

KBV

KASSENÄRZTLICHE
BUNDESVEREINIGUNG

GRUPPENLEITUNG IN QUALITÄTSZIRKELN MODUL FÜR MODERATOREN OKTOBER 2018



INHALT

ARBEITSZIELE	4
.....	
THEMENHINTERGRUND	5
.....	
EMPFEHLUNGEN FÜR DIE ZIRKELMODERATION	8
.....	
UNTERSTÜTZENDE MATERIALIEN	12
.....	
KURZVERSION	16
.....	

Autoren:

Marcus Siebolds
Ingrid Quasdorf

ARBEITSZIELE

FÜR TUTOREN:

- › Die Tutoren haben sich die Kompetenzen für die Leitung von ärztlichen/psychotherapeutischen Moderatoren- und Fortbildungsgruppen angeeignet.
- › Sie sind befähigt, Grundlagen der Leitung von Gruppen an Qualitätszirkel-Moderatoren zu vermitteln.
- › Sie sind in der Lage, die verschiedenen Techniken zur Moderation des eigenen Qualitätszirkels (QZ) zu nutzen.

FÜR MODERATOREN:

- › Die Moderatoren haben die Kompetenz zur praktischen Leitung der Gruppenprozesse in Qualitätszirkeln erlangt bzw. weiterentwickelt.

THEMENHINTERGRUND

BISHERIGE ERFAHRUNGEN

Qualitätszirkel werden sehr uneinheitlich definiert. Im Rahmen von Qualitätsmanagement-Systemen sind sie Arbeitsgruppen, die Qualitätsdefizite identifizieren und bearbeiten sollen. Im Rahmen der vertragsärztlichen Versorgung werden sie wie folgt definiert:

„Qualitätszirkel stellen ein etabliertes Verfahren der Qualitätssicherung, -entwicklung und Fortbildung dar. Durch kritische Hinterfragung der eigenen Tätigkeit und einen auf den Erfahrungen der Teilnehmenden aufbauenden Lehr- und Lernprozess dienen sie der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung durch Weiterqualifizierung der an der vertragsärztlichen Versorgung teilnehmenden Ärzte und Psychotherapeuten und durch Modifikation von Strukturen und Abläufen im Praxisalltag.“ (Qualitätssicherungs-Richtlinien der KBV nach § 75 Abs. 7 SGB V).

Wie auch immer man Qualitätszirkel definieren mag, sie sind wesentlich dadurch bestimmt, dass es einen Moderator gibt und dass der Arbeitsprozess in Form einer Gruppenarbeit durch gleichberechtigte Mitglieder (Peer Group) geleistet wird. Es ist daher sinnvoll, dass sich Moderatoren ein grundlegendes Verständnis von Gruppenleitungsprozessen und deren praktischer Handhabung aneignen. In einer eigenen Untersuchung zum Erleben von Qualitätszirkel-Moderatoren (Siebolds 1999) beschrieben Moderatoren ihre Erfahrungen in Bezug auf die Gruppensituation in Qualitätszirkeln mit folgenden Leitbegriffen:

› Konkurrenzdenken unter den Kollegen, das angesichts der sich verschlechternden Rahmenbedingungen zunimmt.

› Befürchtung, dass im Qualitätszirkel ein Leistungsdruck durch zu hohe Erwartungen seitens der Kollegen entstehen könnte.

› Der Moderator wird als ein Garant für Erfolg gesehen.

› Der Moderator soll virtuos sein.

› Viele Moderatoren teilen die Sorge, von ihren Kollegen als anmaßend und überheblich wahrgenommen zu werden.

› Der Moderator erlebt sich selbst – kritisch betrachtet – als unsicher, mit zu wenig Ausstrahlung, zu wenig schlagfertig und im freien Vortrag ungeübt.

› Befürchtung, dass die Moderation hochsensibler Themen eine tiefgreifende supervisorische Ausbildung erfordert.

› Unzufriedenheit mit der „Konsumentenhaltung und mangelnden Motivation der Kollegen“ im Qualitätszirkel.

Betrachtet man diese Aussagen, die in qualitativen Befragungen von 45 Ärzten (Siebolds 1999) erhoben wurden, so erkennt man, welches Gewicht die Kompetenz in Gruppenleitung für die Gestaltung und Moderation der Qualitätszirkelsitzungen hat. Eine Umfrage der KBV unter Zirkelmoderatoren aus dem Jahr 2011 hat zu ähnlichen Aussagen geführt:

› Moderatoren haben Angst vor Hängern in der Moderation, vor dem Nicht-(Re-)Agieren der Teilnehmer, vor ausufernden Diskussionen oder Abschweifungen, die man trotz aller Moderationskenntnisse nicht in den Griff bekommt.

