



Dramaturgie 2

Gruppenleitung im Inter-
professionellen Qualitätszirkel
Frühe Hilfen (IQZ)

IQZ-Arbeitsmaterialien

Arbeitsziele	2
Hintergrund	2
Möglicher Ablauf der Moderation	4
Reflexionsübung: Selbstbescheidung und Selbstbegrenzung	4
Reflexionsübung: Perspektivwechsel	5
Theoretisches Modell der Gruppenleitung nach Irving D. Yalom	7
Moderation der Setting-Entwicklung für den IQZ	11
Übertragung der Aufsicht an das IQZ-Moderationsteam	13
Literatur	
Impressum, Zitierweise	



Gruppenleitung im IQZ

Arbeitsziele

- **IQZ-Moderatorinnen und -Moderatoren** lernen mithilfe dieser Dramaturgie spezielle Gruppenleitungsmethoden im IQZ anzuwenden.
- **IQZ-Tutorinnen und -Tutoren** können mithilfe der Informationen in dieser Dramaturgie in einer IQZ-Moderationsausbildung spezielle Gruppenleitungsmethoden vermitteln und anleiten.



Hintergrund

In der ärztlichen Selbstverwaltung werden Qualitätszirkel wie folgt definiert:

„Qualitätszirkel in der ambulanten vertragsärztlichen Versorgung dienen der Weiterqualifizierung durch kritische Überprüfung der eigenen Tätigkeit und eines auf den Erfahrungen der Teilnehmenden aufbauenden Lernprozesses.“

(Qualitätssicherungs-Richtlinien der Kassenärztlichen Bundesvereinigung (KBV) gemäß Paragraf 135 Absatz 3 Sozialgesetzbuch (SGB) V aus dem Jahr 1993)

Ein wesentliches Merkmal von Qualitätszirkeln ist, dass der Arbeitsprozess in Form einer Gruppenarbeit geleistet und durch ein Moderationsteam begleitet wird. Es ist daher sinnvoll, wenn sich zukünftige IQZ-Moderatorinnen und -Moderatoren ein grundlegendes Verständnis von Gruppenleitungsprozessen und deren praktischer Handhabung aneignen.

In einer Untersuchung zum Erleben von ärztlichen Qualitätszirkeln (Siebolds 1999) beschrieben Moderierende ihre eigenen Erfahrungen im Hinblick auf die Gruppensituation folgendermaßen:

Sie hatten die Befürchtung,

- dass im Qualitätszirkel ein Leistungsdruck durch zu hohe Erwartungen seitens der Kolleginnen und Kollegen entstehen würde;
- dass die Gruppenleitung virtuos sein müsse;
- dass die Teilnehmenden denken würden, die Moderierenden seien ein Garant für den Erfolg;
- dass ein Konkurrenzdenken unter den Kolleginnen und Kollegen unter sich verschlechternden Rahmenbedingungen zunehmen könnte.



Viele Moderierende teilten die Sorge, von ihren Kolleginnen und Kollegen als anmaßend und überheblich wahrgenommen zu werden. Dies stand dem durchweg kritischen Selbstbild (der Moderierenden) gegenüber, zu unsicher zu sein, zu wenig Ausstrahlung zu haben, nicht schlagfertig zu sein oder im freien Vortrag ungeübt zu sein. Befürchtet wurde auch, dass hochsensible Themen aufkommen könnten, deren Moderation eine tiefgreifende supervisorische Ausbildung voraussetzen würde. Moderierende, die bereits Vorerfahrung in der Moderation von ärztlichen Qualitätszirkeln hatten, waren zudem unzufrieden mit der konsumorientierten Haltung und der mangelnden Motivation der Teilnehmenden; sie fühlten sich wie Animatorinnen bzw. animateure. Die Gruppe brauche einen „Leithammel“, führungslose Gruppen gäbe es nicht. Da die Initiative fast ausschließlich von den Moderierenden ausgehe, könne man den Anspruch der Selbstorganisation nur als naiv bezeichnen (ebenda).

Diese Aussagen, die in qualitativen Befragungen von 45 Ärztinnen und Ärzten erhoben wurden, zeigen, welches Gewicht die Gruppenleitungskompetenz generell für die Gestaltung und Moderation einer ärztlichen Qualitätszirkelsitzung hat. In den Interprofessionellen Qualitätszirkeln Frühe Hilfen (IQZ) stellt die gemeinsame Arbeit der unterschiedlichen Professionen eine zusätzliche Herausforderung für die Gruppenleitung dar.

Aus den oben genannten Äußerungen lassen sich grundlegende Anforderungen an eine gute Gruppenleitung für interprofessionell arbeitende Qualitätszirkel ableiten:

Die Moderatorin bzw. der Moderator ...

