

Dokumentation

IPS-Methodenschulung 2022

am 14. Juni 2022 im Steiermarkhof, Graz

Moderation von Arbeitsgruppen



Initiative PatientInnensicherheit Steiermark

Suaviter in modo – fortiter in re!

(Claudio Aquaviva)

Graz, am 30.6.2022

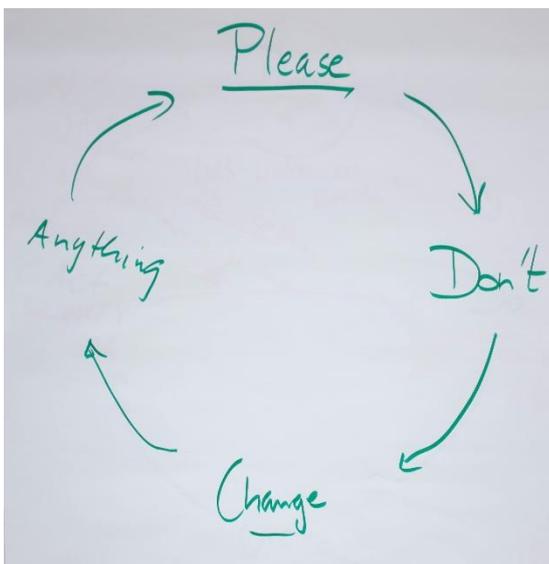
Der PDCA-Zyklus: PLEASE DON'T CHANGE ANYTHING oder Ziele versus Maßnahmen

Woher kommt das Kürzel PDCA, dessen Prinzip heute allen QM-Modellen gemeinsam ist?

Bereits in den Zwanzigerjahren des letzten Jahrhunderts wurde die Basis für den PDCA (Plan-Do-Check-Act)-Cycle – auch PDSA-Cycle (hier steht das S für „study“) – vom amerikanischen Statistiker W. A. Shewhart gelegt: Er entwickelte das Konzept des „Plan – Do – See“.

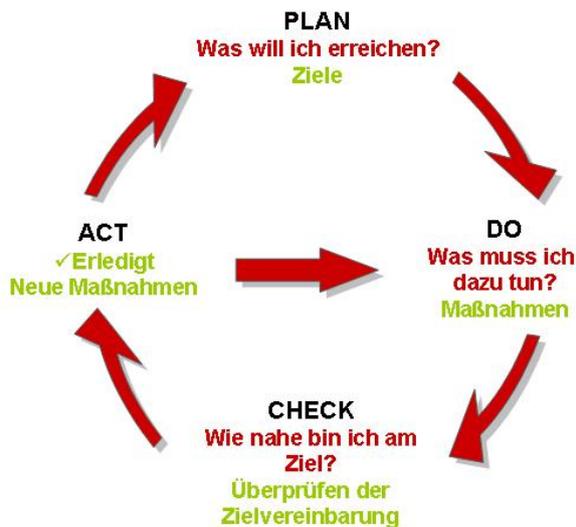
Die Amerikaner Juran und Deming waren nach dem Zweiten Weltkrieg im Rahmen der US-Wirtschaftshilfe in Japan als Qualitätsexperten für die Entwicklung der darnieder liegenden japanischen Industrie tätig. Deming implementierte nicht nur neue statistische Verfahren, sondern auch den PDCA-Cycle (nach ihm auch „Deming-Cycle“ genannt) mit schlagendem Erfolg in japanischen Wirtschaftsunternehmen. Alle modernen Qualitätsmodelle basieren auf seinem Prinzip.

Japanische Produkte sind heute in vielen Branchen der Qualitätsstandard, an dem sich Konkurrenten aus anderen Ländern messen. Japan dankte es Edward Deming u.a. mit einer Medaille des japanischen Kaisers, vor allem aber mit der konsequenten Umsetzung seiner Entwicklung in den Unternehmen des Landes. Die Amerikaner wollten damals in den Fünfziger Jahren von diesen neuen Ideen nichts wissen. Zu hoch waren die Gewinne ihrer Konzerne, um sich so grundsätzlich in der Arbeits- und Denkweise zu ändern (**Please Don't Change Anything!**) – nicht zuletzt durch die Siege im Krieg. In Japan war und ist das ganz anders.



Das Wesen des PDCA

Eigentlich ist der PDCA-Zyklus angewandter Hausverstand: Niemand beginnt eine schwierige Arbeit, ohne eine (mehr oder minder konkrete) Vorstellung, welches Ziel, Ergebnis oder welchen Zustand er damit realisieren will! Die Umgangssprache kennt das Fehlen von PDCA-Denken aber nur zu gut: „Wir wissen zwar nicht wohin, dafür sind wir schneller dort“ oder „Sie sattelten die Pferde und ritten in alle Richtungen davon“ sind bekannte Sentenzen. Wo liegt der Fehler? Inkonsequente Umsetzung einer einfachen Erkenntnis?



Nach PDCA sollten wir bei P beginnen. Das steht für „PLAN“ und das heißt nicht, zu planen, was zu tun ist. Es meint, zu planen, wohin man will, welches konkrete Ziel es zu erreichen gilt. Erst eine gemeinsame konkrete Zieldefinition bringt in arbeitsteiligen Prozessen den Mut (und das Wissen) für Veränderungen: die Maßnahmen, die zur Erreichung des gewünschten Ziels zu setzen sind, werden erst unter D beschrieben! Das ist die Abkürzung für DO und beschreibt, was zu tun ist. In komplexen Systemen wie Gesundheitseinrichtungen wird dafür häufig ein Prozess (Arbeitsablauf) erstellt, der auch grafisch das WAS, WER und WANN der Aktivitäten beschreibt.

