

Kapitel 5

Moderatorenfortbildung QEP®

5.7 ‚QEP im QZ‘: Internes Feedback

5 Moderatorenfortbildung ‚QEP im QZ‘

5.7 ‚QEP im QZ‘: Internes Feedback (Modul 7)

Inhaltsverzeichnis

5.7.1	Arbeitsziele	1
5.7.2	Bedeutung des Themas für die Teilnehmer des Qualitätszirkels	2
5.7.3	Gestaltung der QZ-Moderation und QZ-Arbeit	2
5.7.4	Moderationsmedien und unterstützende Materialien	6
5.7.5	Kurzversion	11

5.7.1 Arbeitsziele

Für Tutoren:

- ▲ Der Tutor ist befähigt, das Modul Internes Feedback (IF) an Moderatoren zu vermitteln und ihnen Sinn und Notwendigkeit des IF darzustellen.
- ▲ Er kann Moderatoren in die Lage versetzen, im Qualitätszirkel (QZ) umsetzungsrelevante Fragen und praxisnahe Lösungsansätze zu entwickeln.
- ▲ Der Tutor hat die Moderatoren auf mögliche Einwände, Bedenken und Erwartungen von Seiten der QZ-Teilnehmer vorbereitet.
- ▲ Er hat Anregungen für die Entwicklung einer positiven Fehlerkultur im QZ gegeben.
- ▲ Auf die Inhalte des QEP-Einführungsseminars® (QEP-ES) ist Bezug genommen worden.

Für Moderatoren:

- ▲ Der Moderator kennt die Bedeutung der Durchführung interner Feedbacksitzungen. Er weiß, dass diese besonders dazu dienen, den Umsetzungsstand in den Praxen zu reflektieren, damit keine der Praxen „auf der Strecke“ bleibt.
- ▲ Der Moderator ist befähigt, immer wieder den Bezug zu Modul 1 zu knüpfen und die dazugehörigen Hilfen („Übersicht für Praxen“, „Gesamtübersicht über alle Ziele“) zur Demonstration des roten Fadens zu nutzen.
- ▲ Er achtet darauf, dass die auftretenden Fragen der Teilnehmer am Ende der Sitzung entweder beantwortet sind oder konkrete Vereinbarungen darüber getroffen worden sind, bis wann und von wem eine Antwort gegeben/eingeholt wird.

Für Qualitätszirkel-Teilnehmer:

- ▲ Die Teilnehmer haben den Umgang mit dem QEP-Qualitätsziel-Katalog® reflektiert und Lösungen für Problemstellungen, die sich aus der Umsetzung der Qualitätsziele in ihrer Praxis ergeben, erarbeitet.
- ▲ Sie sind in der Lage, sich gegenseitig Feedback zu geben, sich kollegial zu beraten und im QZ praktische Erfahrungen mit Problemlösungsprozessen zu sammeln.
- ▲ Sie haben ihre Fachkompetenz, Qualitätsziele effektiv in die Praxis umsetzen zu können, entwickelt und verfügen über die Handlungskompetenz, Verbesserungszyklen zu gestalten.

5.7.2 Bedeutung des Themas für die Teilnehmer des Qualitätszirkels

Die Einführung von QM-Systemen in eine Organisation stellt immer eine Intervention in bestehende Regeln, Prozesse und Strukturen dar. Die (Aus-)Wirkungen sind nicht vorhersehbar, sondern werden erst im laufenden Umsetzungsprozess sichtbar. Es könnte also durchaus sein, dass beispielsweise die Betrachtung von Organisationsstruktur und Verantwortlichkeiten (QEP-Qualitätsziel-Katalog 4.1.2) erst einige Zeit nach der entsprechenden Qualitätszirkelsitzung in der Praxis Wirkungen erzielt und bisher nicht gestellte Fragen aufwirft.

Anders ausgedrückt: QEP® ist die „Landkarte“. Die gelebten Regeln, Abläufe, Kommunikationsmuster etc. in der Praxis sind das „Gelände“. Beim Marsch durch das Gelände mit der Landkarte tauchen Fragen auf (über das Gelände ebenso wie über die Landkarte), die einen Ort der Bearbeitung erfordern.

Daneben ist der Prozess der Einführung eines QM-Systems üblicherweise mit einer Veränderung des Verhaltens der Organisationsmitglieder im Sinne der geklärten bzw. neu definierten Standards verbunden. Verhaltensänderungen (respektive Beharrung in alten Mustern) sind nicht ausschließlich vernunftgeleitete Operationen. Es kommen Empfindungen, Bewertungen etc. ins Spiel, die möglicherweise als „Widerstände“ und „Umsetzungsschwierigkeiten“ gedeutet werden. Auch hier brauchen die Teilnehmer des QZ eine Möglichkeit, die Einführungs- und Umsetzungspraxis zu reflektieren und im kollegialen Austausch Anregungen und Lösungsideen zu generieren.

In der Praxis der Einführung von QM-Systemen erweisen sich „Reflexionsschleifen“ als *conditio sine qua non*. Sie erlauben die Bearbeitung von Problemen während der Umsetzung, sie dienen der Selbstvergewisserung und verhindern den Tunnelblick der „Treiber“. Nicht zuletzt stellen sie eine sehr wirkungsvolle Form des Wissensmanagements dar. Durch eine lösungsorientierte Bearbeitung aktueller Probleme entwickelt die Gruppe eine Kompetenz, die dem einzelnen Teilnehmer allein niemals zur Verfügung stünde (so genannte Emergenz).

Die Gruppe der Teilnehmer entwickelt sich zum Expertengremium in eigener Sache. Gestützt auf die strukturierende Vorgabe der Qualitätsziele kann hier in einem zum Teil selbstgesteuerten Lernprozess umsetzungs- und wirkungsorientiert nach Antworten und Wegen gesucht werden.

In dieser Sitzung ist der Platz für den gegenseitigen Austausch zur Lösung von Problemen großzügig bemessen. Die Teilnehmer erhalten Raum für die Gestaltung des Gruppenprozesses, Abstimmungen zum Zeitplan oder zur Art des gemeinsamen Arbeitens. Eventuelle Un-

zufriedenheiten können hier thematisiert und ausgeräumt sowie Konflikte entschärft werden.

5.7.3 Gestaltung der QZ-Moderation und QZ-Arbeit

Vorgaben zur Nutzung spezieller Instrumente und Methoden

In der Einladung zum QZ-Modul IF sollten die Teilnehmer gebeten werden, sich mit konkreten oder auch mit grundsätzlichen Fragestellungen, die sich aus der bisherigen Bearbeitungs- und Einführungspraxis ergeben haben, auf die QZ-Sitzung vorzubereiten. Der Arbeitsauftrag heißt: „Welche Fragen sind beim Aufbau eines QM-Systems mit QEP bis heute offen geblieben?“

Die bisher von den Teilnehmern erarbeiteten Unterlagen sollten in der Sitzung griffbereit zur Verfügung stehen. Außerdem soll jede Praxis den QEP-Qualitätsziel-Katalog mitbringen. Anhand des vor/nach jeder QZ-Sitzung erfragten Bearbeitungsstandes der Qualitätsziele jeder einzelnen Praxis (AB: Gesamtübersicht über alle Ziele) sollte sich der Moderator einen Überblick über das Fortschreiten aller Praxen verschaffen. Zeigen sich hierbei Abweichungen zu den Vorgaben der Module (z.B. Tempo, Vollständigkeit der Bearbeitung, Varianz zwischen den Praxen), so sollte dies in der QZ-Sitzung IF thematisiert werden.

Wesentliche Aspekte der Moderationshaltung des Moderators

Für den Moderator eines QEP-Qualitätszirkels ist es wichtig, sich mit den typischen Stolpersteinen und erfolgskritischen Faktoren bei Einführung von QM-Systemen zu befassen, um in der Moderation von Sachinhalten auch prozessorientierte Aspekte adäquat zu berücksichtigen. Im Unterschied zu den thematisch gebundenen Qualitätszirkelsitzungen ist das Modul IF durch eine inhaltlich offene Gesprächssituation gekennzeichnet. Diese Offenheit muss gewahrt bleiben, damit die Teilnehmer auch tatsächlich den Raum nutzen, um ihre Fragen zu formulieren. Zugleich ist davon auszugehen, dass die Beantwortung der Fragen den zeitlichen Rahmen der Sitzung sprengen wird. Dies sollte zu Beginn der Sitzung klar kommuniziert werden, verbunden mit einem Ausblick, was mit den nicht beantworteten Fragen geschehen soll. Aus diesem Grunde ist dafür zu sorgen, dass sich die Suche nach Antworten in der QZ-Sitzung allein auf die gestellte Frage bezieht. Es sollte vermieden werden, nahe liegende Nebenthemen zu verfolgen, die von der Ausgangsfrage wegführen. Hierzu wird ein strukturiertes Vorgehen gewählt, das weiter unten beschrieben ist. Die Fragen, die offen bleiben, sollten in einem „Themenspeicher“ gesammelt werden, in dem auch der Zeitpunkt der Beantwortung und der an-