- übernimmt die Rolle der Gruppenleitung angemessen mit dem Wissen, dass der IQZ ohne Leitungsfunktion wahrscheinlich nicht erfolgreich arbeiten kann;
- stellt einen Rahmen für die Qualitätszirkelarbeit sicher, in dem ein wertschätzendes und – was das Konkurrenzdenken angeht – möglichst unbelastetes Arbeiten möglich ist;
- verfügt über die Kompetenz
 - Gruppen zu aktivieren;
 - Selbstüberforderung bei der Gruppenleitung zu vermeiden;
 - die Gruppe bei der Arbeit an hochsensiblen Themen auf Sachniveau zu leiten;
 - den verschiedenen Arbeitskulturen und Handlungskontexten der beteiligten Professionen in der Gruppenleitung sensibel und angemessen Raum zu geben;
 - die Moderation nach einem klar strukturierten Leitfaden durchzuführen.

Die folgenden zwei Reflexionsübungen dienen dem Einstieg, bevor anschließend ein spezielles, theoretisches Modell der Gruppenleitung vorgestellt wird. In Einzelarbeit können angehende IQZ-Moderatorinnen und -Moderatoren so zunächst eigene Haltungen und Zuschreibungen, die sie bezüglich ihrer zukünftigen Rolle als Gruppenleitung haben, reflektieren.

Die Kopiervorlage mit beiden Reflexionsübungen steht unter
› <https://www.fruehehilfen.de/iqz-arbeitsmaterialien> zur Verfügung.



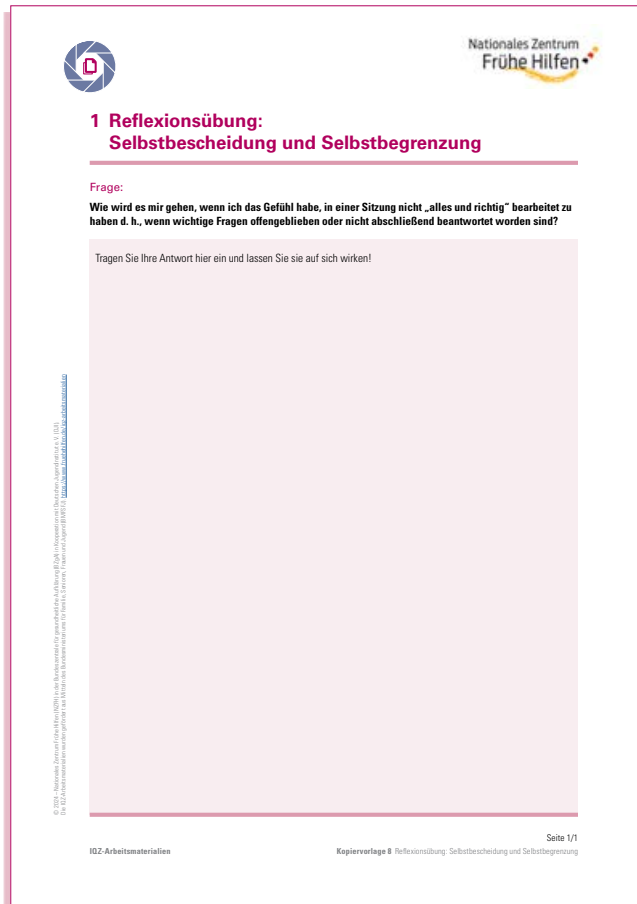
Möglicher Ablauf der Moderation

1. Reflexionsübung: Selbstbescheidung und Selbstbegrenzung

10 Minuten

 **Kopiervorlage 1**
Reflexionsübung:
Selbstbescheidung
und Selbstbegrenzung

 **Einzelarbeit**



**1 Reflexionsübung:
Selbstbescheidung und Selbstbegrenzung**

Frage:
Wie wird es mir gehen, wenn ich das Gefühl habe, in einer Sitzung nicht „alles und richtig“ bearbeitet zu haben d. h., wenn wichtige Fragen offengeblieben oder nicht abschließend beantwortet worden sind?

Tragen Sie Ihre Antwort hier ein und lassen Sie sie auf sich wirken!

© 2019, Nationaler Interprofessioneller Qualitätszirkel (IQZ) für die Kinderschutz- und Jugendberufshilfe (KJBG) im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ).
Das IQZ-Arbeitsmaterialien sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. <https://www.iqz.de/>

IQZ-Arbeitsmaterialien Seite 1/1
Kopiervorlage 1 Reflexionsübung: Selbstbescheidung und Selbstbegrenzung

Ziel

- Die angehenden IQZ-Moderatorinnen und -Moderatoren reflektieren ihre eigenen Haltungen und Zuschreibungen bezüglich ihrer künftigen Rolle als Gruppenleitung.

Fordern Sie die Teilnehmenden auf, die Frage in der abgebildeten Kopiervorlage zu beantworten und ihre Antworten zunächst einmal auf sich wirken zu lassen.