Leider werden in der Praxis am Beginn von Qualitätsverbesserungsaktivitäten sehr oft nicht Ziele formuliert (PLAN), sondern gleich Maßnahmen (DO) gefunden. Aber auch gut gemeinte Maßnahmen können nicht evaluiert werden. Die gut gemeinte Idee der Maßnahme(n) verdrängt hier die – eigentlich vorrangige – konkrete Zielplanung. Der PDCA-Zyklus beginnt mit DO und endet bei DO. Viele, die mit DO beginnen, wundern sich, dass die Evaluierung so schwierig ist. Es sei verraten: Sie ist sogar unmöglich, denn ohne eine als Ziel definierte Absicht kann man auch deren Erfüllung nicht überprüfen. Die größte Herausforderung in der praktischen Anwendung des PDCA-Zyklus ist also die sorgfältige Definition des Zieles. Und Ziele zeichnen sich immer durch zwei

Eigenschaften aus: weil konkret, sind sie leicht überprüf-, also messbar und der Zeitpunkt ihrer Erreichung ist klar.

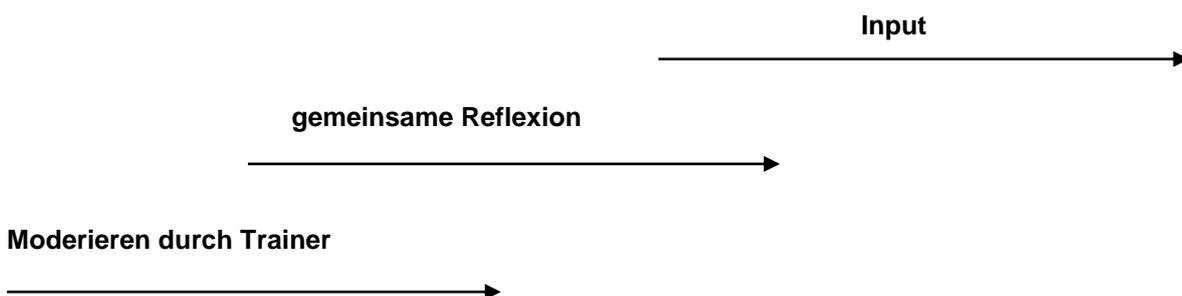
Mit etwas Übung erkennt man dann, dass z.B. die Einführung der Pflegedokumentation, der Besuch einer Fortbildungsveranstaltung oder ein neues EDV-System keine Ziele sind, sondern Maßnahmen, um Ziele zu erreichen. Durch die Formulierung des Zieles im PLAN – des WOZU? – lassen sich erst die geeigneten Maßnahmen (DO) finden, umsetzen und im CHECK (das ist der nächste Schritt) überprüfen, ob sie zum gewünschten Ziel geführt haben.

Bei der Beurteilung der Zielerreichung unter dem Buchstaben C, der für CHECK im PDCA-Zyklus steht, ergeben sich in der täglichen QM-Praxis immer wieder große Probleme und endlose Diskussionen. Zumeist endet alles mit der Idee, eine Gruppe Involvierter oder Betroffener zu befragen. Der Fragebogen als Ziellersatz ...

Laue Ergebnisse, die nicht mehr nachvollziehen lassen, ob die Reise auch dort hingegangen ist, wo sie hätte enden sollen, sind die Folge. Probleme bei CHECK weisen immer auf unkonkretes PLAN hin: Wenn man bei PLAN wirklich weiß und definiert, wohin man will, was man erreichen will, und bei DO dann Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele findet, so braucht man bei CHECK nur mehr zu messen, wie nahe man dem unter PLAN Definierten (WOHIN, WOZU) gekommen ist.

Wenn man aber gleich DO angeht, ohne zuvor bei PLAN festgelegt zu haben, was man erreichen will, so kann man bei CHECK auch nie und nimmer die Nähe zum WOHIN messen, da man ja zuvor kein WOHIN definiert hat! Dann sind wir wieder bei den gesattelten aber verwirrten Pferden. Und die galoppieren nie kontinuierlich.

Arbeitsmethodik im Seminar



Ziel und Zweck

(Q)-Management

„Es gibt zwei Dinge, auf denen das Wohlgelingen in allen Verhältnissen beruht:

Das eine ist, dass Zweck und Ziel der Tätigkeit richtig bestimmt sind. Leadership

Das andere aber besteht darin, die zu diesem Endziel führenden Handlungen zu finden.“

Management

Aristoteles, 384-322 v. Chr.



© 2009



INSTITUT FÜR QUALITÄT UND MODERATION
IN GESUNDHEITSWESSEN

„Das eine ist, dass Zweck und Ziel der Tätigkeit richtig bestimmt sind.“

Blockaden durch unklare Sprache:

Was ist unser Zweck?

Was ist/ sind unser(e) Ziel(e)?

© 2009



INSTITUT FÜR QUALITÄT UND MODERATION
IN GESUNDHEITSWESSEN

Die Suche nach den Zielen für ein (Kranken-) Haus ...

Wir wollen Patienten betreuen ...

... bestmöglich ...

... optimal...

... effizient ...

... nach den modernsten
wissenschaftlichen Erkenntnissen ...

... patientenorientiert ...



... führt oft zu Definitionen des
Zwecks: dafür werden
Krankenhäuser ja gebaut!

© 2009



INSTITUT FÜR QUALITÄT UND MODERATION
IN GESUNDHEITSWESSEN

Was ist der Zweck eines Autobusses?

Menschen transportieren ...

... sicher...

... komfortabel ...

... schnell ...

... effizient ..



