im Vordergrund. Jegliche Einschränkung oder subjektive Beeinflussung blockieren den kreativen Denkprozess der Gruppe.

**Die Gruppe springt zwischen den einzelnen Phasen.** Verweisen Sie immer wieder auf die Zielsetzung der Phase („Wir wollen jetzt ...“) und schließen Sie Phasen stets klar ab („Dann schließen wir die Phase der ... ab.“).

**Der Platz auf dem Moderationsplakat geht aus.** Malen Sie einfache Blasen dazu, ergänzen Sie die Gedanken auf dem Flipchart. Alternativ zum Moderationsplakat können Sie auch mit Pinnwand-Karten (eine Karte pro Gedanke) arbeiten und die Teilnehmer selbst schreiben lassen.

**Es findet sich kein Sichtschutz.** Werden Sie doch kreativ. Es soll schon Gruppen gegeben haben, die mit aufgestellten Tischen oder einer Decke gearbeitet haben. Dies hat durchaus auch einen gewissen Unterhaltungseffekt.

## 4.18.5 Moderationsmedien

### Muster-Einladungsschreiben

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

hiermit darf ich Sie/Euch recht herzlich zu unserer nächsten Qualitätszirkelsitzung

am xx.xx.20xx um xx Uhr  
(Ort: xxx)

einladen.

In der Sitzung wollen wir wieder interaktiv in Form eines kollegialen Coachings arbeiten. Ein Kollege aus unserem Kreis wird ein aktuelles, besonderes Problem aus seinem Praxisalltag vorstellen, zu dem der Zirkel gemeinsam nach Lösungsideen suchen soll.

Machen Sie sich daher vorab Gedanken, ob Sie gern ein Problem aus der Praxis vorstellen möchten, bei dessen Lösung wir als Zirkel behilflich sein können. Sie können sich dann einfach zurücklehnen und uns zuhören, welche Gedanken wir dazu haben.

Es kann sich um jede Art von Problem aus unserer Praxistätigkeit handeln. Wichtig ist nur, dass es noch nicht gelöst ist und Sie selbst keine wirkliche Idee haben, wie Sie es lösen könnten.