Ein wesentlicher Aspekt in der IQZ-Ausbildung ist es, Moderatorinnen und Moderatoren zu entlasten und nicht zu überfordern. Eines der größten Probleme für die Gruppenleitung im Rahmen der IQZ-Moderation ist der eigene Anspruch, in der vorgegebenen und meist knappen Zeit alles richtig machen zu wollen. Diesem inneren Drang zu folgen, bedeutet meist eine katastrophale Überforderung der Moderierenden und Teilnehmenden.

Die Erfahrung zeigt, dass Interprofessionelle Qualitätszirkel dort, wo es gelingt, diesen viel zu hohen Anspruch aufzugeben, meist gut laufen. Die Entlastung der Moderierenden ermöglicht der Gruppe, viel mehr von ihren eigenen Erfahrungen, Ideen und ihrem Wissen zu nutzen. Außerdem kommt dadurch der Dialog miteinander besser in Gang.



Was heißt das konkret für die Arbeit als IQZ-Moderatorin oder -Moderator?

- Auch wenn ein Thema nur „unvollkommen“ bearbeitet wird und viele Fragen offenbleiben, ist die Tatsache, mit 12 Kolleginnen und Kollegen aus zwei Professionen 90 Minuten lang in einem klar strukturierten Arbeitsgespräch zu sein, schon eine große Leistung und ein wirklicher Erfolg des IQZ.
- Je weniger sich die IQZ-Moderatorinnen und -Moderatoren unter Druck setzen, desto kompetenter werden sie arbeiten. Die in den Dramaturgien für Interprofessionelle Qualitätszirkel Frühe Hilfen dargestellten Hintergründe, Methoden und praktischen Übungen sollen sie nicht abschrecken, sondern zum Nachdenken anregen und ihnen Verständnishintergründe eröffnen.
- Sollte den IQZ-Moderatorinnen und -Moderatoren Unzufriedenheit seitens der Gruppenmitglieder mitgeteilt werden oder sollten diese mit offenen Fragen unzufrieden sein, ist es besser, solche Gedanken auszusprechen. Es ist wichtig, sich selbst und der Gruppe die Möglichkeit zu geben, darüber ins Gespräch zu kommen. Dabei verschwindet eine manchmal bestehende Unzufriedenheit meist spontan. Fordern Sie die angehenden IQZ-Moderatorinnen und -Moderatorinnen auf, der Gruppe klarzumachen, wie unproduktiv dieser Druck ist und wie sehr er alle überfordert.

2. Reflexionsübung: Perspektivwechsel

 20 Minuten

Ziel

- Die angehenden IQZ-Moderatorinnen und -Moderatoren reflektieren ihre eigenen Haltungen und Zuschreibungen bezüglich ihrer künftigen Rolle als Gruppenleitung.

Sehr hilfreich in der Leitung von Gruppen ist die Idee, Probleme mit den Augen des Gegenübers zu betrachten. Hierfür kann die folgende Übung nützlich sein, in deren Verlauf die Teilnehmenden insgesamt sechs Fragen beantworten können. Bitte nutzen Sie die Möglichkeit, die Kopiervorlage an alle zu verteilen, damit die Teilnehmenden ihre Antworten aufschreiben können, denn während des Schreibens kann ihnen manches noch klarer werden. Wenn die Teilnehmenden alle Fragen beantwortet haben, sollen sie ihre Antworten noch einmal durchlesen und auf sich wirken lassen.

Dies sind die Fragen, die bearbeitet werden können:

- Was halten die Teilnehmenden im IQZ für mein größtes Problem bei der Moderation?
- Wenn ich Teilnehmerin bzw. Teilnehmer in meinem eigenen IQZ wäre und mir zuhören müsste, was würde mich am meisten ärgern?
- Was glauben die Teilnehmenden in meinem IQZ, macht mir bei der Moderation am meisten Spaß?
- Wenn ich Teilnehmerin bzw. Teilnehmer in meinem IQZ wäre und mir zuhören müsste, was würde mir am meisten an meiner Moderation gefallen?
- Welches Argument würde mich am meisten überzeugen, wenn mich eine Moderatorin oder ein Moderator zur Teilnahme an einem IQZ überreden wollte?



- Welche Argumente würden mich von der Teilnahme abhalten, wenn mich eine Moderatorin oder ein Moderator zur Teilnahme an einem IQZ überreden wollte?

