



DÄGfA

**Deutsche Ärztegesellschaft
für Akupunktur e.V.
gegr. 1951**

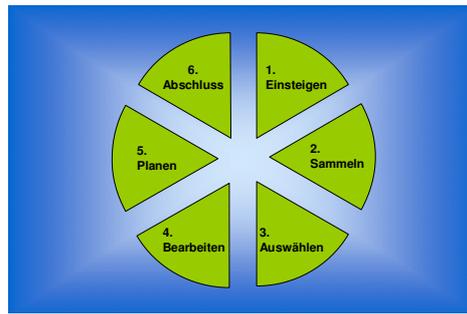
*Würmtalstr. 54 · D-81375 München
Tel. 089-710 05-11 · Fax 089-710 05-25
Internet www.daegfa.de
e-mail fz@daegfa.de
Steuer-Nr. 143/212/50522*

Moderatorenausbildung für ärztliche Qualitätszirkel



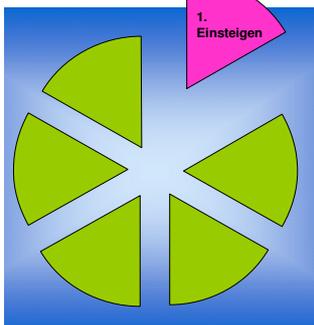
Stephanie Baumann
Biberstraße 19
83098 Brannenburg
T: 08034 705 88 62
F: 08034 705 88 64
M: 0175 97 26 100

info@stephanie-baumann.com
www.stephanie-baumann.com



Der Moderationszyklus bietet die Plattform für eine effektive Themenbearbeitung. Eine Gruppe soll arbeitsfähig gemacht werden, so dass in einer Sitzung/ zu einem Problem/ Auftrag konkrete Ergebnisse erzielt werden. Das bedeutet, ein positives Arbeitsklima zu schaffen und Orientierung für die gemeinsame Arbeit zu geben.

Der Moderationszyklus



1. Einsteigen

Wie führe ich in einen Workshop/ eine Sitzung...ein, wie starte ich?

Begrüßung und Vorstellung:

Bei der ersten Sitzung:

- Namen- Merk- Spiel: Name und Gegenstand, der mit dem gleichen Anfangsbuchstaben beginnt
- Austausch in 3er- Gruppen und Herausfinden der Gemeinsamkeiten
- Jeder schreibt o.g. Punkte auf ein DIN A4- Blatt, die Blätter werden vom Moderator eingesammelt und in einer Reihe aufgelegt. Jeder schaut alle Blätter an und überlegt, welche Blätter er zuordnen kann. Nach 7-10 Minuten nimmt jeder ein Blatt, ordnet es einem anderen Teilnehmer zu und erklärt, wieso.

Möglicher Ablauf: (bei erster und den folgenden Sitzungen)

- **Offizielle Eröffnung der Arbeit in der Gruppe, Klärung des Zeitplans**

- **Erwartungsabfrage**

Flipchart teilen

Hier soll

...passieren	...nicht passieren
--------------	--------------------

TN schreiben selbst auf

Kartenabfrage oder Zuruf (1 TN schreiben lassen)

„Was erwarte ich von dieser Sitzung/ diesem Qualitätszirkel?“

Bei Kartenabfrage: Clustern und Oberbegriffe finden lassen

>> nur ein Gedanke pro Karte, gleichfarbige Karten nehmen, da Farben

Bedeutungsträger sind und TN verunsichern können

Bei Zuruf: Clustern, indem die Begriffe, die zusammen gehören, mit der gleichen Farbe unterlegt werden

>> mit dicken Stiften schreiben, am besten für TN ein Muster vorbereiten!!!!

Evtl. auf Din A 4 Blätter schreiben lassen, da die Erwartungen ungefiltert und spontan notiert werden sollen, jedoch max. 3 Zeilen pro Blatt

TN bei der Erwartungsfrage ihre Karten selbst anpinnen lassen, alle TN clustern lassen

>> Auflockern, Anfangsanzspannung lösen,

Kennenlernen unterstützen

>>> Vereinbaren von Regeln für zukünftige Zusammenarbeit!

(z. B.: Freiwilligkeit, Pünktlichkeit, Störungen haben Vorrang..)

- **Abstimmen/ Formulieren der gemeinsamen Zielsetzung**

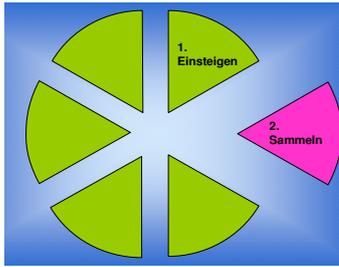
Gemeinsames Ziel auf Flipchart festhalten! >> Jedes Mal, wenn die Gruppe das Ziel aus den Augen verliert, abschweift, den Zeitrahmen nicht einhält, kann auf das gemeinsame Ziel verwiesen werden.

- **Festlegen der Methodik**

Wie gehen wir vor? Einladung – Agenda – Zyklus – Wer macht was?

Wie halten wir die Ergebnisse fest?

- **Klären der Protokollfrage**



2. Sammeln

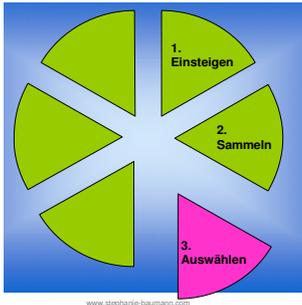
Präzise und zielgerichtete Frage, welche Themen bearbeitet werden sollen.