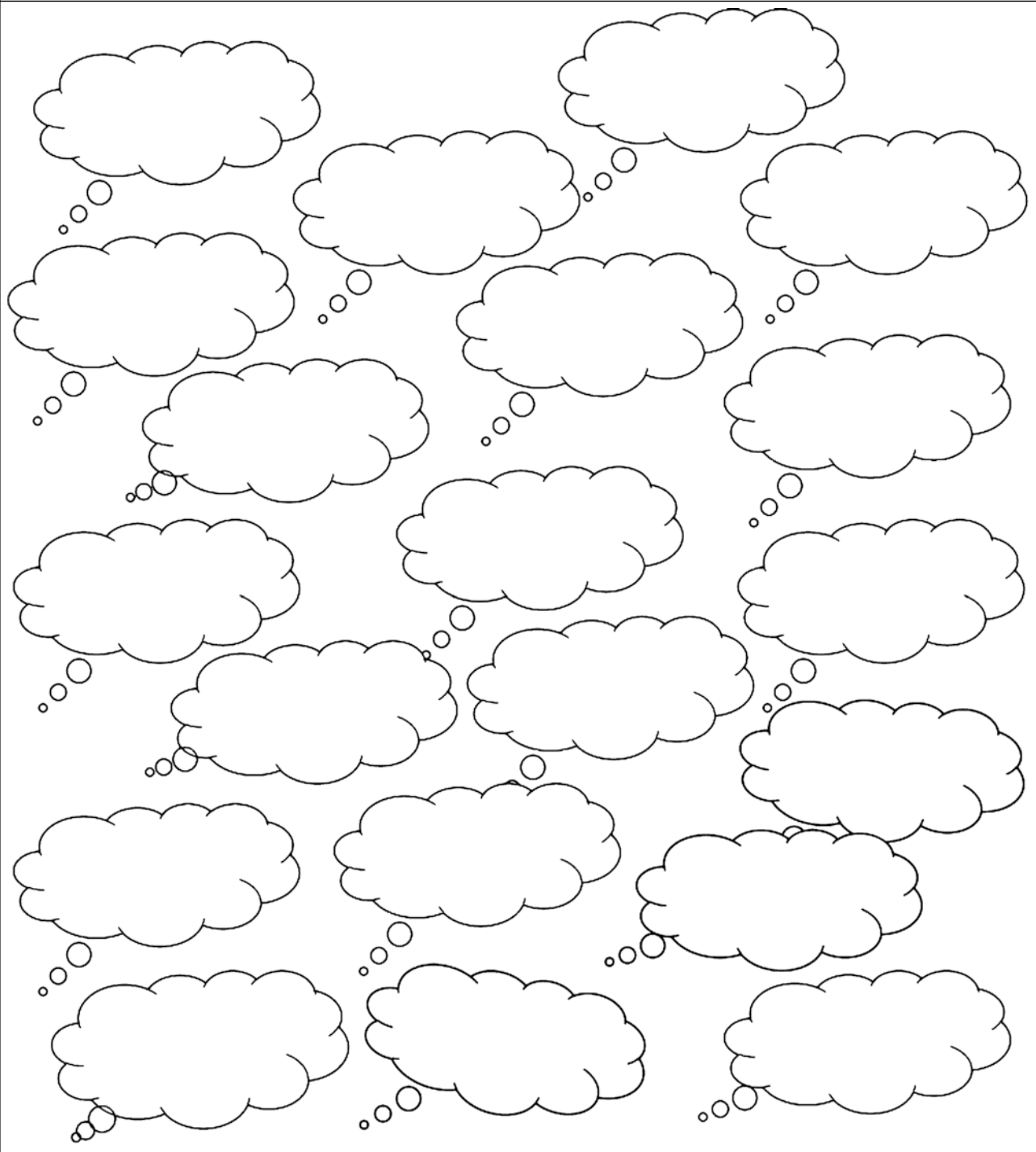
Ich freue mich auf Ihr Kommen und verbleibe

mit kollegialen Grüßen

xy  
QZ-Moderator

Anwendung von Coaching-Techniken im Qualitätszirkel

**Assoziationen, Hypothesen, Vermutungen**



**Das zentrale Problem in einem einzigen Satz:**

Blank space for writing the central problem in one sentence.

Anwendung von Coaching-Techniken im Qualitätszirkel | Das zentrale Problem:

### Ideenwerkstatt

### Anregungen und Tipps zur Lösung

The form contains 18 empty speech bubble shapes, each with a rectangular body and a pointed tail. They are arranged in a grid-like pattern, with approximately 6 bubbles in each of the three columns and 3 bubbles in each of the four rows. The bubbles are intended for participants to write down their ideas and tips for solving the central problem.

MP 2: Ideenwerkstatt

### Muster-Feedbackbogen für Qualitätszirkel

Bezeichnung QZ:

Thema:

Datum:

Ort:

Moderator:

*Wir sind an Ihrer Meinung interessiert. Bitte füllen Sie diesen Bewertungsbogen nach Abschluss der Zirkelsitzung aus und geben Sie ihn an den Moderator zurück! Vielen Dank!*

Bewertung	sehr gut	gut	weder/noch	schlecht	sehr schlecht
Die Praxisrelevanz der Inhalte war ...					
Der Informationsgehalt war ...					
Die Moderation gefiel mir ...					
Das Arbeitsklima war ...					
Die Organisation der Sitzung war ...					
Der Zeitrahmen wurde eingehalten ...					
Wie war Ihr eigener Erkenntnisgewinn?					
Der Benefit durch die gemeinsame Arbeit mit den anderen Teilnehmern war für mich ...					
Die Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch waren ...					
Meine Gesamtbewertung der Sitzung ist ...					