The screenshot shows a worksheet with the following content:

- Logo of Nationales Zentrum Frühe Hilfen in the top right corner.
- Section title: **2 Reflexionsübung: Perspektivwechsel**
- Section header: **Frage:**
- Question 1: **Was halten die Teilnehmenden im IQZ für mein größtes Problem bei der Moderation?**
- Question 2: **Wenn ich Teilnehmerin bzw. Teilnehmer in meinem eigenen IQZ wäre und mir zuhören müsste, was würde mich am meisten ärgern?**
- Question 3: **Was glauben die Teilnehmenden in meinem IQZ, macht mir bei der Moderation am meisten Spaß?**
- Page number: **Seite 1/2**
- Page footer: **IQZ-Arbeitsmaterialien** and **Kopiervorlage 9 Reflexionsübung: Perspektivwechsel**

Kopiervorlage 2
Reflexionsübung:
Perspektivwechsel

Einzelarbeit

Wie ging es den Teilnehmenden mit dieser Reflexionsübung?

Die Sache mit dem Perspektivwechsel ist von besonderer Bedeutung: Ein Grund für Schwierigkeiten mit Teilnehmenden in IQZ ist häufig, dass sich diese nicht von der Gruppenleitung verstanden fühlen. Ein Perspektivwechsel aus der Sicht der Moderierenden kann der Gruppe das Gefühl geben, dass die Moderatorin oder der Moderator bereit ist, die Dinge einmal mit den Augen der IQZ-Teilnehmenden zu sehen. Wenn die Moderierenden diesen Perspektivwechsel vollziehen und der Gruppe ihre Gedanken mitteilen, entkrampft das die Situation und erzeugt unter den Teilnehmenden das Gefühl, von jemandem betreut zu werden, die oder der offen und diskussionsfähig ist.

Die angehenden IQZ-Moderatorinnen und -Moderatoren haben nun ihre eigene Haltung nach den Kriterien der Selbstbescheidung und Selbstbegrenzung sowie des Perspektivwechsels bearbeitet. Die beiden Reflexionsübungen konnten hoffentlich dabei helfen, das Thema Gruppenleitung aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und eigene Herangehensweisen besser zu verstehen.



3. Theoretisches Modell der Gruppenleitung nach Irving D. Yalom

30 Minuten

Plenum

Ziel

- IQZ-Moderierende lernen ein spezielles, theoretisches Konzept von Gruppenleitung kennen.

Einführung

In der Literatur gibt es verschiedene theoretische Modelle der Gruppenleitung, die weitere spezifische und persönliche Kompetenzen benennen und die oben ausgeführten Anforderungen an die Gruppenleitung in ärztlichen Qualitätszirkeln ergänzen. Einige wesentliche Beiträge liefert Irving D. Yalom (1984) mit seinem Modell von Leitungshaltungen in seinem grundlegenden Werk zur Theorie und Praxis der Gruppenpsychotherapie. Für die Entwicklung praktischer Moderationskompetenzen in Interprofessionellen Qualitätszirkeln Frühe Hilfen erschien es deshalb geeignet, weil Yalom seine Untersuchung an sogenannten Trainingsgruppen durchgeführt hat, in denen es um die persönliche Entwicklung und Entlastung vom Alltagsdruck berufstätiger Personen ging. Yalom kommt zu dem wesentlichen Schluss, dass die Wirksamkeit einer Gruppe weitestgehend von dem Verhalten der Gruppenleitung abhängt.

In Yaloms empirischen Untersuchung konnten vier Leitungshaltungen identifiziert werden, die erfolgsbestimmend waren:

1. Anteilnahme und Authentizität

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

2. Sinngebung

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

Für beide Leitungshaltungen gilt: Je mehr von diesen Leitungshaltungen vorlag, desto positiver war das Ergebnis der Gruppe.

3. Emotionale Anregung

Hierunter werden Aspekte wie herausfordernde, konfrontierende Aktivität, eindringliches Beispielgeben etc. verstanden.

4. Exekutive Funktion

Hierunter zählt Yalom Aspekte wie Grenzen, Regeln, Normen, Ziele setzen, Zeit einhalten, das Tempo des Fortschreitens bestimmen, Verfahren anhalten, Unterbrechen und Vorschlagen.



Für die letztere Gruppe von Merkmalen des Führungsstils gilt der Grundsatz der Wohldosierung. Ein Zuviel oder Zuwenig von diesen Leitungshaltungen schwächt den Gruppenerfolg ab.

Im Folgenden werden die vier Begriffe in Bezug auf die Qualitätszirkelmoderation interpretiert:

1. **Anteilnahme und Authentizität**

In den Anfangszeiten der Qualitätszirkelarbeit galt die allgemein vorgegebene Haltung, dass Moderierende quasi als neutrale Personen mit der Hilfe von Moderationstechniken Sitzungen leiten sollten. In der oben beschriebenen Untersuchung stellte sich jedoch heraus, dass die Einnahme einer solchen Rolle sowohl von den Moderierenden als auch von den Qualitätszirkelmitgliedern als unecht und störend wahrgenommen wurde. Den Moderierenden gelang es so gut wie nie, ihr eigenes Erleben des Qualitätszirkels hinter einer formalen Moderierendenrolle zu verbergen oder sich bei für sie selbst interessanten Diskussionen in der Moderierendenrolle zurückzunehmen und nicht mitzudiskutieren. Von den Zirkelteilnehmenden wurde eine solch distanzierte Rolle als künstlich erlebt und ließ oft den Affekt aufkommen, dass die Gruppenleiterin bzw. der Gruppenleiter die Gruppe verborgen kontrollieren wolle.