› Wie sollen Moderatoren mit QZ-Mitgliedern umgehen, die die Rolle des Moderators ständig in Frage stellen?

› Wie reagiert der Moderator richtig, wenn ursprünglich sachliche Diskussionen ins Emotionale abgleiten?

› Wie kann der Moderator Teilnehmer motivieren, Aufgaben im Qualitätszirkel zu übernehmen (z.B. Fallvorstellung)?

Aus den o.g. Äußerungen lassen sich folgende grundlegende Anforderungen an eine gute Gruppenleitung in Qualitätszirkeln ableiten:

› Qualitätszirkel benötigen die angemessene Leitungsfunktion eines Moderators.

› Qualitätszirkel-Moderatoren tragen Verantwortung für ein wertschätzendes und von Konkurrenzdenken freies, unbelastetes Arbeiten im Zirkel.

› Sie müssen Gruppen aktivieren können.

› Sie benötigen die Kompetenz, sich vor Selbstüberforderung bei der Gruppenleitung zu schützen.

› Moderatoren benötigen die Fähigkeit, die Arbeit an hochsensiblen Themen auf Sachniveau zu leiten.

› Sie verfügen über einen „klar strukturierten Leitfaden“ für die Moderation der Zirkelarbeit.

THEORETISCHE MODELLE DER GRUPPENLEITUNG

Die oben skizzierten Anforderungen an die Gruppenleitung in Qualitätszirkeln führen dazu, nach Modellen der Gruppenleitung zu suchen, die diesen Anforderungen gerecht werden. Im Folgenden soll versucht werden, ein für die Qualitätszirkelarbeit brauchbares Modell der Gruppenleitung darzustellen. Zu diesem Thema liefert Irving D. Yalom (Yalom 1984) einige wesentliche Beiträge. Das Modell von Leitungshaltungen erscheint bei der Entwicklung praktischer Moderationskompetenzen geeignet. Yalom hat seine Untersuchung an sogenannten Trainingsgruppen gemacht, in denen es um persönliche Entwicklung und Entlastung berufstätiger Personen von Alltagsdruck geht. Er kommt zu dem Schluss, dass die Wirksamkeit einer Gruppe weitestgehend vom Verhalten ihres Leiters abhängt. Yalom hat vier Leitungshaltungen identifiziert, die erfolgsbestimmend sind:

1. Anteilnahme und Authentizität: Hierunter beschreibt Yalom Begriffe wie Unterstützung, Zuwendung, Lob, Schutz, Wärme, Annahme, Echtheit und Besorgtheit.

2. Sinnstiftung: Hierunter versteht Yalom Begriffe wie Erklären, Klarstellen, Interpretieren, der Veränderung einen kognitiven Rahmen geben, Gefühle und Erlebnisse in Ideen übersetzen.

Je authentischer und sinnstiftender der Moderator ist, desto positiver ist das Ergebnis der Gruppe.

3. Emotionale Anregung: Hierunter werden Begriffe wie herausfordernde, konfrontierende Aktivität, eindringliches Beispielgeben etc. verstanden.

4. Exekutive Funktion: Hiermit werden Begriffe wie Grenzen, Regeln, Normen, Ziele setzen,

Zeit einhalten, das Tempo des Fortschreitens bestimmen, Verfahren anhalten, Unterbrechen und Vorschlägen verstanden.

Für die letztere Gruppe von Merkmalen des Führungsstils gilt der Grundsatz der Wohldosierung. Ein Zuviel oder Zuwenig von diesen Leitungshaltungen schwächt den Gruppenerfolg. Im Folgenden sollen die vier Leitungshaltungen in Bezug auf die Qualitätszirkelmoderation interpretiert werden.

Anteilnahme und Authentizität:

In den Anfangszeiten der Qualitätszirkelarbeit haben wir uns der allgemein vorgegebenen Haltung angeschlossen, dass QZ-Moderatoren quasi als neutrale Personen mit der Hilfe von Moderationstechniken QZ-Sitzungen leiten sollten. In der oben beschriebenen Untersuchung wurde dagegen festgestellt, dass die Einnahme einer solchen Rolle sowohl vom Moderator als auch von den Qualitätszirkelteilnehmern als unecht und störend wahrgenommen wird. Den Qualitätszirkelmoderatoren gelang es kaum, das eigene Erleben hinter einer formalen Moderatorenrolle zu verbergen oder sich bei interessanten Diskussionen in der Moderatorenrolle zurückzunehmen und nicht mitzudiskutieren. Von den Zirkelteilnehmern wurde diese distanzierte Rolle als künstlich erlebt und ließ oft den Effekt aufkommen, dass der Gruppenleiter die Gruppe „verborgen kontrollieren“ wolle. Hier hilft die Idee der Anteilnahme und Authentizität von Yalom weiter. Ein fachlich engagierter und in der Praxisarbeit persönlich betroffener Vertragsarzt/-psychotherapeut wird sich nur schwer in die Rolle des neutralen Moderators einfinden. Wesentlich besser ist es also, anteilnehmend und authentisch in der Qualitätszirkelarbeit vorzugehen. Dabei beschreiben die Begriffe „Anteilnahme“ und „Authentizität“ in der praktischen Zirkelarbeit folgende

Vorgehensweise:

› Der Zirkelmoderator ist als der erkennbar, der er als Person und Kollege ist. Er benutzt seine ihm eigene Art zu sprechen.

› Er erlaubt sich, aus seiner Moderatorenrolle herauszutreten und in der Gruppe mitzudiskutieren. Praktisch kündigt er dies mit der Bemerkung an: „Ich trete jetzt aus meiner Moderatorenrolle heraus. Ich habe zu dieser Frage folgende eigene Meinung.“ Hat er seinen Diskussionsbeitrag mitgeteilt und diskutiert, so markiert er das Wiedereintreten in seine Moderatorenrolle mit dem Satz: „Ich gehe jetzt wieder in die Moderatorenrolle.“

› Anteilnahme und Authentizität zeigt der Moderator nachdrücklich dadurch, dass er anspricht, was er in der Gruppe intellektuell und emotional wahrnimmt. Dieses direkte Ansprechen der eigenen Wahrnehmung ist für die Gruppenmitglieder von großer Wichtigkeit, da sie sich hierdurch beachtet und ernst genommen fühlen. Ein schönes Beispiel für eine solche Ansprechsituation ist z.B. ein im Qualitätszirkel verdeckt ausgeprägter Streit zwischen zwei Kollegen, bei dem der eine dem anderen fachliche Inkompetenz unterstellt. Moderatoren beschreiben dies oft mit dem Begriff: „Da geht es hoch her, da kommt es zu Streit zwischen Reviernachbarn!“ Man kann sich leicht vorstellen was passiert, wenn der Gruppenleiter eine solche, mit Entwertungen verbundene Auseinandersetzung nicht unterbindet. Im Zirkel entsteht dann ein Klima von fehlendem Schutz und der Moderator wird als ängstlich und wenig Halt gebend wahrgenommen. Diese Grundidee vom An- und Aussprechen der eigenen Wahrnehmung klingt natürlich viel leichter als sie praktisch umzusetzen ist. Aber gerade der Mut des konsequenten Ansprechens und Thematisierens macht einen Großteil der Gruppen-

leitersouveränität aus.

› Ein weiterer wesentlicher Aspekt sind rigorose Themenwechsel im Zirkel. Qualitätszirkel lieben das Arbeiten mit Diskussionsumwegen, frei nach dem Motto „Das Befahren von Umwegen erhöht die Ortskenntnis.“ Solche Themenwechsel führen aber dazu, dass der oben beschriebene rote Faden der Qualitätszirkelsitzung verloren geht und diese auf ein reflexives Arbeitsniveau abfällt. In einer solchen Situation kann eine einfache Intervention sehr hilfreich sein. Natürlich erkennt der Moderator an, wie interessant der Themenwechsel gerade jetzt ist. Er fragt aber die Gruppe, ob sie ihn wirklich vornehmen und damit das Erreichen des vorgesehenen Arbeitszieles gefährden will. Dieses Markieren des Themenwechsels bringt den Qualitätszirkel i.d.R. wieder auf Kurs.

Sinnegebung:

Der Begriff meint eigentlich etwas ganz Banales. Es geht in Gruppen immer darum, ein vorher angestrebtes Arbeitsergebnis zu erreichen. Die Bedeutung dieses Arbeitsergebnisses für die Belange der Gruppe und ihre Mitglieder müssen klar sein. Um dieses Element des Führungsstils im Qualitätszirkel praktisch umzusetzen, hat sich eine einfache Intervention als hilfreich erwiesen:

› Definition eines Arbeitsziels, das der Zirkel am Ende einer Sitzung erreichen will. Dabei werden wahrscheinlich nur Arbeitsziele für die Gestaltung der Patientenversorgung in der eigenen Praxis der Teilnehmer von Interesse sein. Am Ende einer Qualitätszirkel-Sitzung sollte jeder Teilnehmer einschätzen, was das erarbeitete Ergebnis für ihn selbst bedeutet und wie er es in seiner eigenen Praxis umsetzen will. Gerade dieses Peer Review macht deutlich, welchen konkreten Nutzen jeder einzelne Teilnehmer aus den Arbeitsergebnissen der Gruppe zieht.