gefragte Experte (z.B. QEP-Tutor) vermerkt werden. Für den Moderator heißt dies, in der Rolle des QEP-Experten Antworten zu geben, wo es möglich ist, sich aber von dem Anspruch frei zu machen, auf alle Fragen eine Antwort geben zu müssen. Zu favorisieren ist eine Moderationshaltung, die es der Teilnehmergruppe selbst ermöglicht, in den internen Erfahrungsaustausch zu gehen und die Expertise und Lösungskompetenz der Gruppe zu aktivieren.

Phasenablauf der Moderation

Phase I: QEP-bezogenes thematisches Feedback	
Bezug Qualitätsziel: – keiner –	
Zeitbedarf: 90 Minuten	
Schritte	Hinweis Moderationsplakat (MP) Dokumente/Instrumente
1	Einleitung durch den Moderator zur Bedeutung des „Internen Feedbacks“
Methodische Hinweise: Kommunizieren Sie gegenüber der Gruppe, dass diese Sitzung dazu dient, Fragen zu bearbeiten, die im bisherigen Verlauf der Einführung von QEP in der eigenen Praxis offen geblieben sind. Machen Sie ferner deutlich, dass alle Themen, auf die es heute keine Antworten gibt, an kundige Stellen weitergereicht und fristgerecht beantwortet werden. Stellen Sie der Gruppe den Programmablauf der Sitzung vor.	
2	Befragen Sie die Gruppe nach Erfahrungen und aufgetretenen Problemen, sammeln und clustern Sie diese: „Welche Fragen sind bei der Einführung von QEP bis heute offen geblieben?“ Aktualisieren Sie gemeinsam mit der Gruppe die Gesamtübersicht und erheben Sie den Bearbeitungsstand. Die Gruppe sammelt konkrete Fragen und ordnet diese thematisch zu. Dabei werden Aspekte, die einen ähnlichen Inhalt aufweisen bzw. in eine ähnliche Richtung weisen, zusammengehängt („geclustert“).
Methodische Hinweise: Der Moderator versteht sich beim Durchgehen der Gesamtübersicht nicht als Kontrolleur der Gruppe. Hier gilt es, immer wieder auf die Verbindlichkeitserklärung und die daraus für die einzelne Praxis erwachsenden Verpflichtungen zurückzukommen. Der Moderator erklärt das Fragenraster. Anschließend werden die mitgebrachten Fragen von den Teilnehmern auf Karten übertragen und in das Raster gruppiert. Aktuelle Fragen werden noch ergänzt. Bei den Fragen, die sich auf die Bearbeitung der Qualitätsziele beziehen, wird es sich hauptsächlich um Informations- und Sachfragen handeln. Bei den „allgemeinen“ Themen wird es eine Mischung aus Informations-/Sachfragen und Erfahrungs-/Reflexionsfragen geben. Fragen zur Implementierung/Umsetzung werden hauptsächlich Erfahrungs- und Reflexionsfragen sein.	
3	Bearbeiten der Informations- und Sachfragen (50 Minuten)
Methodische Hinweise: Es werden zunächst die Informations-/Sachfragen bearbeitet, die sich auf die bisher bearbeiteten Qualitätsziele beziehen. Bei der Beantwortung ist darauf zu achten, dass die gegebenen Antworten Wissens- und Informationsdefizite beheben, aber in keine wertende Diskussion münden sollen. Antworten und Stellungnahmen, die wertenden bzw. meinungsbildenden Charakter haben, sollten bei Sachfragen möglichst unterbunden werden. Die Antworten werden protokolliert und sind Teil der Sitzungsdocumentation. Fragen, die nicht beantwortet werden können, weil dafür die Expertise fehlt, werden im Themenspeicher mit einer Zuständigkeit und Frist notiert.	
4	Pause (10 Minuten)
Methodische Hinweise: Die Pause sollte auf jeden Fall eingeräumt werden, da hier auf informellem Weg bereits weitere Klärungsprozesse zwischen den Teilnehmern erfolgen werden.	

5	<p>Zunächst klärt der Moderator, ob der Fragesteller zum jetzigen Zeitpunkt seine Frage noch aufrechterhält. Fragen, die sich zwischenzeitlich geklärt haben, werden aus dem Raster entfernt. Anschließend werden die jetzt noch vorhandenen Fragencluster von den Teilnehmern priorisiert. Sofern sich die Gruppe nicht spontan einigen kann, wird eine Punktebewertung vorgenommen. Für die höchste Priorität werden drei Punkte, für eine mittlere Priorität zwei Punkte und für eine niedrige Priorität ein Punkt vergeben. Die Klebepunkte werden an die Cluster gesetzt und ausgezählt. Der Cluster mit der höchsten Priorität wird als erstes bearbeitet.</p> <p>Die Bearbeitung des Fragenclusters erfolgt nach dem Verfahren des klassischen Problemlösungszyklus (s. Moderationsmedien) für ärztliche Qualitätszirkel. Die einzelnen Schritte werden vom Moderator gesteuert, die inhaltlichen Beiträge von der Gruppe erarbeitet. Zu den Themen, die aus Zeitmangel oder aus Gründen fehlender Expertise nicht bearbeitet werden können, kann die Gruppe Vereinbarungen treffen, wie damit weiter verfahren werden soll. Dies kann eine bilaterale Lösung sein (zwei Kollegen tauschen sich aus), aber auch eine informelle Lösung (es wird ein Termin verabredet, an dem sich interessierte Teilnehmer in der Praxis eines Kollegen treffen, um sich zu dem Fragenkomplex auszutauschen) oder es kann ein Tutor/Back-Office hinzugezogen werden. Vereinbarungen, die die ganze Gruppe betreffen, werden in einem Themenspeicher festgehalten.</p>	<p>MP 1: Positive Erfahrungen und offene Fragen MP 2: Offene Fragen zu Qualitätszielen AB 1: Problemlösungszyklus MP 3: Themenspeicher „Offene Fragen“</p>
<p>Methodische Hinweise: – keine –</p>		
<p>Übergreifende Hinweise zur Phase I: – keine –</p>		
<p>Ziele der Phase I</p>		
1.	Offene Fragen zu den bisher im Qualitätszirkel bearbeiteten Qualitätszielen sind geklärt bzw. es sind Vereinbarungen über Zuständigkeit, Vorgehen und Termin der Klärung getroffen.	
2.	Der Moderator hat einen Überblick über die Umsetzung der bisher bearbeiteten Qualitätsziele in den Praxen.	
<p>Phase II: Feedback zum Arbeitsprozess</p>		
<p>Bezug Qualitätsziel: – keiner –</p>		
<p>Zeitbedarf: 30 Minuten</p>		
<p>Schritte</p>		<p>Hinweis Moderationsplakat (MP) Dokumente/Instrumente</p>
1	Die Teilnehmer der Gruppe werden aufgefordert, in einem Brainstorming zu benennen, was sie im bisherigen Prozess als hilfreich und was als hinderlich wahrgenommen haben.	<p>MP 4: Feedback zum Arbeits- und Lernprozess</p>
<p>Methodische Hinweise: Der Moderator sollte ausdrücklich darauf hinweisen, dass er selbst auch zu seiner Arbeit eine Rückmeldung wünscht. Anschließend wird das Moderationsplakat mit der Feedbackliste nach den Regeln des Brainstormings ausgefüllt. Zum Schluss wird gemeinsam überlegt, bei welchen der als hinderlich benannten Punkte die Gruppe selbst für Abhilfe/Linderung sorgen kann. Dazu werden Vereinbarungen getroffen und schriftlich in der Liste fixiert.</p>		
2	Der Moderator beschließt die Sitzung mit dem Hinweis auf die Zusendung des Protokolls (mit den visualisierten Arbeitsergebnissen) und einem Ausblick auf die nächste QZ-Sitzung. Er erinnert an die Praxisaufgaben. Hierbei sollte die Dokumentation auf dem AB „Gesamtübersicht über alle Ziele“ berücksichtigt werden. Teilen Sie den Evaluationsbogen für die heutige QZ-Sitzung aus.	
<p>Methodische Hinweise: – keine –</p>		
<p>Übergreifende Hinweise zur Phase II: – keine –</p>		
<p>Ziele der Phase II</p>		
1.	Die Teilnehmer haben eine Rückmeldung zum Gesamtprozess gegeben.	
2.	Der Moderator kann aus den Rückmeldungen Verbesserungspotenzial für die Gestaltung der folgenden Sitzungen ableiten (z.B. Setting).	

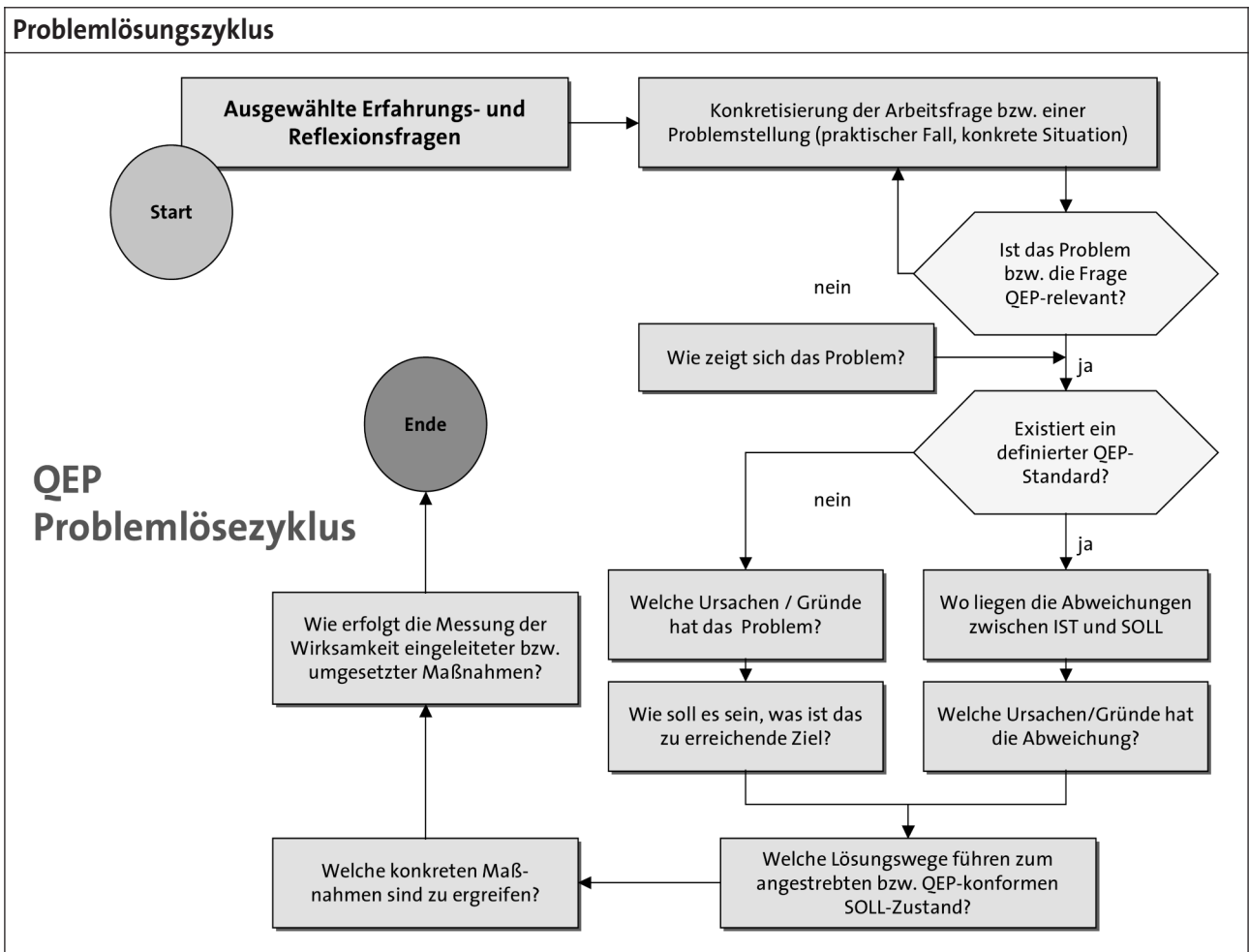
Umgang mit kritischen Moderationssituationen

Die Einladung, offene Fragen zu stellen, kann unter Umständen als Möglichkeit missverstanden werden, die bisher erreichten Ergebnisse einer kritischen Würdigung zu unterziehen. Hilfreich ist es, deutlich zwischen Informations- und Wissensaustausch einerseits sowie Wertung und Meinungsbildung andererseits zu unterscheiden.

Insbesondere dann, wenn die praktische Umsetzung von QM auf (unerwartete) Hürden stößt, kann dies zu Unzufriedenheit, Ungeduld bis hin zu Verärgerung und Zweifel an der Sinnhaftigkeit des Unterfangens führen. Ähnliche Stimmungen treten auch auf, wenn bei den Teilnehmern der Eindruck entsteht, dass der Arbeitsaufwand zur Einführung von QEP größer als erwartet ausfällt. Hier sollte der Moderator vermeiden, mit (Durchhalte-)Appellen und Rechtfertigungen zu reagieren oder dem Teilnehmer seine Empfindungen ausreden zu wollen. In erster Linie wollen die Teilnehmer mit solchen Stimmungslagen verstanden werden. Dies gelingt am ehesten, wenn nicht nur der Moderator auf derartige Äußerungen reagiert, sondern wenn die Gruppe darüber miteinander ins Gespräch kommt. Kollegen, denen es so ähnlich geht oder gegangen ist, zeigen rasch Verständnis und können aus ihrer eigenen Erfahrung berichten, wie sie mit den Stolpersteinen fertig geworden sind.

Zuweilen gibt es Teilnehmer, die eine Kritik nicht am konkreten Ereignis festmachen, sondern generalisieren und grundsätzlich werden. Der Moderator hat hier die Aufgabe, den tatsächlichen Anlass herauszufinden, um dann zu entscheiden, an welcher Stelle eine Kritik oder ein Einwand bearbeitet werden soll. Nicht jedes in der Gruppe angesprochene Problem muss auch dort diskutiert werden. Dies gilt insbesondere für Kritik. Deshalb sollte der Moderator stets prüfen, ob kritische Anmerkungen, Bedenken etc. das Interesse (der Mehrheit) der Gruppe berühren oder ob es sich um ein Einzelinteresse handelt, das in einem Dialog außerhalb der Sitzung bearbeitet werden kann.

5.7.4 Moderationsmedien und unterstützende Materialien



AB 1: Problemlösungszyklus

Datum:

Positive Erfahrungen, offene allgemeine Fragen und Fragen zur Implementierung

Positive Erfahrungen

Allgemeine Fragen

Implementierungsfragen

Datum:

Offene Fragen zu Qualitätszielen

Qualitätsziel	Fragen
Nr. _____	
Nr. _____	
Nr. _____	
Nr. _____	
Nr. _____	

MP 2: Offene Fragen zu Qualitätszielen

Datum:

Feedback zum Arbeits- und Lernprozess

Hilfreich für die bisherige Arbeit war ...

Hinderlich für die bisherige Arbeit war ...

Was wollen wir in dieser Gruppe für die Zukunft vereinbaren?

5.7.5 Kurzversion

Modul 7: „QEP im QZ‘: Internes Feedback		
Phase	Wichtige Arbeitsschritte	Zeitbedarf
Phase I: QEP-bezogenes Feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Erheben des Bearbeitungsstandes der Praxen anhand der „Gesamtübersicht über alle Ziele“ • Sammeln von Fragen zu allgemeiner Thematik und speziellen Implementierungsfragen (MP) • gemeinsame Klärung der Fragen • Sammeln von spezifischen Fragen zu den bisher bearbeiteten QEP-Qualitätszielen (MP) • gemeinsame Klärung der Fragen • Übertrag der noch offenen Fragen auf das Moderationsplakat und Festlegung des weiteren Vorgehens (MP: „Wer kümmert sich bis wann um Antwort?“) 	90 Min.
Phase II: Feedback zum Arbeitsprozess/ Resetting	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback zum bisherigen Lern- und Arbeitsprozess durch Identifikation von Stärken und Verbesserungspotenzial • Ableitung neuer Vereinbarungen zur Arbeit in der Gruppe • Abschlussfeedback 	30 Min.