Hier hilft die Idee von der Anteilnahme und Authentizität von Yalom: Eine fachlich engagierte und in der Arbeit persönlich betroffene Person (im IQZ ein professionsgruppenübergreifendes Moderationsteam aus zwei Gruppenleitenden) wird sich nur schwer in die Rolle der oder des neutralen Moderierenden einfinden. Wesentlich besser ist es also, anteilnehmend und authentisch in der Qualitätszirkelleitung vorzugehen. Dabei beschreiben die Begriffe Anteilnahme und Authentizität in der praktischen Zirkelarbeit folgende Vorgehensweise:

- Zirkelmoderierende sind als diejenigen erkennbar, die sie auch als Personen und Kolleginnen oder Kollegen sind. Sie benutzen ihre eigene Art zu sprechen.
- Sie erlauben sich, die Metapher „aus der Moderierendenrolle heraustreten“ zu nutzen und in der Gruppe mitzudiskutieren.

Praktisch kündigt die Moderatorin bzw. der Moderator dies beispielsweise mit folgendem Satz an: **„Ich trete jetzt aus meiner Moderationsrolle heraus. Ich habe zu dieser Frage die folgende eigene Meinung!“**

Hat sie bzw. er den eigenen Diskussionsbeitrag mitgeteilt und diskutiert, so markiert die oder der Moderierende das Wiedereintreten in die Moderationsrolle beispielsweise mit dem Satz: **„Ich gehe jetzt wieder in die Moderationsrolle.“**

- Anteilnahme und Authentizität zeigt die moderierende Person nachdrücklich dadurch, dass sie anspricht, was sie in der Gruppe intellektuell und emotional wahrnimmt. Dieses direkte Ansprechen der eigenen Wahrnehmung ist für die Gruppenmitglieder von großer Wichtigkeit, da sie sich hierdurch wahr- und ernstgenommen



fühlen. Ein schönes Beispiel für eine solche Situation ist z. B. ein im Qualitätszirkel verdeckt ausgetragener Streit zwischen zwei Mitgliedern, bei dem eine Partei der anderen fachliche Inkompetenz unterstellt. Moderierende beschreiben dies oft so: „Da geht es hoch her, da kommt es zu Streit zwischen Reviernachbarinnen und -nachbarn.“ Man kann sich leicht vorstellen, was passiert, wenn die Gruppenleitung eine solche, mit Entwertungen verbundene Auseinandersetzung nicht unterbindet. Im IQZ entsteht dann ein Klima von fehlendem Schutz und fehlender Sicherheit und die Moderatorin bzw. der Moderator wird als ängstlich und wenig haltgebend wahrgenommen. Diese Grundidee vom An- und Aussprechen der eigenen Wahrnehmung klingt natürlich viel leichter, als sie praktisch umzusetzen ist. Aber gerade der Mut zum konsequenten Ansprechen und Thematisieren macht einen Großteil der Leitungssouveränität aus. Erfahrungsgemäß goutieren die Zirkelteilnehmenden ein solches Leitungsverhalten.

- Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist das rigorose Ansprechen von Themenwechseln 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 meinungsgetragenes Arbeitsniveau abfällt. In einer solchen Situation kann eine einfache Intervention sehr hilfreich sein. Natürlich erkennen die Moderierenden an, wie interessant der Themenwechsel gerade jetzt ist, aber sie weisen die Gruppe nachdrücklich darauf hin, dass ein solcher Wechsel das Erreichen des vorgesehenen Arbeitsziels gefährden kann. Dieses Markieren des Themenwechsels bringt den Qualitätszirkel erfahrungsgemäß wieder auf Kurs.

2. Sinngebung

Der Begriff meint eigentlich etwas ganz Banales: Es geht in Gruppen immer darum, ein angestrebtes Arbeitsergebnis zu erreichen und die Bedeutung dieses Arbeitsergebnisses für die Belange der Gruppe und ihre Mitglieder verstehbar zu machen. Um dieses Element des Gruppenleitungsstils im IQZ praktisch umzusetzen, hat sich folgende einfache Intervention als hilfreich erwiesen:

- Die Definition eines Arbeitsziels, das die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des IQZ am Ende einer Sitzung erreichen wollen. In der IQZ-Moderation ist es daher sinnvoll, am Ende einer Sitzung alle Teilnehmenden einzeln beschreiben zu lassen, was das erarbeitete Arbeitsergebnis für sie bedeutet und wie sie es in ihrer eigenen Praxis umsetzen möchten. Gerade dieser Peer-Review der Interpretation der Arbeitsergebnisse macht für alle Teilnehmenden nachvollziehbar, wie unterschiedlich die Bedeutung der Arbeitsergebnisse für die einzelnen Mitglieder des Zirkels ist. Dies schützt den Zirkel vor der unausgesprochenen Erwartungshaltung, dass die Teilnehmenden die Arbeitsergebnisse 1:1 umsetzen müssen.