- **Kartenabfrage**
- **Brainstorming** (ungeordnet, ohne Wertung): auf Zuruf, 1-2 TN schreiben auf Flipchart mit
- **Brainwriting**: Jeder schreibt
- **„Herbstlaub“**: Jeder schreibt die für ihn wichtigsten Themen auf und legt sie auf den Boden, gemeinsamer „Spaziergang“, bei dem jeder alle Blätter liest
- **Kopfstand- Methode:**

Um ein Thema einmal von einer anderen Seite anzugehen, bietet sich die Kopfstand-Methode an:

z.B.: „Was können wir alles tun, um unsere Patienten zu verärgern?“

- Sammeln aller „Negativ- Ideen“ auf roten Wortkarten
- Jeder nimmt sich einige dieser Karten (nicht seine eigenen!) und schreibt auf grüne Karten das (positive!) Gegenteil auf. Die Karten werden mit Büroklammern zusammengeheftet und mit der grünen Seite nach oben angepinnt oder aufgelegt
- >>so werden viele gute, neue und sicher auch ungewöhnliche Ideen generiert



3. Auswählen

Festlegen, welches Thema bearbeitet wird, bzw. die Reihenfolge der zu bearbeitenden Themen bestimmen (Prioritäten festlegen)

- Die in 2. genannten Beiträge clustern und Oberbegriffe suchen
- Priorisierung mit Punkt- Abfragungen:
 - 1- Punkt- Abfrage oder Mehr- Punkt-Abfrage („Rosinen picken“)
 - Wichtig: Gegenstimmen nicht übergehen („Aber die Mehrheit hat entschieden...“), sondern die Gründe untersuchen (visualisieren), z.B.:

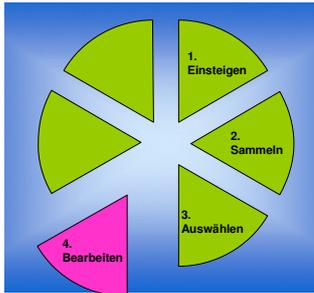
„Zwei-Felder-Tafel“:

Auf Flipchart/ Pinnwand

z.B.: Die Netzwerkarbeit im Bereich... ausweiten

Was spricht dafür?	Was spricht dagegen?
Ermöglicht neue qualifizierte Kontakte	Zeitaufwand zu hoch ...

- „Eier legen“: Konkrete Fragen zu dem nicht priorisierten Thema aufschreiben (auf runde oder ovale Wortkarten), diese Fragen müssen beantwortet werden > das Thema muss so nicht verteidigt werden!!!
- Relevanz der Themen bestimmen:
 - z.B.: Wer ist alles davon betroffen/ daran beteiligt?
 - Wie groß ist der Zeitaufwand im Verhältnis zum Nutzen?
 - Wie groß ist die Investition? (Literatur, Weiterbildungen...)
 - Kann unser QZ diese Aufgabe/ dieses Thema selbstständig bewältigen?



4. Bearbeiten

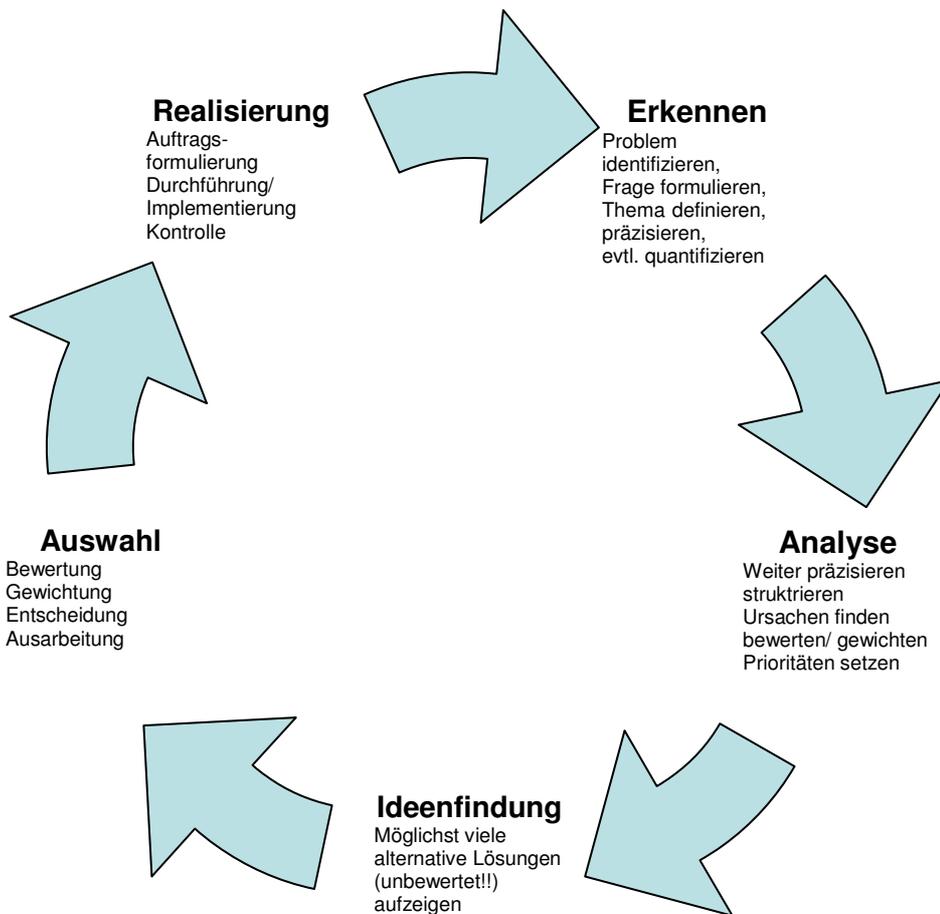
Die Themen werden entsprechend der ausgewählten Rangordnung bearbeitet.