Die Teilnehmer haben so nicht das Gefühl, die Arbeitsergebnisse 1:1 umsetzen zu müssen.

Emotionale Anregung:

Bei diesem Thema gibt es viele Parallelen zum Führungsstil durch Anregung und Authentizität. Lob und Kritik, die als nicht echt erlebt werden, verhindern, eine Gruppe erfolgreich zu leiten. Ein unkritisch positiver Umgang mit einer Gruppe ist daher genauso wenig erfolgversprechend wie ein unkritisch autoritativ strenger Stil. Wie die Gruppe auf Lob bzw. Anregung oder Kritik reagiert, ist durch echte Aktivität erkennbar.

Letztendlich geht es um die Fähigkeit des Moderators, die Gruppenregeln zu befolgen (siehe unten) und einen geschützten Raum zu schaffen, in dem man sehr entspannt und direkt miteinander umgehen kann. Gerade für Ärzte/Psychotherapeuten ist das Erleben von Fairness und Wertschätzung eine wesentliche Voraussetzung dafür, im Zirkel wirklich relevante Berufsprobleme anzusprechen. Bei der Entwicklung eines Selbstevaluationsbogens für Qualitätszirkel wurde gerade diese Kompetenz des Moderators als ein wichtiges Bewertungskriterium im Rahmen von Gruppeninterviews mit Zirkelmoderatoren identifiziert.

Exekutive Funktion:

Für die Alltagsarbeit des Moderators ist die exekutive Funktion von besonderer Bedeutung. Man versteht darunter das Erarbeiten von Rahmenregeln für die Gruppenarbeit zusammen mit der Gruppe und ihre Durchsetzung im Rahmen der praktischen Gruppenleitung. Der Moderator erhält die Legitimation zur Gruppenleitung in frei gewählten Gruppen, wie Qualitätszirkel es sind. Er ist, was er ist: ein Gruppenmitglied. Seine Rollenzuschreibung erhält er durch die Gruppe. Diese

erwartet von ihm, dass er die Arbeit für die Gruppe erfolgreich macht.

In dieser Zuschreibung von Gruppenleitung durch den Zirkel besteht die Gefahr, dass hiermit eine Deaktivierung der Gruppe und eine Überforderung des Gruppenleiters vorprogrammiert sind. Um diese problematische Situation zu vermeiden, kann man sich der Methode des Settings bedienen. Unter einem Setting versteht man das Rahmenregelwerk der Gruppenarbeit, das die Gruppe sich selbst im Sinne eines demokratischen Abstimmungsprozesses gibt. Sind die Rahmenregeln festgelegt, lässt sich der Moderator formell von der Gruppe beauftragen, diese Regeln im Zirkel durchzusetzen, damit die Gruppe erfolgsorientiert arbeiten kann. Die Legitimität seiner Gruppenleitung kommt durch den Auftrag der Gruppe, das gemeinsam erarbeitete Setting im Qualitätszirkelprozess auch in kritischen Situationen durchzusetzen. Dies ist eine Rolle, die der Moderator auch wirklich einnehmen kann. Das oftmals beschriebene Problem, ob ein Moderator Experte sein soll oder nicht, wird hiermit aufgelöst, da die Gruppenleitung eben nicht aus der Expertise des Gruppenleiters abgeleitet wird.

Dieser Führungsstil ermöglicht es dem Moderator, an relativ einfachen Kriterien seinen eigenen Gruppenleitungsstil auszurichten. Die Arbeiten von Yalom legen die Annahme nahe, dass wahrscheinlich dieser Führungsstil und nicht die im Einzelnen verwendeten Moderationstechniken für den Gruppenerfolg von ganz nachhaltiger Bedeutung sind.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE ZIRKELMODERATION

SETTINGENTWICKLUNG

Grundsätzlich können zwei verschiedene Ausgangssituationen vorliegen.

Der Qualitätszirkel in Gründung:

Bei Gründung eines neuen Qualitätszirkels ist es empfehlenswert, in der ersten Sitzung gemeinsam mit dem Zirkel Rahmenregeln zu entwickeln. Für den Moderator ist es wichtig klarzustellen, dass er sich als Unterstützer und nicht als autoritärer Leiter einer Gruppe verstehen möchte. Die Settingdefinition hilft dem zukünftigen Moderator dabei, weil der Qualitätszirkel ihn mit der Gruppenleitung anhand der gemeinsam erarbeiteten Settingregeln beauftragt. Das stellt die notwendige Leitungsautorität von der ersten Sitzung an sicher.

Der Qualitätszirkel, der sich nachträglich Settingregeln geben will:

Diese Situation hat natürlich etwas Künstliches. Bisher hat der QZ ja auch mit seinen informell vereinbarten Regeln gut funktioniert. Hier empfiehlt es sich, die eigene Fortbildung im Rahmen der Moderatorentätigkeit vorzustellen. Wer etwas Neues gelernt hat und diese Dinge umsetzen will, braucht die Unterstützung des Qualitätszirkels. Berichten Sie von Ihrer Fortbildung als QZ-Moderator oder -Tutor und erklären Sie den Zirkelteilnehmern, warum sie eine Erarbeitung von Settingregeln für ihre eigene Moderatorentätigkeit als hilfreich erlebt haben. Dies kann zu einer grundlegenden Diskussion in der Gruppe führen, da das Formalisieren der Gruppenarbeit von Gruppenmitgliedern häufig als irritierend wahrgenommen wird. Gehen Sie dann immer wieder auf Ihre eigene Moderatorenrolle zurück und legen Sie dar, warum Sie ein Setting als notwendig und hilfreich für Ihre eigene Moderatorentätigkeit erachten.

Die Zirkelsitzung ist auf 90 Minuten angelegt.

Phase
A

EINFÜHRUNG

ZEITBEDARF: 20 MINUTEN

SCHRITT 1



Erklären Sie das Ziel der Sitzung. Erläutern Sie kurz, warum es für die Gruppenleitung sinnvoll ist, mit Settingregeln zu arbeiten. Stellen Sie hier die in den Hintergrundinformationen beschriebene Argumentationsstrategie vor.

Empfohlene Moderationsmedien:

Kurzvortrag

Methodische Hinweise:

Planen Sie ausreichend Zeit für die grundlegende Diskussion von Settingregeln ein.

SCHRITT 2



Vor der Erarbeitung spezieller Modelle der Gruppenleitung sollen im Rahmen einer Reflexionsübung die eigenen Moderationshaltungen betrachtet werden. Lassen Sie die Teilnehmer dazu bitte eine Reflexionsübung durchführen und das Fragenraster (Arbeitsblatt/AB) ausfüllen.

Empfohlene Moderationsmedien:

Arbeitsblatt Reflexionsübung

Methodische Hinweise:

Legen Sie für diese Übung eine Zeit fest. (ca. 5 Minuten)

ZIELE PHASE A

- › Die Teilnehmer haben ein einheitliches Verständnis, was Settingsregeln sind und welchen Nutzen sie für die Gruppenleitung in Qualitätszirkeln haben.
- › Sie haben sich ein Bild von ihrer eigenen Moderatorenhaltung gemacht.

Phase
B

PRAKTISCHE ARBEIT AM THEMA

ZEITBEDARF: 60 MINUTEN

SCHRITT 1



Allgemeine Settingentwicklung:

Es geht nun darum, gemeinsam Settingregeln zu entwickeln, die für die Gesamtdauer der Zirkelarbeit Gültigkeit haben sollen, die aber ggf. auch modifiziert werden können. Bitten Sie die Gruppe, Sie durch die aktive Teilnahme an der Settinggestaltung in Ihrer Moderatorenrolle zu unterstützen.

Benutzen Sie hierzu das Moderationsplakat. Erheben Sie in einer Fragerunde die Settingregeln, die die einzelnen Teilnehmer für wichtig halten. Notieren Sie die Settingregeln auf dem Moderationsplakat in der Spalte „Anregungen der Teilnehmer“. Wenn alle Teilnehmer ihre Vorstellungen zu Regeln benannt haben, formulieren Sie aus diesen Beiträgen in der Spalte „vom Qualitätszirkel festgelegte Settingregeln“ die übergeordneten Regeln, die sich der Zirkel geben will.

Empfohlene Moderationsmedien:

Moderationsplakat (MP): Allgemeine Settingregeln (alternativ Flipchart)

Methodische Hinweise:

Notieren Sie alle Vorschläge und lassen Sie die Teilnehmer entscheiden, welche Regeln für die Gruppe von Wichtigkeit sind. Die Diskussion von Settingregeln sollte maximal 10-20 Minuten dauern.

SCHRITT 2



Spezielle Settingentwicklung:

Neben den allgemeinen Settingregeln, die dauerhaft Grundlage der Zusammenarbeit im Zirkel sein sollen, empfiehlt es sich, bei Bedarf für einzelne Zirkelsitzungen spezielle Festlegungen zu treffen, die für die laufende Sitzung gelten oder der Vorbereitung der nächsten Sitzung dienen. Z.B.:

- › Thema des Qualitätszirkels
- › Zeitrahmen
- › Vorstellung des Arbeitsablaufs
- › Festlegung von speziellen Funktionen (Wer trägt die Arbeitsergebnisse in die Moderationsplakate ein?)
- › Festlegung von Arbeitsaufträgen für die nächste Sitzung
- › Entscheidung über die Einladung von Gastreferenten
- › Festlegung des Ziels, das am Ende der Zirkelsitzung erreicht sein soll

Empfohlene Moderationsmedien:

Flipchart/Pinnwand

Methodische Hinweise:

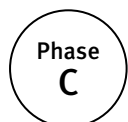
- keine -

Übergreifende methodische Hinweise:

Für die Arbeit in Qualitätszirkeln haben sich Settingregeln von allgemeiner Gültigkeit herauskristallisiert (s.u. Übersicht allgemeiner Settingregeln). Diese können Sie der Gruppe vorstellen und in die Diskussion einbringen.

**ZIELE
 PHASE B**

- › Die Qualitätszirkel-Teilnehmer haben sich auf grundsätzliche Regeln der Zusammenarbeit im Zirkel verständigt.
- › Für besondere Situationen der Zirkelarbeit sind ggf. spezielle Settingregeln formuliert. Der „Rote Faden“ für die Zirkelsitzung ist festgelegt.
- › Die Grundlagen für eine strukturierte Leitung von Zirkelsitzungen durch den Moderator sind geschaffen.



PRAXISTRANSFER/WEITERES VORGEHEN
 ZEITBEDARF: 10 MINUTEN

SCHRITT 1



Wenn Sie die Settingregeln (allgemeine Settingregeln oder spezielle Settingregeln) definiert haben, bitten Sie die Gruppe ausdrücklich darüber abzustimmen, dass der Moderator die Settingregeln in der gemeinsamen Gruppenarbeit durchsetzen soll. Dies ist ein Ausdruck der Gruppenkultur, mit den Settingregeln achtbar umgehen zu wollen.

.....
Empfohlene Moderationsmedien:

Moderationsplakat (MP): Allgemeine Settingregeln
 Flipchart/Pinnwand (spezielle Settingregeln)

Methodische Hinweise:

Viele Zirkel haben es sich zur Angewohnheit gemacht, diese Regeln auf ein DIN A0-Plakat zu schreiben und dieses Plakat zu jeder Sitzung mitzunehmen und aufzuhängen. Das kann auch mittels Datei geschehen, die Sie bei Bedarf am Laptop aufrufen.

SCHRITT 2

Stimmen Sie mit den Teilnehmern ggf. Thema und Vorbereitung der nächsten Zirkelsitzung ab.



Holen Sie sich ein Feedback zur aktuellen Sitzung ab.

Empfohlene Moderationsmedien:

Blitzlichtfeedback, Feedbackbogen

Methodische Hinweise:

Bei Verwendung eines Feedbackbogens vereinbaren Sie einen Rückgabetermin.

Übergreifende methodische Hinweise:

Alle Vereinbarungen, die die Zirkelteilnehmer getroffen haben, sollen in das Sitzungsprotokoll aufgenommen werden.

**ZIELE
 PHASE C**

- › Teilnehmer und Moderator haben sich auf die Beachtung der Regeln verständigt.
- › Der Qualitätszirkel hat dem Moderator über die Settingregeln seine Leitungsrolle zugewiesen.
- › Das Thema für die nächste Zirkelsitzung ist vereinbart.

Über die Jahre haben sich einige sehr elementare Settingregeln herausgebildet, die für die Moderation von Qualitätszirkeln Bedeutung haben. Diese Regeln sind nachfolgend in einer Übersicht dargestellt. Sie können sie als Anregung nutzen, um damit die Settingdiskussion der Gruppe zu unterstützen. Beim Fehlen dieser Regeln sollte die Gruppe darauf aufmerksam gemacht und gefragt werden, ob die zusätzliche Aufnahme dieser Regeln sinnvoll erscheint.

Allgemeine Settingregeln für Qualitätszirkel:

- › verbindliche Festlegung der Zirkelteilnehmer (offene/geschlossene Gruppe, Personen und/oder Anzahl)
- › Festlegung, wie oft und wo sich der Zirkel treffen will
- › Festlegung, ob der Zirkel unbegrenzt arbeiten soll oder nur auf eine bestimmte Zeit angelegt ist (Hier machen die Qualitätszirkel-Grundsätze der Kassenärztlichen Vereinigungen ggf. Vorgaben.)
- › Planung der nächsten Qualitätszirkel-Sitzungen: Themen, Ort und Zeit
- › Verschwiegenheitsregel

- › Kommunikationsregeln zur gegenseitigen Wertschätzung
- › Fokussierung auf den Austausch zu sachlichen Problemen; Personen und deren Motive sind tabu
- › Verpflichtung, jede Zirkelsitzung mit einem Ergebnis abzuschließen
- › Festlegung der Art und Weise der Evaluation der Zirkelarbeit und ihrer Ergebnisse
- › Festlegen von Abbruchkriterien für den Zirkel (z.B. wenn die Zahl der Teilnehmer dauernd abnimmt, Kollegen oft unentschuldig fehlen oder die Arbeit zusehends uninteressant wird)

UNTERSTÜTZENDE MATERIALIEN

DEFINITION ALLGEMEINER SETTINGREGELN FÜR DEN QUALITÄTSZIRKEL

POS.	ANREGUNGEN DER TEILNEHMER	VOM QZ FESTGELEGTE SETTINGREGELN

REFLEXIONSÜBUNG

Vor der Erarbeitung spezieller Modelle der Gruppenleitung sollen im Rahmen einer Reflexionsübung die eigenen Moderationshaltungen betrachtet werden. Bearbeiten Sie dazu bitte das im Folgenden dargestellte Frageraster.

SELBSTBESCHIEDUNG UND SELBSTBEGRENZUNG

Stellen Sie sich folgende Frage: Wie wird es mir gehen, wenn ich das Gefühl habe, in einer Sitzung nicht „alles und richtig“ bearbeitet zu haben, wenn wichtige Fragen offen geblieben oder nicht abschließend beantwortet worden sind? Tragen Sie Ihre Antwort hier ein und lassen Sie diese auf sich wirken!

Ein wesentlicher Aspekt der Tutoren- und Moderatorenfortbildung ist es, die Moderatoren zu entlasten und nicht zu überfordern. Eines der größten Probleme für die Gruppenleitung im Rahmen der Moderation von Qualitätszirkeln (QZ) ist der eigene Anspruch, in der meist knappen Zeit alles richtig machen zu wollen. Diesem inneren Drang zu folgen, bedeutet oft eine katastrophale Überforderung von Moderator und Teilnehmern.

Die Erfahrung zeigt, dass da, wo es gelingt, durch zielorientierte Beschränkungen diesen viel zu hohen Anspruch aufzugeben, Qualitätszirkel meist gut laufen. Die Entlastung des Moderators ermöglicht der Gruppe, eigene Erfahrungen, Ideen und eigenes Wissen zu nutzen. Außerdem kommt der Dialog miteinander viel besser in Gang.

Was heißt das konkret für Ihre Arbeit? Auch wenn Sie einmal ein Thema nur „unvollkommen“ mit vielen offenen Fragen bearbeiten konnten, ist die Tatsache, mit zwölf Kollegen 90 Minuten in einem klar strukturierten Arbeitsgespräch zu sein, schon eine große Leistung und ein wirklicher Erfolg. Je weniger Sie sich selbst unter Druck setzen, desto kompetenter werden Sie arbeiten. Sollte die Gruppe Unzufriedenheit signalisieren oder sollten Sie mit offenen Fragen unzufrieden sein, sprechen Sie dies ruhig aus. Geben Sie sich selbst und der Gruppe die Möglichkeit, darüber gemeinsam ins Gespräch zu kommen. So verschwindet eine eventuell bestehende Unzufriedenheit meist spontan. Machen Sie sich und der Gruppe klar, für wie unproduktiv Sie den Druck durch Überforderung halten.

PERSPEKTIVENWECHSEL

Sehr hilfreich in der Leitung von Gruppen ist die Idee, Probleme einmal mit den Augen des anderen zu sehen. Um sich diesem Problem zu nähern, könnte die folgende Übung nützlich sein. Hinter den Fragen ist jeweils Platz für Ihre Antwort gelassen. Bitte nutzen Sie diese Möglichkeit, Ihre Antworten aufzuschreiben, denn während des Schreibens kann Ihnen manches noch klarer werden.

Wenn Sie die sechs folgenden Fragen beantwortet haben, lesen Sie Ihre Antworten noch einmal durch und lassen Sie sie auf sich wirken:

a) Was denken die QZ-Teilnehmer, was das größte Problem des Moderators in der Moderation ist?

b) Wenn ich Teilnehmer in meinem eigenen QZ wäre und mir zuhören müsste, was würde mich am meisten ärgern?

c) Was denken die QZ-Teilnehmer, was dem Moderator an dessen Moderation am meisten Spaß macht?

d) Wenn ich Teilnehmer in meinem QZ wäre und mir zuhören müsste, was würde mir am meisten an meiner Moderation gefallen?

e) Wenn mich ein Moderator überreden wollte, an seinem QZ teilzunehmen, was wären die Argumente, die für meine Teilnahme am wichtigsten wären?

f) Wenn ein Moderator versuchen würde, mich zur Teilnahme an seinem QZ zu überreden, was wären Argumente, die mich von der Teilnahme abhalten würden?

Wie ging es Ihnen mit dem Fragespiel? Der Perspektivenwechsel ist von besonderer Bedeutung, weil oft Schwierigkeiten mit Teilnehmern etwas damit zu tun haben, dass der Teilnehmer sich von Ihnen nicht verstanden fühlt. Ein Perspektivenwechsel kann dem Teilnehmer das Gefühl geben, dass der Moderator auf seine Belange eingeht. Wenn Sie als Moderator diesen Perspektivenwechsel vorgenommen haben und das dem Teilnehmer mitteilen, entkrampft das häufig die Situation und erzeugt beim Teilnehmer ein Gefühl, von einem offenen und diskussionsfähigen Moderator betreut zu werden.

KURZVERSION

GRUPPENLEITUNG IN QUALITÄTSZIRKELN

PHASE A: EINFÜHRUNG

20
MINUTEN

- › Erläutern der Grundlagen der Gruppenleitung nach Yalom
- › Darstellen der Vorteile eines gemeinsamen Zirkelsettings
- › Aufforderung zur aktiven Mitarbeit an der Settinggestaltung
- › Durchführen einer individuellen Reflexionsübung zur Moderationshaltung
- › kurze Diskussion dazu

PHASE B: PRAKTISCHE ARBEIT AM THEMA

60
MINUTEN

- › Allgemeine Settingentwicklung
 - Abfrage der für die Teilnehmer wichtigen Settingregeln
 - Ausformulieren der einzelnen Regeln
 - ggf. Nutzung allgemein anerkannter Settingregeln
- › Spezielle Settingentwicklung
 - Festlegen besonderer Regeln für die Durchführung der aktuellen QZ-Sitzung oder die Vorbereitung der nächsten Sitzung
- › Dokumentation aller Ergebnisse

PHASE C: PRAXISTRANSFER/WEITERES VORGEHEN

10
MINUTEN

- › Abstimmung über die Settingregeln
- › Auftrag an den Moderator, die Settingregeln durchzusetzen
- › ggf. Vereinbarung notwendiger Eckpunkte für die Vorbereitung der nächsten Sitzung
- › Feedback zur Zirkelsitzung

IMPRESSUM

Herausgeber und Copyright:

Kassenärztliche Bundesvereinigung
Dezernat Versorgungsqualität
Herbert-Lewin-Platz 2
10623 Berlin

Verantwortlich:

Ingrid Quasdorf
Ulrike Schmitt
Dr. med. Franziska Diel

Kontakt:

Telefon 030 4005-1230, iquasdorf@kbv.de, www.kbv.de

4. Auflage 2018

Wichtige Hinweise:

Die Medizin und das Gesundheitswesen unterliegen einem fortwährenden Entwicklungsprozess, sodass alle Inhalte immer nur dem Wissensstand zum Zeitpunkt der Erarbeitung des Moduls entsprechen können. Alle Angaben wurden sorgfältig geprüft. Dennoch können die KBV und die Autoren keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte geben. Der Nutzer selbst bleibt verantwortlich für jede diagnostische und therapeutische Applikation, Medikation und Dosierung. Autoren und Herausgeber übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und 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 KBV. Das gilt gleichermaßen für Präsentationen und andere Moderationsmedien, die ergänzend zu dem Modul auf der Website der KBV zum Download zur Verfügung stehen.

Das Modul ist für Vertragsärzte und -psychotherapeuten gleichermaßen entwickelt worden. Sofern im Text nur von Ärzten beziehungsweise Vertragsärzten gesprochen wird, sind immer beide Berufsgruppen gemeint. Im Sinne einer besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Bezeichnungen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen betreffen beiderlei Geschlecht.