3. Emotionale Anregung

Bei diesem Thema gibt es viele Parallelen zum Gruppenleitungsstil durch Anregung und Authentizität. Lob und Kritik, die als nicht echt erlebt werden, stehen einer erfolgreichen



Gruppenleitung im Weg. Ein unkritisch positiver Umgang mit einer Gruppe ist genauso wenig erfolgversprechend wie ein unkritisch autoritärer Stil. Ein guter Indikator, um festzustellen, wie die Gruppe auf Anregung oder Kritik reagiert, ist das Maß an echter Aktivität, die auf die Anregung oder Kritik folgt.

Wahrscheinlich geht es letztlich gar nicht so sehr um Lob oder Kritik, sondern um die Fähigkeit der Gruppenleitenden, einen geschützten Raum zu schaffen, in dem man im Rahmen der Gruppen- bzw. Setting-Regeln (siehe unten) sehr entspannt und direkt miteinander umgehen kann. Für Teilnehmende eines IQZ ist dieses Erleben der Sicherstellung von Fairness und Wertschätzung eine wesentliche Voraussetzung dafür, im Zirkel wirklich relevante Probleme anzusprechen.

4. Exekutive Funktion

Für die Alltagsarbeit der Moderierenden ist die exekutive Funktion von besonderer Bedeutung. Mit exekutiver Funktion ist das gemeinsame Erarbeiten von Rahmenregeln für die Gruppenarbeit sowie deren praktische Umsetzung gemeint. Hinter dem Begriff der Exekutive steht eine sehr wichtige, implizite Vorstellung guter Gruppenleitung.

Die Gruppenleitenden erhalten die Legitimation zur Gruppenleitung in frei gewählten Gruppen, wie es IQZ sind, nicht automatisch aus ihrer Rolle heraus. Gruppenleitende sind erst einmal Gruppenmitglieder. Ihre Rollenzuschreibungen erhalten sie durch die Leitungserwartungen der Gruppe, in deren Augen die Aufgabe der Gruppenleiterin bzw. des Gruppenleiters darin besteht, das Hauptanliegen des Qualitätszirkels zum Erfolg zu führen. Bei einer solchen Zuschreibung ist die Überforderung der Gruppenleiterin bzw. des Gruppenleiters vorprogrammiert, da die Zirkelteilnehmenden alle Verantwortung auf die Leitung übertragen. Um diese problematische Situation zu vermeiden, kann man sich der Methode der Setting-Entwicklung und Setting-Umsetzung bedienen.

Unter einem Setting versteht man das Rahmenregelwerk der Gruppenarbeit, das diese sich selbst im Sinne eines demokratischen Abstimmungsprozesses gibt.

Ein solches Vorgehen entlastet die Gruppenleitenden: Während der Setting-Entwicklung erarbeiten sie zusammen mit der Gruppe die Rahmenregeln für die gemeinsame Arbeit. Sind diese Regeln festgelegt, so lassen sich die Gruppenleitenden formell von den Gruppenmitgliedern mit deren Durchsetzung beauftragen, damit die Gruppe erfolgsorientiert arbeiten kann. Die Legitimität ihrer Gruppenleitung entsteht durch den formellen Auftrag der Gruppe (im Gegensatz zum informellen Auftrag aus der Leitungserwartung heraus), das gemeinsam erarbeitete Setting im Qualitätszirkelprozess zu wahren und ggf. in kritischen Situationen durchzusetzen.

Das oftmals beschriebene Problem der Frage, ob eine IQZ-Moderatorin oder ein IQZ-Moderator Expertin bzw. Experte sein muss, wird hiermit elegant aufgelöst, da die Gruppenleitung eben nicht aus deren Expertise abgeleitet wird. Diese Beschreibung des Führungsstils ermöglicht den IQZ-Moderierenden, ihren eigenen Gruppenleitungsstil an



einfachen Kriterien auszurichten. Die Arbeiten von Yalom legen die Annahme nahe, dass dieser Führungsstil – und nicht etwa die im Einzelnen verwendeten Moderationstechniken – für den Gruppenerfolg von nachhaltiger Bedeutung sind.

4. Moderation der Setting-Entwicklung für den IQZ

 20 Minuten

 Plenum

Ziel

- Die Teilnehmenden erlernen eine mögliche Vorgehensweise für die Ausarbeitung der Setting-Regeln.