Mögliche Zielsetzungen:

- Informationssammlung/-austausch
- Problemanalyse/-lösung
- Entscheidungsvorbereitung
- Entscheidung

Mögliche Moderationsmethoden:

Problemlösungszyklus:



Vorteile:

Sehr intensive Auseinandersetzung, Denk- und Diskussionsstruktur erleichtert die Lösungsfindung, durch die ausgiebige Analyse wird schnell ein Diskussionsprozess in Gang gesetzt, Widersprüche und Gemeinsamkeiten werden deutlich

Nachteile:

Zeitintensiv, für den Moderator anstrengend, weil er neben der inhaltlichen Diskussion auch die fünf Schritte ständig steuern muss

Ist- Soll- Matrix:**Thema:**

Ist:	Soll:
Widerstände:	Lösungsansätze:

Vorteile:

Übersichtlich (auf einem Plakat etc. leicht darstellbar)
Relativ schnell durchführbar >>> lösungsorientiert

Nachteile:

Analyse kommt zu kurz
Nur für weniger komplexe Fragestellungen geeignet
Manche Teilnehmer können sich übergangen fühlen (geht manchen evtl. zu schnell)

Vier-Felder-Abfrage:

Auf Flipchart/Pinnwand

z.B. Zusammenarbeit mit anderen Institutionen

Wie sollte die Zusammenarbeit idealerweise sein?	Wie sehen wir die Zusammenarbeit?
Was können wir tun? ...	Wie sehen die ersten Schritte aus? ...

Blitz

Ein auf eine Wortkarte gemalter Blitz markiert eine Meinungsverschiedenheit oder kontroverse Positionen

Abfrage zum Kenntnisstand

z.B.: Wie ist Ihr derzeitiger Kenntnisstand zum Thema.....

gleich null _____ sehr hoch

Abfrage zur Qualität der Erfahrungen:

z.B.: Meine Erfahrungen mit..... sind...

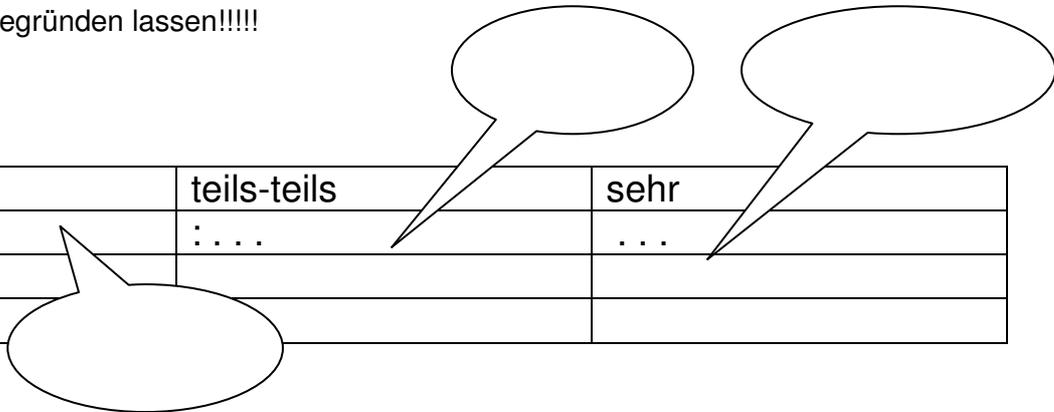
schlecht	eher schlecht	keine	eher gut	gut
..

„Stimmungsbarometer“

Wie zufrieden sind Sie mit unserer bisherigen Arbeit?

Bepunkten und begründen lassen!!!!

gar nicht	teils-teils	sehr
.....



Nach der Bearbeitungsphase ebenso einsetzbar wie am Ende der Sitzung!

Als Abschluss der Bearbeitungsphase

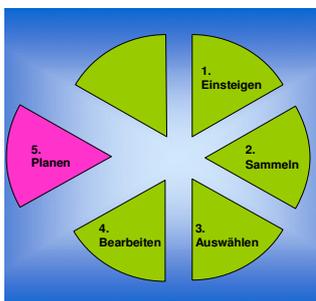
Blitzlicht

Alle Teilnehmer geben reihum kurz ihre Meinung wieder. Niemand kommentiert oder fragt nach. (Möglichkeit zum „Dampf ablassen“)

Flipchartbogen, an der Wand befestigt

z.B. Gesichter für gut – mittelmäßig – schlecht

Nach der Bearbeitungsphase ebenso einsetzbar wie am Ende der Sitzung!

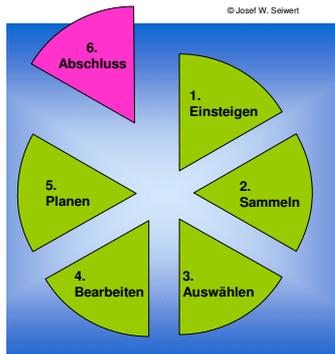


5. Planen

- Wie geht es weiter? Die nächsten Schritte konkretisieren!
- Wer macht was bis wann? Schriftliche Aufgabenliste erstellen > Verbindlichkeit erzeugen! z.B.:

Name/n	Aufgabe	Bis wann erledigt

- Protokoll bis wann an alle?
- Planung der nächsten Sitzung:
Wann erscheint die nächste Agenda?
Bis wann trägt jeder seine Themen/ Fragen/ Beiträge ein?
Bis wann Information an alle?



6. Abschließen

Dank!