Auch durch Anfügen noch so vieler Eigenschaften wird
aus dem Zweck (wozu gibt es Autobusse) kein Ziel:

Das Ziel eines Autobusses kann es aber sein,
um 16.47 in Laßnitzhöhe anzukommen.

© 2009



INSTITUT FÜR QUALITÄT UND MODERATION
IN GESUNDHEITSWESSEN

In Führungsklausuren, Strategie-Workshops, Leitbild-Entwicklungen und QM-Meetings:

- Der Zweck ist schneller und leichter zu definieren als das Ziel und viele „Ziele“ sind bei näherer Betrachtung gar keine ...
- Wenn wir nur den Zweck (auch möglichst ausführlich) definieren, können wir
 - a) nie versagen („wer will uns denn erzählen, dass wir nicht optimal, effizient, patientenorientiert, ...“),
 - b) aber auch nie davon ableiten, was wir nun wie zu tun haben, und
 - c) eigentlich nie Erfolg haben.

„Das eine ist, dass Zweck und Ziel der Tätigkeit richtig bestimmt sind.“

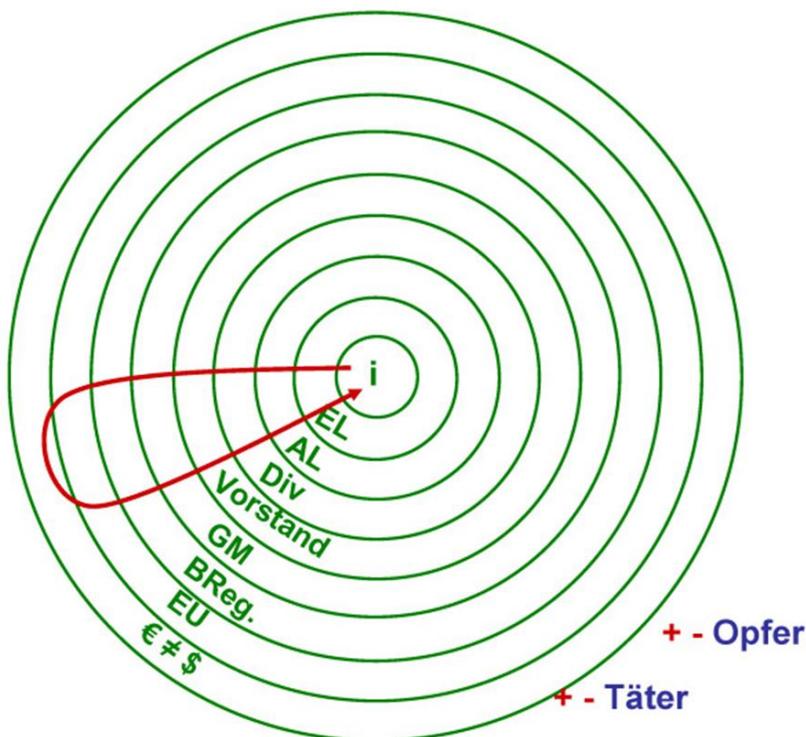
Aristoteles unterschied nicht ohne Grund zwischen Zweck und Ziel!

© 2009



INSTITUT FÜR QUALITÄT UND MODERATION
IN GESUNDHEITSWESSEN

Bill-Boris-Effekt



MIR ^{NfD}

MIR

MIR

MIR

MIR ZULIEBE !

mir selbst zuliebe
(AMK-Sitzungen)
→ keine Durchführung

Mein Interesse

PERSÖNLICHES INTERESSE

gemeinsam aktives
arbeiten

MODERATION
→ ÜBERSICHTLICHE
STRUKTUR!

Methodik etablieren,
AG mitwachen/absolut
einbeziehen

EINFACHE
METHODE
LERNEN

Auffrischen des
Themas, Moderation

praktische
Inputs

Für andere

TEAM

Im Auftrag
der Leitung
AMK

KOLLEGEN/PAT.

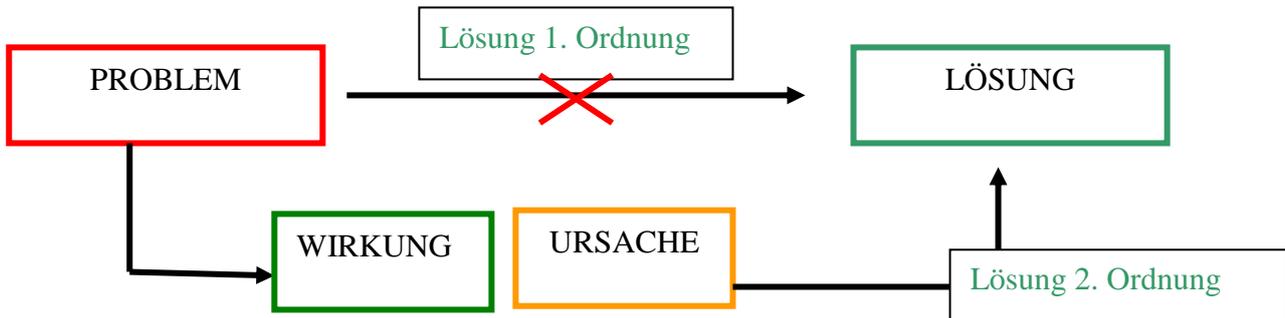
PAT. SICHERHEIT
ist WICHTIG

MEINEN
BÜRGERLICHEN
ARBEITSGRUPPEN

VERANTWORTLICH
in Klinik notwendig

Dem oder was Zuliebe
bin ich heute hier?
- Bitte Antworten auf Karten schreiben
- laut und ~~ger~~gerlich
- pro Karte eine Antwort

Wie werden Probleme in einer Moderation bearbeitet?



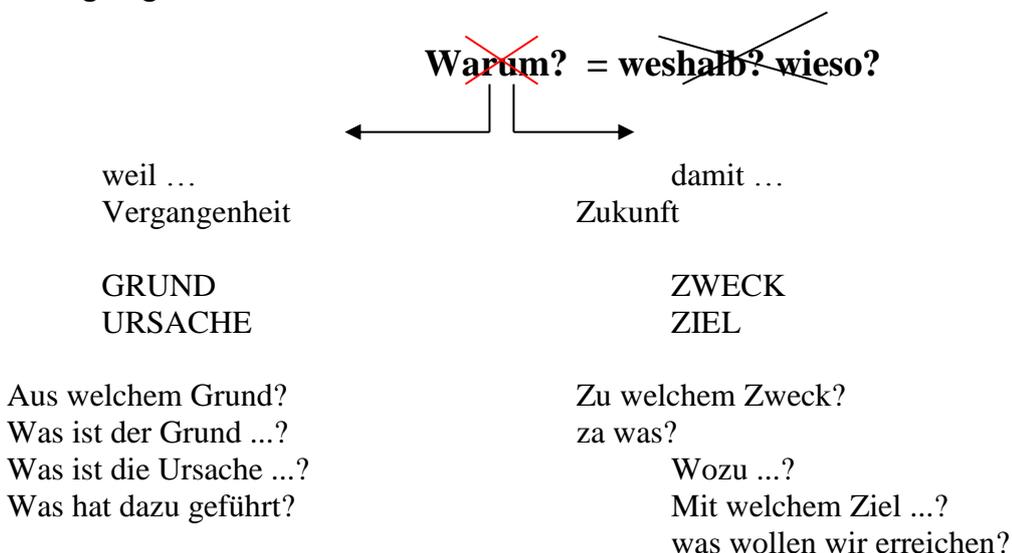
Lösung 2. Ordnung

- behandelt Wurzel statt Symptom
- veränderbare Ursachen
- gemeinsames Bild: a) was ist schuld
b) wohin wollen wir
→ höhere Akzeptanz (gemeinsames Baby)

Exkurs: Die umgedrehte Lösung

Der Klassiker: „Personalmangel“. Die Information, die da drinsteckt ist ein Lösungsvorschlag („Wir brauchen mehr Personal“). Über das Problem und dessen Ursachen erfährt man nichts.
Achtung: kommt in vielerlei Verkleidungen immer wieder und überall vor!

Richtig fragen



~~Warum nicht?~~

Rechtfertigung!

~~Wie?~~ Man kriegt Äpfel (Bewertungen) und Birnen
(Beschreibungen)

- Wer fragt, führt!
 - Abstimmung wichtig: nicht nur inhaltlich, auch für die gute Stimmung
 - v.a. auf Verbesserungspotenziale Wert legen
 - Fragen führen oft zu ganz anderen Themen/ Punkten (immer reflektiert vorgehen)
 - Achtung: keine Bewertungen, möglichst wenig geschlossene Fragen, besser offene Fragen stellen!
-

Moderationsgriff

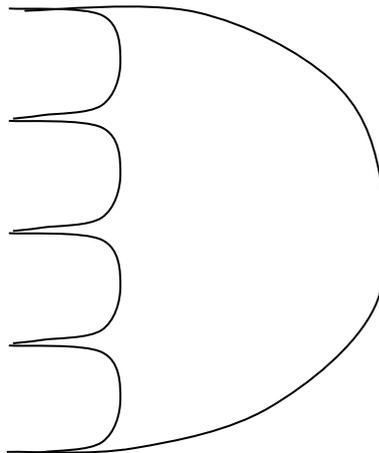
fragen

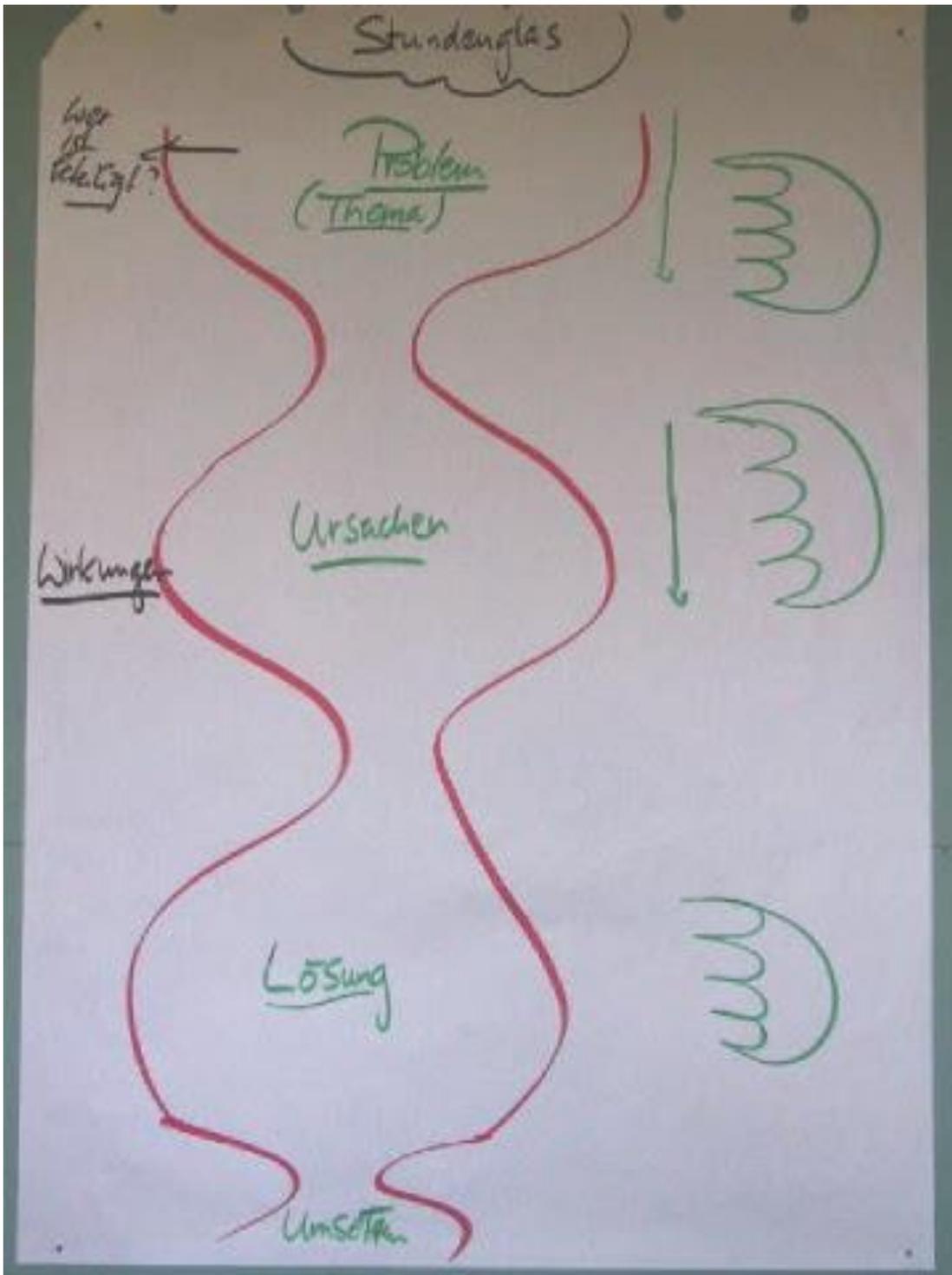
sammeln

ordnen

bewerten/entscheiden

vorgehen



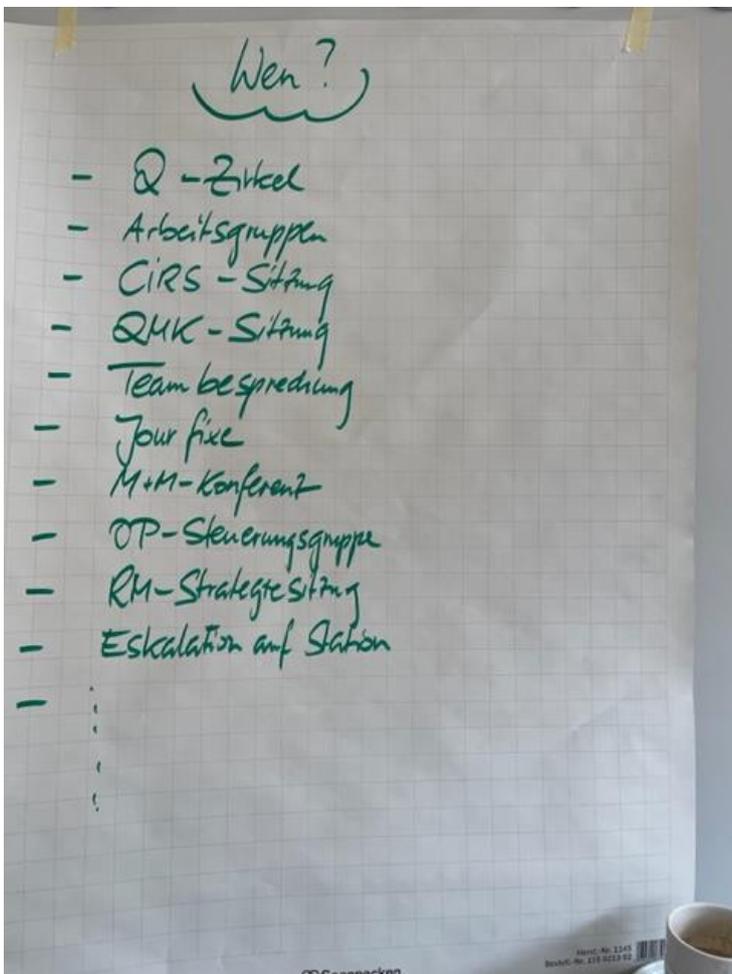


Frageformulierung

- PAKKO-Regel
 - **P**ersönlich
 - **A**ktivierend
 - **K**onkret
 - **K**urz
 - **O**ffen
- OMI-Regel
- Nix wie, nix warum (nicht)! (s.u.)
- Frage muss so sein, dass ich weiterarbeiten kann; ich muss wissen, was ich mit den Antworten mache -> **daher wichtig: Drehbuch, Ablauf**
- Frage ausprobieren, Kollegen anrufen: 0664/4503656
- keine Frageformulierung ohne Problemformulierung
- viel aufschreiben bei der Vorbereitung – erst die 12. Frage passt!
- Frage passt in Ablauf: nicht nur Info für Moderator
- Keine Vorwürfe
- Nicht zündeln
- Will ich ... Ursache? Lösung? Wirkung? Oder über das Problem mehr erfahren?
- Lösung 2. Ordnung besser
- nie zwei Fragen gleichzeitig stellen
- verständlich keine Fremdwörter
- Achtung: Passiv-Formulierung, Konjunktive (könnte, versuchen)

Benötigt bei:

- Brainstorming
- Zurufabfragen
- Kartenabfragen
- Stimmungsbarometer
- Gruppenarbeiten
- .
- .



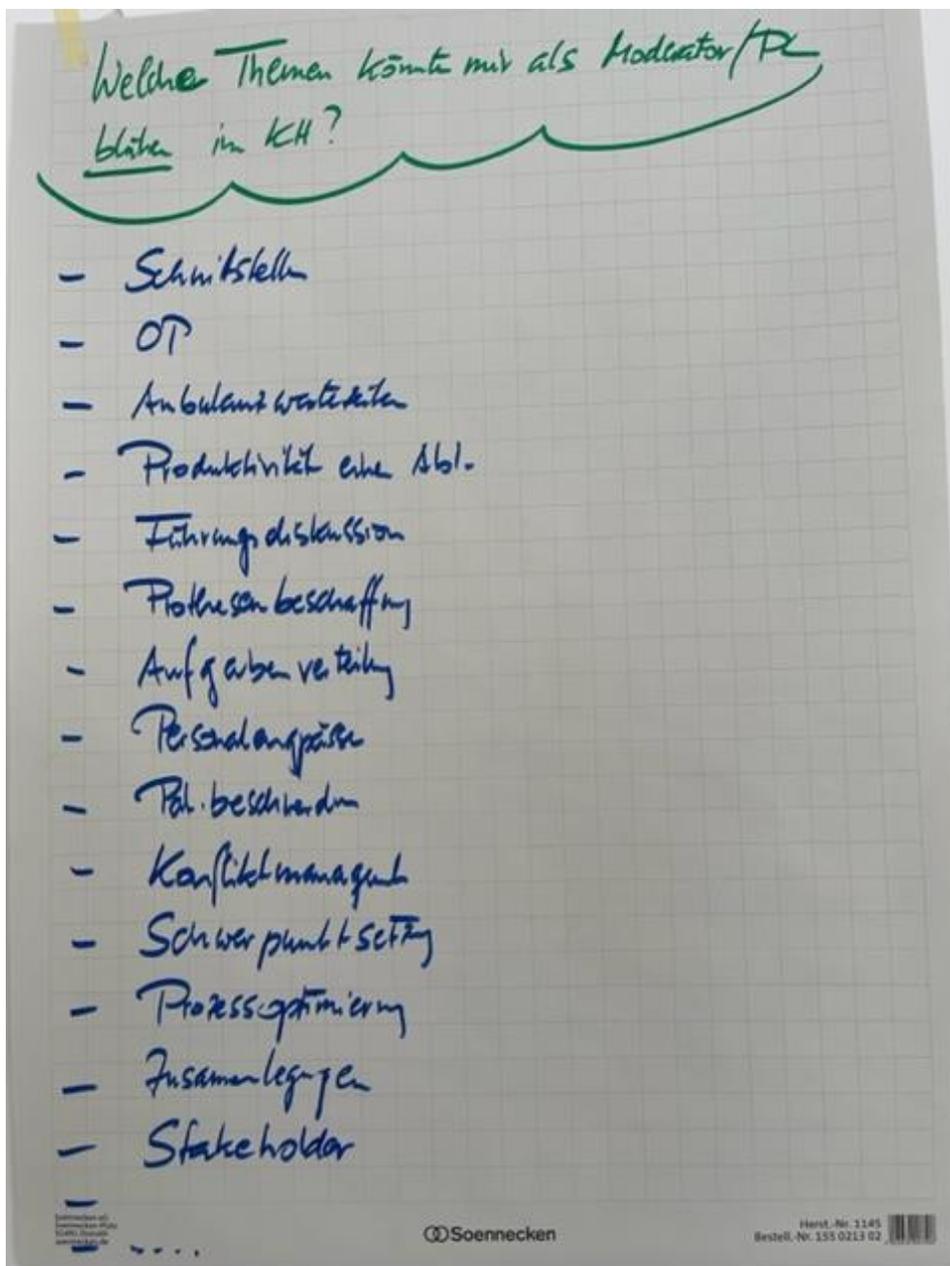
Vorbereitung

- Mittel
 - Moderatorenkoffer
 - Flipchart
 - Pinwände
 - Raum
 - Keine Tische
 - Halbkreis
 - Ruhig (kein Lärm, ungestört)
 - Raumklima (Lüftung, Heizung), Fenster zum Öffnen
 - Natürliches Licht
 - Flipchart + Papier!
 - Pinwand (nicht fest montiert) + Papier!
 - Platz (4 m²/Person)
 - Telefon/Handys – keines, ausstecken, abschalten
 - Pausengetränke draußen
 - ergonomische Sessel
 - Einweisung auf Klo, Essen, ...
 - Arbeitsplätze für Kleingruppen
 - Reservieren und informieren (Zeit: Anfang und Ende)
 - Parkplätze, öffentlich erreichbar
 - aufräumen!
 - Schalter bekannt
 - Technische Unterstützung
 - Catering
 - Einladung – einladen
 - Präsentation
 - Inhalte
 - Ablauf:
 - von einer Sitzung oder von ganzer Sitzungsreihe?
 - Ziel: Auftrag klären
-

Vorstellung, Begrüßung

- Wer ist der Moderator?
- Klärung der Rolle
- Vertrauen bilden
- Von sich etwas hergeben, öffnen, ...

- Damit die TN „andocken“ können, die beste Methode, Informationen zu bekommen, ist es, von sich selbst auch etwas zu geben (Macchiavelli).
- Aufmachen, Nähe herstellen
- Kleidung?
- Wie, wo stehen – sitzen
- Signal, dass es losgeht
- Ankommen unterstützen
- Sprechtempo
- Erster Eindruck: es gibt nur einen!



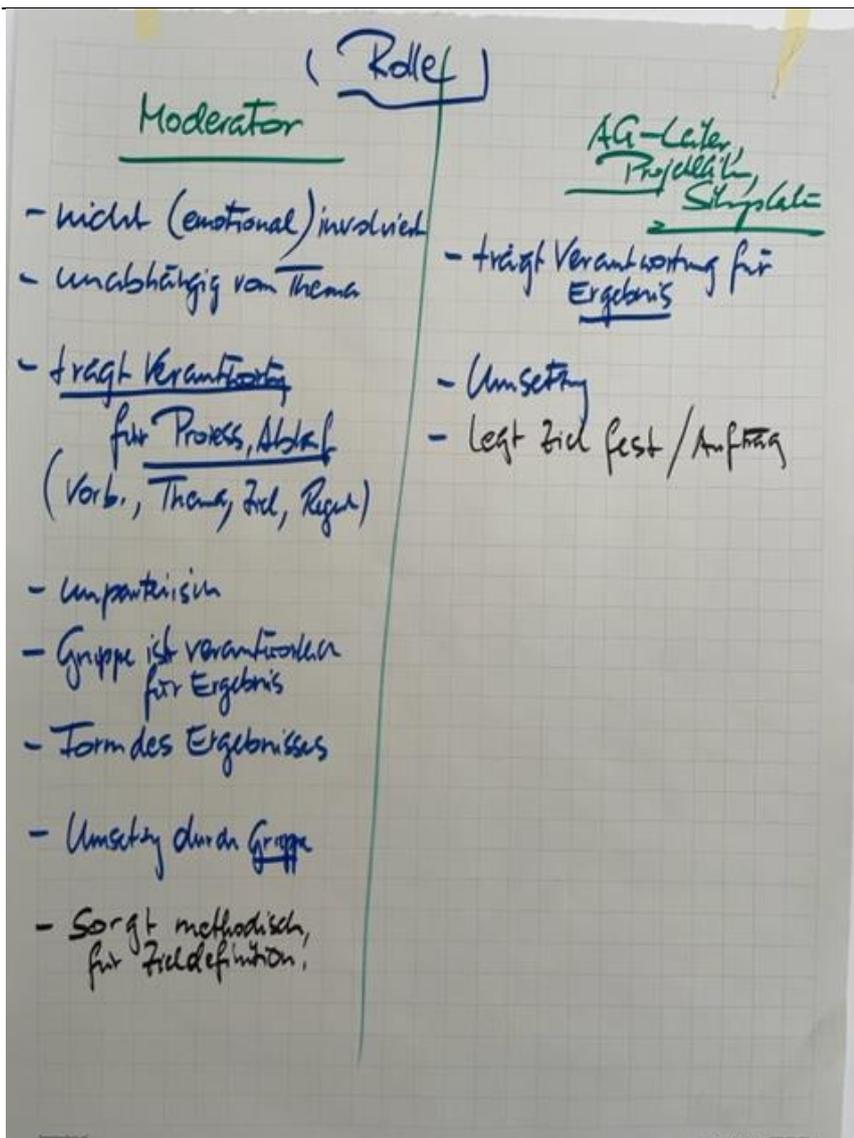
Tagesplanung

	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			

- Orientierung geben, Erwartungen abgleichen:
 - Pausen
 - Konzentrationseinteilung
 - Ende
 - Anfang
- Am Anfang machen!
- Teilnehmer lernen Inhalte und Vorgangsweise des Tages kennen
- Gibt Sicherheit
- Vereinbarung: fragen, ob alle einverstanden
- Visualisieren– vorbereiten und sagen
- darauf hinweisen, dass es ein Plan ist
- Moderator ist für die Einhaltung verantwortlich
- wichtig für die Planung des Einzelnen
- Achtung! Immer Anfang und Ende vereinbaren
- o.k. von Gruppe abholen
 - → Motivation
 - → Flexibilität
- Korrekturen / Wünsche berücksichtigen/ klären, wenn jemand früher weg muss
- dadurch mehr Verbindlichkeit (Spielregel)
- Pausen visualisieren
- hängen lassen: jeder kann nachschauen
- auf Flipchart, mit Farben arbeiten

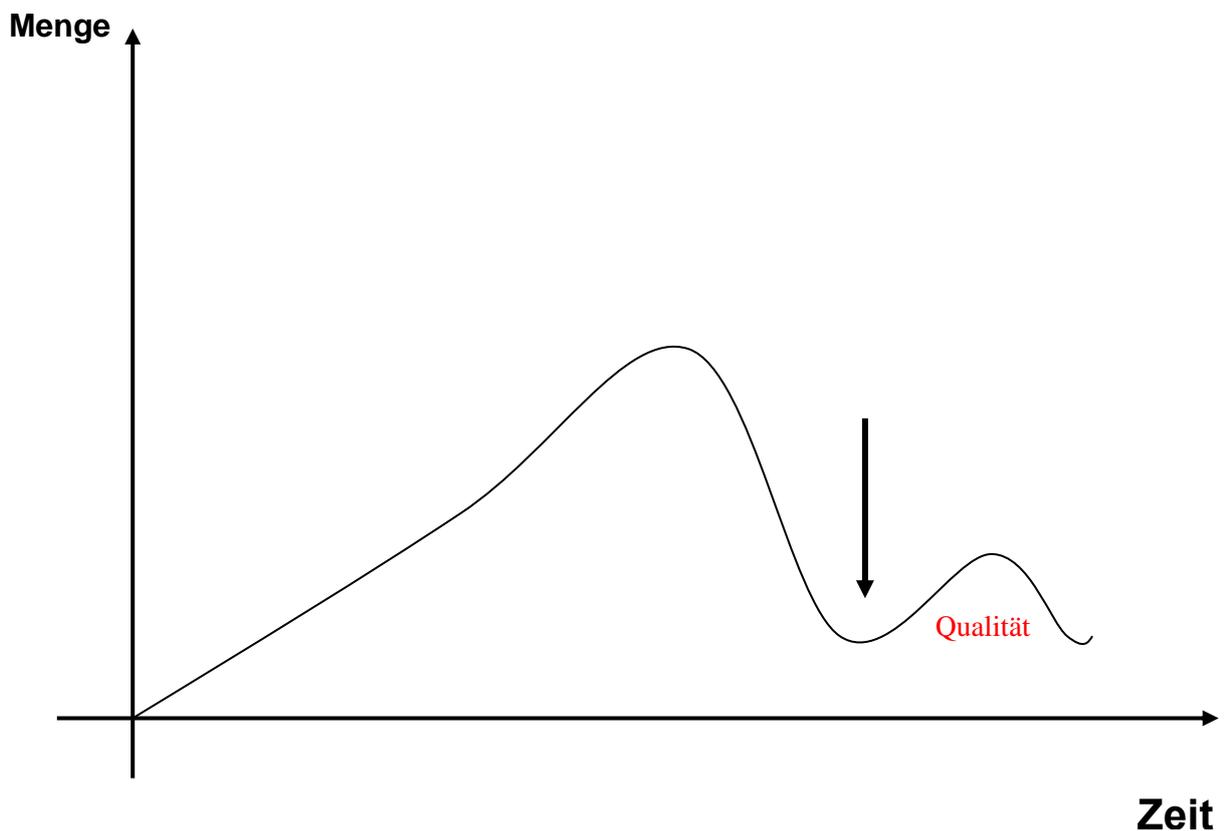
Organisatorisches

- Orientierung geben → Sicherheit, Wohlbefinden
- Unterstützt das Ankommen
- Arbeiten wird erleichtert
- Schafft Vertrauen
- Genuss der Pause
- Fängt schon bei Einladung an: Welche Infos sind für Teilnehmer wichtig?
- Zeitplan – Agenda – Tagesordnung
- wo sind die Räume?
- Umfeld
 - Hinweise über Verpflegung, Kaffee, WC, Parkplatz, Zimmer, Abendgestaltung, Hotelverrechnung usw.
 - Hinweise über Unterlagen (z.B. nicht mitschreiben)
- jeder kann sich jederzeit melden (wenn er müde ist – Pause – Stopp sagen usw.)
- Spielregeln
- zur Schaffung von Klarheit
- Handy? thematisieren, fragen
- wer schreibt Protokoll – Form der Dokumentation

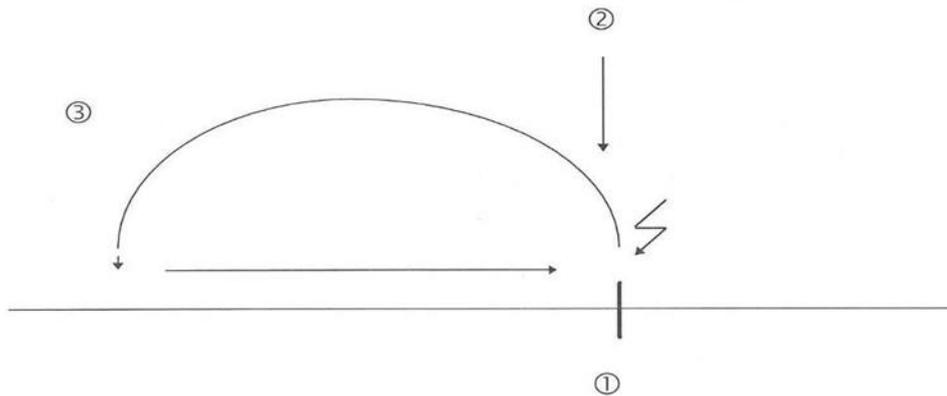


Brainstorming

- Ideen anregen, fördert Assoziationen (gegenseitige geistige Befruchtung)
- Öffnet, aktiviert
- kreativ – viele Meldungen
- Regeln (vorher bekannt geben):
 - keine Wertung: alles ist erlaubt und wird aufgeschrieben
 - keine Kommentare abgeben bzw. zulassen, nicht nachfragen
 - Mehrfachmeldungen OK
 - Alles aufschreiben (Moderator schreibt)
- Rhythmus ist schnell
- Flipchart rechtzeitig wechseln (nicht voll schreiben)
- Fertige Blätter visualisieren
- möglichst viel in kurzer Zeit
- schnell schreiben – Rhythmus! Stricherl machen als Einladung
- Meldung als Schreiber wiederholen
- Gleiche Frage immer wieder stellen: visualisieren + verbalisieren (immer wieder!), ankurbeln
- bewerten: mit Punkten, Hakerln, ...)
- Ordnen/ Clustern nicht möglich (wenn Clustern, dann Zurufabfrage)
- Nicht bei erster Baisse aufhören



Störungen haben Vorrang!



- ① Themenspeicher auf späteren Zeitpunkt
- ② sofort behandeln
- ③ einen Schritt zurück

- Ich-Botschaft senden
- niedersetzen
- warten, ertragen
- Störungen helfen!
- nicht als persönlichen Angriff nehmen

Arbeitsspeicher

Ende einer moderierten Sitzung und Beginn der nächsten

nur Anwesende beauftragen!

WAS (ist zu tun)?	WER?	MIT WEM?	BIS WANN?
Ernährung Würstel kochen Immer mit Verb!	nur ein Name!	mehrere Namen möglich _____ _____ _____	2 Wochen 21.06.2007