Bei der Entwicklung des Settings und die Gruppenregeln können zwei verschiedene Ausgangssituationen vorliegen.

A. Setting-Entwicklung in der Gründungsphase

Bei Gründung eines neuen Interprofessionellen Qualitätszirkels Frühe Hilfen ist es sinnvoll, in der ersten Sitzung Rahmenregeln mit den Teilnehmenden zu entwickeln. Das IQZ-Moderationsteam sollte klarstellen, dass sie als Unterstützende und nicht als vorgesetzte Leitende einer Gruppe verstanden werden möchten. Die Setting-Definition hilft den zukünftigen Moderierenden sehr, weil die IQZ-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer sie mit der Gruppenleitung gemäß den gemeinsam erarbeiteten Setting-Regeln beauftragen. Das stellt die notwendige Leitungsautorität von der ersten Sitzung an sicher.

B. Nachträgliche Setting-Entwicklung

Bisher hat der IQZ mit seinen informell vereinbarten Regeln gut funktioniert, doch es ist sinnvoll, die eigene Fortbildung im Rahmen der IQZ-Moderation vorzustellen. Wer etwas Neues gelernt hat und umsetzen will, braucht die Unterstützung der gesamten Gruppe. Berichten Sie von Ihrer Fortbildung zur IQZ-Moderatorin bzw. zum IQZ-Moderator und erklären Sie den Teilnehmenden, warum Sie die Erarbeitung eigener Setting-Regeln als hilfreich für Ihre Moderationstätigkeit erleben würden. Dies kann zu einer grundlegenden Diskussion innerhalb der Gruppe führen, da das Formalisieren der Gruppenarbeit von Gruppenmitgliedern oft als irritierend und einengend wahrgenommen wird. Gehen Sie dann immer wieder auf Ihre eigene Rolle als IQZ-Moderatorin oder -Moderator zurück und legen Sie dar, warum Sie ein Setting als notwendig und hilfreich erleben.

Einführung

Stellen Sie die in der Dramaturgie beschriebenen Argumentationsstrategie und den Sinn, den die Erarbeitung von Setting-Regeln hat, vor. Bitten Sie die Gruppe, Sie durch die aktive Teilnahme an der Setting-Gestaltung zu unterstützen.

 5 Minuten



Erarbeitung der Setting-Regeln

15 Minuten

Erarbeiten Sie nun gemeinsam mit allen Teilnehmenden die Setting-Regeln und nutzen Sie hierfür das abgebildete *Moderationsplakat*.

Position	Anregungen / Vorschläge der Teilnehmenden	Gemeinsam vereinbarte Setting-Regeln

Datum, Ort:

IQZ-Arbeitsmaterial

Moderationsplakat
Definition der Setting-Regeln für den IQZ

- Erheben Sie in einer Fragerunde die Setting-Regeln, die die einzelnen Teilnehmenden für wichtig halten. Notieren Sie diese in der linken Spalte „Anregungen/Vorschläge der Teilnehmenden“.
- Wenn alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Ideen genannt haben, formulieren Sie aus diesen Beiträgen in der rechten Spalte „Gemeinsam vereinbarte Setting-Regeln“ die übergeordneten Regeln, die sich der Zirkel geben will.



Im Laufe der Jahre haben sich einige elementare Setting-Regeln herausgebildet, die für die Moderation eines IQZ sinnvoll sind. Die folgende Übersicht stellt diese Regeln vor.

Übersicht über allgemein von Qualitätszirkeln benannte Setting-Regeln

- Verbindliche Festlegung der IQZ-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer
- Festlegung, wie oft sich der IQZ im Jahr treffen will
- Festlegung, ob der IQZ unbegrenzt lange laufen oder ob er nur auf eine bestimmte Zeit angelegt sein soll
- Benennen von IQZ-Themen, Ort und Zeitpunkt der Treffen
- Verschwiegenheitsregel
- Anonymitätsregel in der Fallarbeit (bei Fallbesprechungen werden niemals Klarnamen verwendet. Im IQZ werden Fallbeispiele nur anonym vorgestellt und bearbeitet, um den Schutz persönlicher Daten zu gewährleisten)
- Regel gegenseitiger Wertschätzung, die voraussetzt, dass Personen und Motive nicht kritisiert werden sollen
- Verpflichtung, jedes Treffen mit einem benannten Ergebnis abzuschließen
- Festlegen von Kriterien, an denen der IQZ eine Beendigung der Zirkelarbeit festmachen kann (zum Beispiel, wenn die Zahl der Teilnehmenden abnimmt oder die Arbeit im IQZ für die Teilnehmenden nicht mehr von Interesse ist)

Sie können diese Übersicht als Anregung und Unterstützung bei der Moderation der Setting-Diskussion nutzen. Beachten Sie jedoch, dass dies nicht zu früh geschehen sollte, denn das verhindert gegebenenfalls die gemeinsame, individuelle Erarbeitung von Regeln.