Wurde nach Ihrer Einschätzung im Zirkel die Firmen- und Produktneutralität gewahrt?

ja	
nein	

### Weiteres Feedback zur Sitzung:

**Name:**

(Diese Angabe ist freiwillig.)

Quelle: nach ÄK Berlin

## 4.18.6 Kurzversion

Anwendung von Coaching-Techniken im Qualitätszirkel		
Phase	Wichtige Arbeitsschritte	Zeitbedarf
<b>Vorbereitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschicken der Einladungen (Arbeitsblatt/AB 1)</li> <li>• Ausdruck der Moderationsplakate</li> <li>• Klären der Möglichkeit für einen Sichtschutz (z.B. mit Pinnwand)</li> </ul>	
<b>Phase I:</b> Einführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrüßung</li> <li>• Vorstellen des Ablaufs und der einzelnen Rollen (Vorsteller, Coaches, ggf. Beobachter, Moderator)</li> <li>• Betonung der Settingregeln für diese Sitzung, insbesondere Verschwiegenheit und Wertschätzung</li> <li>• Auswahl des Schriftführers und Zuweisung der Rollen</li> </ul>	20 Min.
<b>Phase II:</b> Problemdarstellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eingangsfrage an den Vorsteller: „Wobei können wir behilflich sein?“</li> <li>• Darstellung des Problems durch den Vorsteller</li> <li>• Klären von Verständnisfragen</li> <li>• bewusstes Abschließen der Phase: Der Vorsteller verlässt die Runde, bleibt jedoch in Hörweite.</li> </ul>	max. 20 Min.
<b>Phase III:</b> Subjektive Hypothesen und Assoziationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Coaches sammeln Assoziationen, Hypothesen, Vermutungen und Gedanken zum dargestellten Problem: <ul style="list-style-type: none"> <li>– keine Diskussion, sondern subjektive Eindrücke</li> <li>– paralleles Dokumentieren auf dem Moderationsplakat</li> </ul> </li> <li>• Konsentierung eines zentralen Satzes im Sinne von „auf den Punkt bringen“</li> </ul>	max. 20 Min.
<b>Phase IV:</b> Ideenwerkstatt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammeln von möglichen Lösungen und Vorschlägen für den vorstellenden Kollegen <ul style="list-style-type: none"> <li>– reines Sammeln, keine Diskussion</li> <li>– parallele Dokumentation auf Moderationsplakat</li> </ul> </li> <li>• bewusstes Abschließen der Phase: Der Vorsteller kommt in den Zirkel zurück, berichtet über sein Erleben und wählt die für ihn relevanten Lösungsansätze aus.</li> <li>• Feedback zum Ablauf durch die Coaches und den Moderator (ggf. durch Beobachter)</li> </ul>	30 Min.
<b>Phase V:</b> Transfereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback zum Vorgehen und den Lösungsvorschlägen durch den Vorsteller</li> <li>• Feedback zur Moderation durch die Zirkelteilnehmer</li> <li>• Vereinbarung eines Folgetreffens zur kurzen Berichterstattung</li> </ul>	10 Min.

#### 4.18.7 Literaturverzeichnis/Linkliste

- [1] Kostka C, Coaching-Techniken, Carl Hanser Verlag München, Wien, 1998
- [2] Schley V, Schley W, Handbuch Kollegiales Teamcoaching, Systemische Beratung in Aktion, Studienverlag Ges.m.b.H. Innsbruck, 2010
- [3] Schmid B, Veith T, Weidner I, Einführung in die Kollegiale Beratung, Carl Auer Verlag Heidelberg, 2010

#### Links

[http://www.hochschuldidaktik.uni-freiburg.de/koll\\_hospi/checklisten/feedback](http://www.hochschuldidaktik.uni-freiburg.de/koll_hospi/checklisten/feedback)

<http://www.organisationsberatung.net/feedbackregeln-feedback-geben/>

<http://www.stangl-taller.at/arbeitsblaetter/kommunikation/feedback.shtml>