Revue:

- **Galerie**
Alle visualisierten Arbeiten nebeneinander aufhängen oder auflegen >>> zeigt den Verlauf/ die Entscheidungsfindung auf, das Gefühl, gemeinsam etwas geschaffen zu haben (Effektivität!!) wird verstärkt und macht Lust auf weitere gemeinsame Arbeitssitzungen >>> Fotoprotokoll!
- **Erwartungsabfrage reflektieren**
- **Zielerreichung reflektieren**
- **Methoden reflektieren**
- **Blitzlicht**
- **Stimmungsbarometer**
- **„Elevator Pitch“:** In drei Minuten einen Außenstehenden über diese Sitzung informieren z. B. „Sie fahren mit einem Kollegen, der nicht am QZ teilnehmen konnte, im Fahrstuhl in Ihre Praxis im 10. Stockwerk. Informieren Sie ihn über die wichtigsten Punkte unserer Sitzung.
Oder: Auf dem Weg von hier zu Ihrem Auto rufen Sie einen Kollegen an, der heute nicht teilnehmen konnte. Bis Sie an Ihrem Auto sind, haben Sie ihn über die wichtigsten Inhalte dieser Sitzung informiert

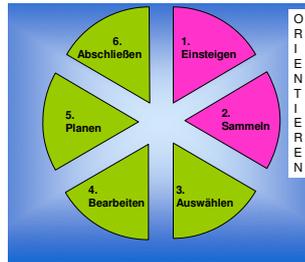
Abschlussfrage:

- **DER wichtigste Punkt** der heutigen Sitzung, den ich für mich mitnehme
Mündlich oder auf Wortkarten (hilfreich fürs Protokoll!)

Ausblick:

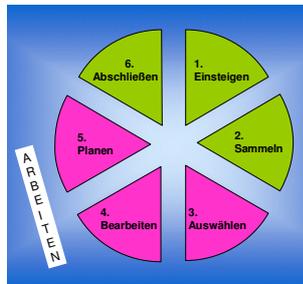
„Ich freue mich aufs nächste Treffen“

Gruppenprozess



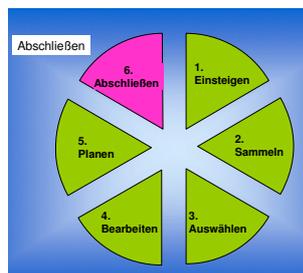
- **Orientieren**

„Anfang vor dem Anfang“ nutzen, positives Arbeitsklima herstellen, Kontakt zwischen den TN anbahnen, Kommunikationsregeln aufstellen



- **Arbeiten**

Redezeit möglichst gleichmäßig verteilen (Vielredner...)
Ziel im Auge behalten
Gruppe instruieren, konkrete Maßnahmen und Ergebnisse zu formulieren



- **Abschließen**

Positiven Abschluss gestalten:
Positiven Ausblick geben, weiteres Vorgehen planen
Feedback-Runde, Dank an die Teilnehmer,
persönliche Worte!!!

Gruppe und Gruppendynamik

Def. Gruppe: Mehrheit von Individuen, die in Kontakt untereinander stehen, aufeinander reagieren und in wesentlichen Punkten Gemeinsamkeiten erleben

Primärgruppe: Familie, Prägung hinsichtlich ethisch-moralischer und sozialer Normen, Mensch muss best. Rolle spielen, um Zusammenleben erträglich zu machen (Anpassung an etablierte Gruppennormen)

>> bestimmt Verhalten in späteren Gruppen

- prägt Erwartung an eine Gruppe, dass bestimmte Bedürfnisse erfüllt werden (auch Belohnung, Zuwendung..)
- schafft Erfahrung, dass durch soziale Interaktion (Kommunikation) Ziele der Gruppe mitbestimmt werden können
- Statusbestimmung

Sekundärgruppe: z.B. peer group (Gruppe Gleichaltriger/ Gleichartiger)

Arbeitsgruppe: wird bestimmt durch das Umfeld Arbeit und ist abhängig vom Führungsstil

Ad-hoc-Gruppe: findet sich nur zu einem bestimmten Zweck zusammen und löst sich danach wieder auf

Seminargruppe: optimal: 8-12 Personen

Ziel: durch Vermittlung neuer Erkenntnisse und Einsichten das Verhalten der TN in eine gewisse Richtung zu ändern, annähernd gleicher Status der TN („keine Zuschauer“)

Gruppendynamik: Was passiert?

- ⊗ Kampf um informelle Führung: Moderator testen, „Gefolge suchen“
 - ➔ Gruppensprecher wählen lassen! (nur 1 Verhandlungspartner für Moderator), „Meckeronkel“ wählen lassen
 - Vorsicht! Wird der Sprecher von der Gruppe benutzt? (offene oder verborgene Opposition?)
- ⊗ Kampf um sozialen Staus (Platz in der Hackreihe)
 - ➔ Hackordnungs- und Führungskämpfe genau beobachten, dann bewusst steuern (z.B. durch Verteilen von Lob), damit Gruppe arbeitsfähig wird
- ⊗ Entstehen eines Gruppenstandards
 - ➔ Abklären des Arbeitsumfangs, sonst steht Gruppe dagegen
 - ⊗ Paarbildung
 - ➔ Partnerarbeit zuerst mit gewähltem, dann mit wechselnden Partnern
- ⊗ Wahl der Rolle
 - ➔ aktive und passive Rollen beobachten!

aktive Rollen

☞ der informelle Führer

→, Rolle bestätigen, loben

☞ der Tüchtigste:

→ Vorsicht vor Kritik des Tüchtigsten, auch Tüchtigsten nicht offen kritisieren

☞ der Oppositionelle:

→ Persönlichkeit des Moderators ist entscheidend und bietet dem Oppositionellen zwei Alternativen: Anpassung oder Außenseiterrolle

passive Rollen

☞ der Beliebteste

→ Vorsicht vor Kritik!

☞ der Gruppentrottel („netter Kerl“)

→ nicht kritisieren, verstärkt Geringschätzung durch übrige TN

☞ der Anpasser: wartet Machtkämpfe ab und schließt sich dem Stärksten an, vermeidet Konfrontation mit Moderator

☞ der Außenseiter:

→ Moderator muss jeden Versuch sich zu integrieren unterstützen

☛ Vorsicht!! Intriganten nicht unterstützen, sie bringen die Gruppe gegen den Moderator auf!!

* der Hochintelligente: verursacht ständige Spannungen

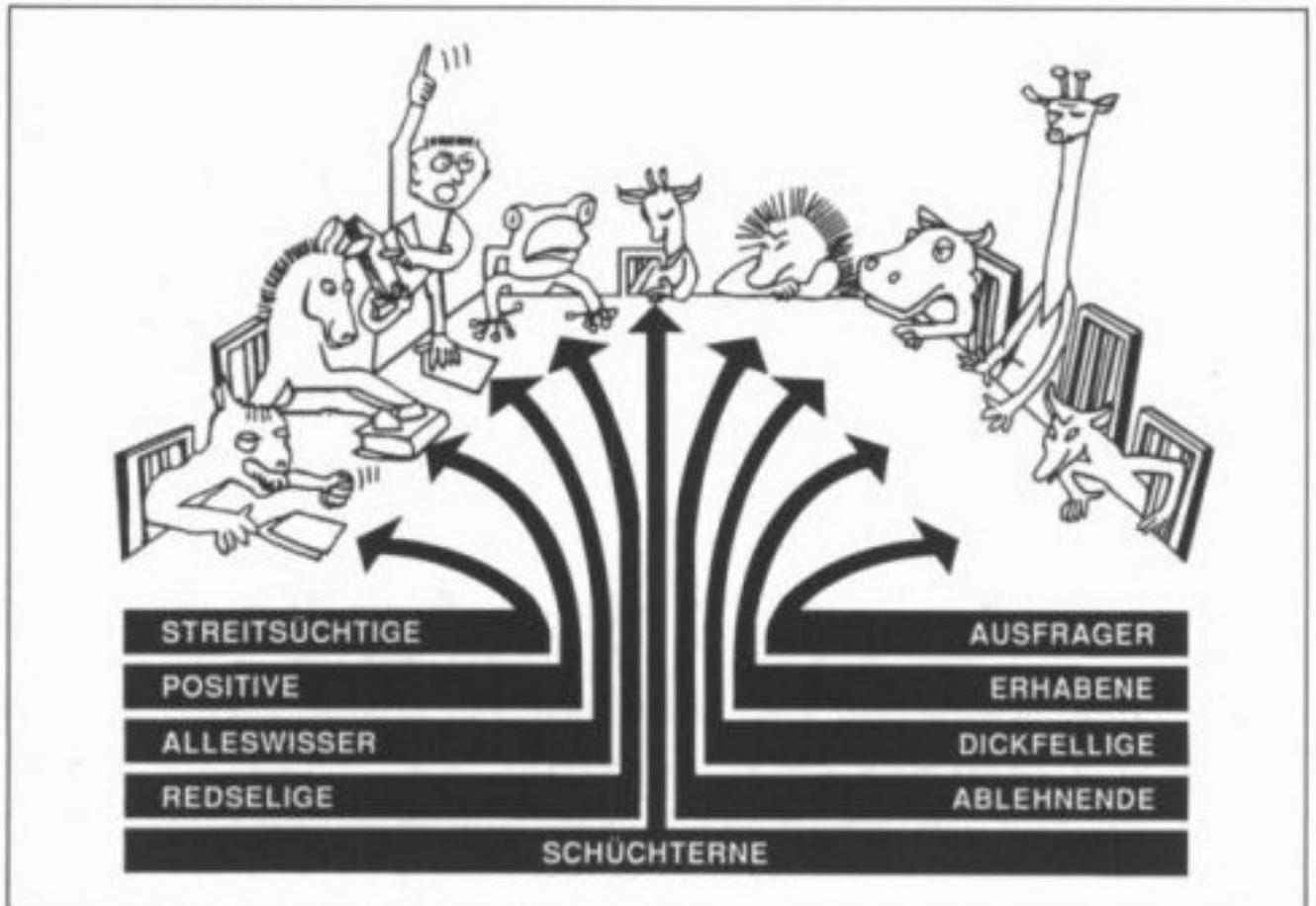
→ Moderator muss vermitteln, dass nicht Intelligenz, sondern Charakter entscheiden

- **Gruppe ist niemals ein geschlossenes System, sondern ein Zusammenschluss von Einzelmenschen. Jeder versteht sich als Einheit innerhalb der Gruppe**

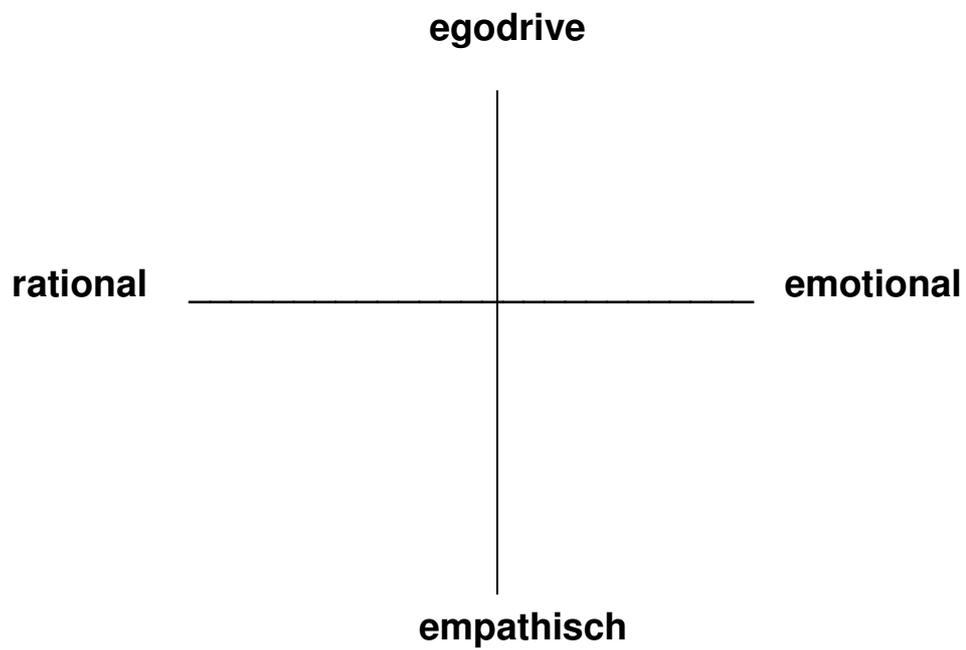
- **Menschen verhalten sich in der Gruppe anders als wenn sie als Einzelne auftreten.**

Unterschiedliche Menschen wollen unterschiedlich behandelt werden.

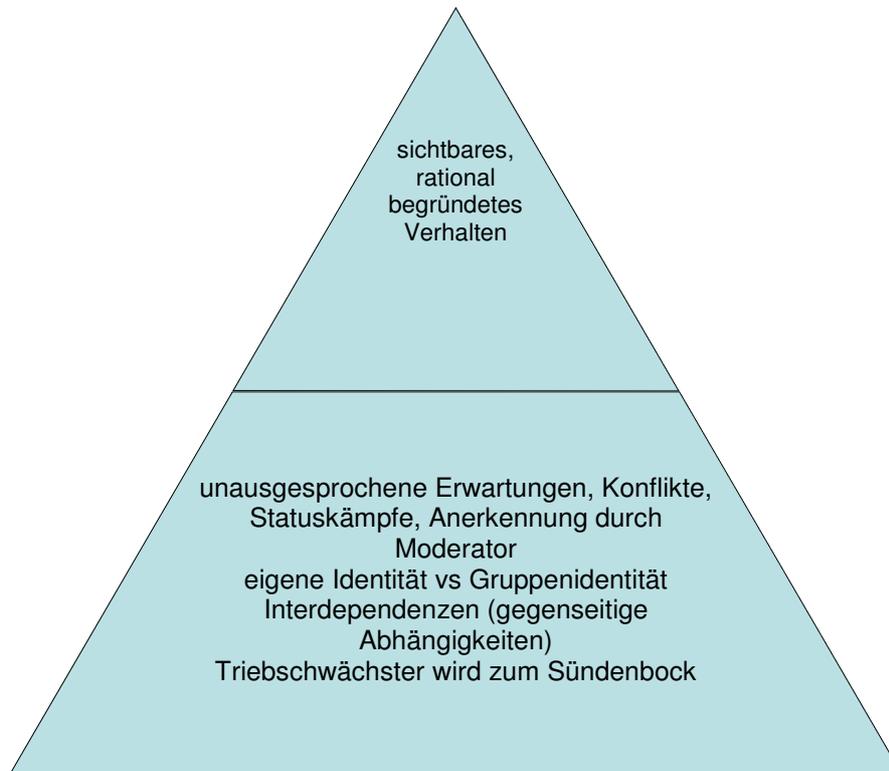
Unterschiedliche Typen in einer Gruppe ☺



Das Hey`sche Modell zur schnellen Verhaltenseinschätzung



Gruppendynamik spielt sich auf zwei Ebenen ab



Moderator muss Verhalten und Kommunikation in der Gruppe einschätzen können
Ist das Problem ein Sachproblem oder ein verstecktes emotionales Problem?

Phasen des Gruppenprozesses

1. Orientierungsphase:

Die Gruppe versucht sich untereinander abzutasten, es besteht Unsicherheit und Zurückhaltung

Risiken: _____

Chancen: _____

2. Positionskampf und Kontrolle:

Die Rollen innerhalb der Gruppe werden verteilt, die Rangordnung festgelegt

Risiken: _____

Chancen: _____

3. Vertrautheit und Intimität:

Es besteht Übereinstimmung innerhalb der Gruppe, ein Gefühl der Sicherheit entsteht

Risiken: _____

Chancen: _____

4. Differenzierung:

Die maximale Arbeitsfähigkeit der Gruppe ist erreicht, Individualität wird toleriert

Risiken: _____

Chancen: _____

5. Trennung und Ablösung:

Es wird der Versuch unternommen, die Existenz der Gruppe zu verlängern

Gruppenleitung

Rolle des Moderators: >> Probleme müssen von der Gruppe selbst gelöst werden! (Konfliktlösungsmethoden!)
Moderator ist verantwortlich für den „Gruppenstil“

>>> Gruppenstil ist abhängig vom Führungsstil!!

Führungsstile:

Autoritär: Richtlinien werden vorgegeben, Aufgaben zugewiesen, Arbeitsgruppen vorgegeben, Moderator ist nicht aktiv beteiligt
>>> größere Leistungsquantität, Arbeits- und Gruppenmoral gering, häufig aggressives Verhalten, Arbeitsmotivation ohne Leitung gering, Fluchttendenzen

Demokratisch: Entscheidungen werden demokratisch getroffen, freie Aufgabenverteilung, freie Wahl der Arbeitsgruppen, objektive Bewertung durch Moderator,
Moderator ist beteiligt
>>> geringere Leistungsquantität, höhere Leistungsqualität, Gruppenmoral hoch, wenig aggressives Verhalten, Arbeitsmotivation ohne Leitung gut

Laisser-Faire: völlige Entscheidungsfreiheit, keine Aufgabenverteilung, Leitung äußert sich nur auf Nachfrage, Leitung beteiligt sich nicht
>>> geringe Leistungsquantität- und -qualität, Unzufriedenheit, geringe Arbeits- und Gruppenmoral, Frustrationen, Spannungen, Rivalität und Cliquesbildung
(aus: Zimbardo, P.G.: Lehrbuch der Psychologie, Springer Verlag, Berlin)

Jeder Führungsstil hat seine Berechtigung! Der Moderator muss entscheiden, wann er welchen Führungsstil einsetzt!
= situativ führen

Vorsicht!!!

Teilnehmer identifizieren sich mit Moderator und übernehmen gesamtes Verhaltensmuster!

1. TN behandeln andere TN ebenso!!!
2. TN behandeln Moderator ebenso!

Feedback

Feedback: Rückmeldung

Typisch menschliches Verhaltensmuster:

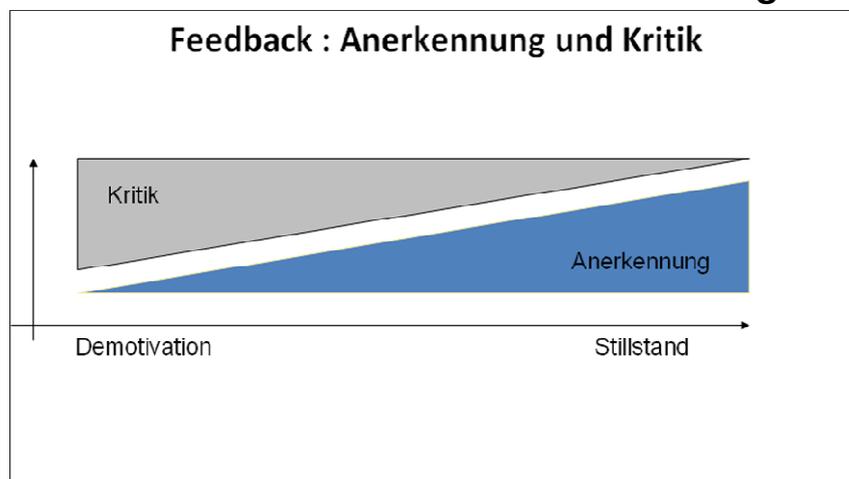
„Wahr-nehmen“ – interpretieren - reagieren

Ein Feedback gibt nicht nur Rückmeldung über ein beobachtbares Verhalten des Feedback- Empfängers, sondern sagt auch immer etwas über den Feedback- Geber und die Beziehung zwischen den beiden Personen aus.

- Über was gebe ich Feedback?
 - >> nur über beobachtbares Verhalten!
 - >> „Beschreiben, nicht bewerten!“
- Was ist die Intention eines Feedbacks?
 - >> dem Gegenüber Verhalten zu spiegeln („Blinder Fleck“!)
 - >> ein Verhalten bewusst zu machen, damit eine Verhaltensänderung erfolgt
 - >>Vermeidung von Missverständnissen
- Wie gebe ich Feedback?
 - >> als „Ich- Botschaft“, damit deutlich wird, dass es **meine Beobachtung** ist. Vorsicht vor reinen Interpretationen!
 - >> einfach, verständlich, konkret, keine Floskeln oder Verallgemeinerungen
- Wie nehme ich Feedback an?

Wirklich annehmen, keine Verteidigung, kein Kommentar
- Was beachte ich, wenn ich negatives Feedback gebe?
 - >> unter 4 Augen, so zeitnah wie möglich, keine Kritik, zur Sache, nicht zur Person, kurz, „Brücken bauen“ (lösungsorientiert)

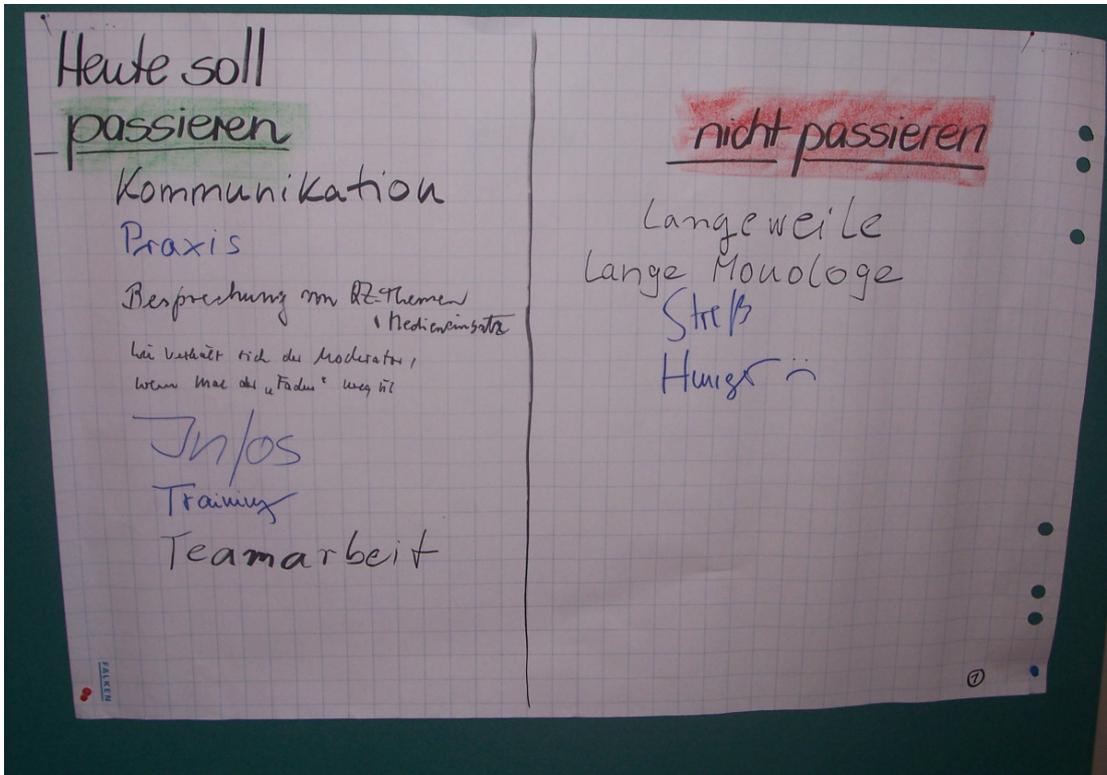
Ein negatives Feedback sollte stets auch Anerkennung enthalten!



Beispiele:

Zu Beginn:

Möglichkeit, Sachebene und emotionale Ebene der Teilnehmer zu erfahren



Ermitteln des Erfahrungsstands der Teilnehmer



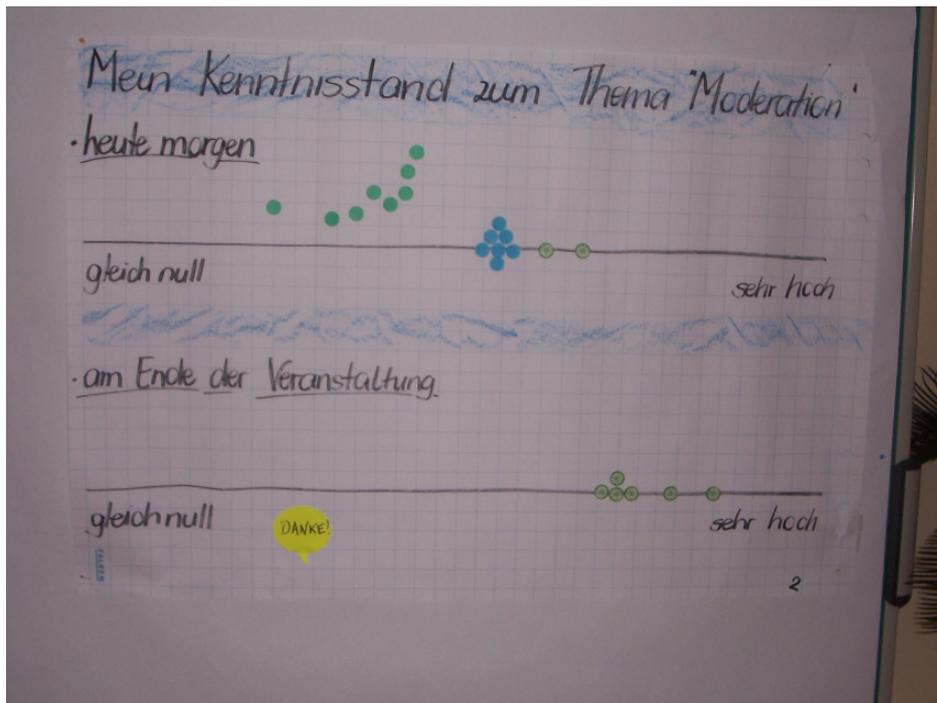
Möglichkeiten zur Themensammlung: Der Blätterwald



Welche Vorerfahrungen haben die Teilnehmer?

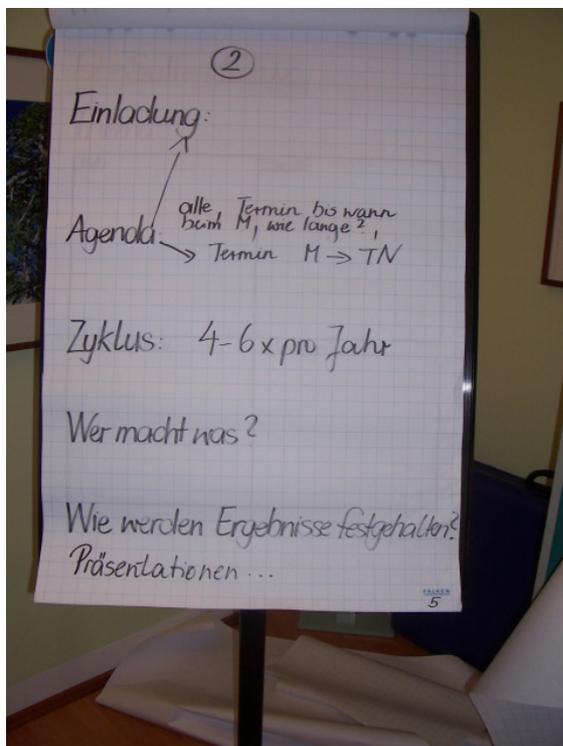


Evaluieren des Kenntnisstands vor, während und am Ende der Veranstaltung



Wie plane ich meine Qualitätszirkel?

Von der Einladung über die Agenda bis zum Protokoll



Evaluierung der Teilnehmer- Zufriedenheit



Die „Kopfstand- Methode“ als Möglichkeit, neue Ideen zu generieren



Post-its kleben (fast) überall:

- Möglichkeit, Teilnehmerfragen zu visualisieren
- Möglichkeit, eine Fragestellung zu bearbeiten, indem die Teilnehmer Stichpunkte auf die Post-its schreiben
- Kann am Ende der Bearbeitung in ein Ausrufezeichen umgeklebt werden



Literatur:

- Edmüller, A., Wilhelm, T.: Moderation (2008)
Seifert, Josef W.: Visualisieren, Präsentieren, Moderieren (2004)
Seifert, Josef W.: 30 Minuten für professionelles Moderieren (2005)
Seifert, Josef W.: Projektmoderation (2004)
Reynolds, Garr: presentationzen (2008)