Wenn Sie einzelne Aspekte oder die vollständige Übersicht nutzen wollen: Fragen Sie die Gruppe, ob die allgemein von Qualitätszirkeln benannten Setting-Regeln als sinnvoll erachtet werden und sie in das eigene Regelwerk aufgenommen werden sollen.



5. Übertragung der Aufsicht an das IQZ-Moderationsteam

 10 Minuten

 Plenum

Ziel

- Die Teilnehmenden üben die Übertragung der Aufsicht über die Setting-Regeln an das IQZ-Moderationsteam.

Wenn Sie die Setting-Regeln definiert haben, bitten Sie die Gruppe ausdrücklich, darüber abzustimmen, ob das Moderationsteam die Setting-Regeln in der gemeinsamen Gruppenarbeit durchsetzen soll.

Viele Zirkel haben es sich zur Angewohnheit gemacht, diese Regeln auf ein DIN-A1-Plakat zu schreiben und dieses Plakat zu jeder Sitzung mitzunehmen und aufzuhängen. Dies ist ein Ausdruck der Gruppenkultur, mit den Setting-Regeln achtbar umgehen zu wollen.

Neben diesen grundlegenden Setting-Regeln sollte jedes IQZ-Treffen mit einer kurzen Setting-Definition für die jeweilige Sitzung eingeleitet werden. Diese umfasst folgende Punkte:

Setting für die einzelnen IQZ-Sitzungen

- Thema der Sitzung
- Zeitrahmen
- Vorstellung des Arbeitsablaufs (z. B. der verwendeten Dramaturgie)
- Festlegung von speziellen Funktionen (Wer trägt die Arbeitsergebnisse in die Moderationsplakate ein?)
- Definition des Arbeitsergebnisses für die jeweilige Sitzung



Literatur

Siebolds, Marcus / Jacobs, G. / Horaczek, U. (1999): Die Patientenfallkonferenz am Beispiel Qualitätszirkel. Diabetes. Qualimed, 4/99, S. 101–111

Es handelt sich um eine Studie, die in den Jahren 1995 bis 1997 zur Einführung der Patientenfallkonferenz vorgestellt wurde. Gegenstand war die Evaluation der Patientenfallkonferenz.

Yalom, Irving D. (1984): Theorie und Praxis der Gruppenpsychotherapie. München, S. 462–476

Es handelt sich um ein Standardwerk zum Thema Gruppenpsychotherapie. Das hier zitierte Kapitel liefert viele Hinweise auf die Bedeutung der Person der Gruppenleiterin bzw. des Gruppenleiters. Für Moderierende des IQZ kann die Lektüre etwas verwirrend sein; wenn man sich aber für psychologische und psychotherapeutische Aspekte von Gruppenleitung interessiert, ist dieses Werk sehr lesenswert.

Kassenärztliche Bundesvereinigung (KBV) (1993): Richtlinien der Kassenärztlichen Bundesvereinigung für Verfahren zur Qualitätssicherung (Qualitätssicherungs-Richtlinien der KBV) gemäß § 135 Abs. 3 SGB V. In: Deutsches Ärzteblatt, Heft 21 vom 28. Mai 1993, S. 75–78



Impressum

Herausgeber

Nationales Zentrum Frühe Hilfen (NZZFH) in der
Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA)
in Kooperation mit dem Deutschen Jugendinstitut e. V. (DJI)
Maarweg 149–161
50825 Köln

Autor

Prof. Dr. med. Marcus Siebolds, Sysco Gesellschaft für Coaching, Weiterbildung und
Projektentwicklung mbH, Köln

Redaktion

Till Hoffmann, Rebecca Maier,
NZZFH, BZgA

Gestaltung

KLINKEBIEL GmbH, Köln

Lektorat

Rebecca Schneiders, ahead translations, Köln

Mitwirkende

Nina Tatjes, Krefeld
Christiane Voigtländer, Start gGmbH, Dresden

Alle Rechte vorbehalten.

Die Publikation gibt die Meinung des Autors wieder, die vom Herausgeber nicht in jedem
Fall geteilt werden muss. Diese Publikation wird von der BZgA kostenlos abgegeben.
Sie ist nicht zum Weiterverkauf durch die Empfängerin oder den Empfänger an Dritte
bestimmt.

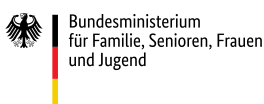
Artikelnummer

D81000333

Zitierweise

Siebolds, Marcus (2024): Gruppenleitung im Interprofessionellen Qualitätszirkel
Frühe Hilfen (IQZ). Dramaturgie 2. IQZ-Arbeitsmaterialien.
Herausgegeben vom Nationalen Zentrum Frühe Hilfen (NZZFH). Köln

Gefördert vom:



Träger:



In Kooperation mit:

