



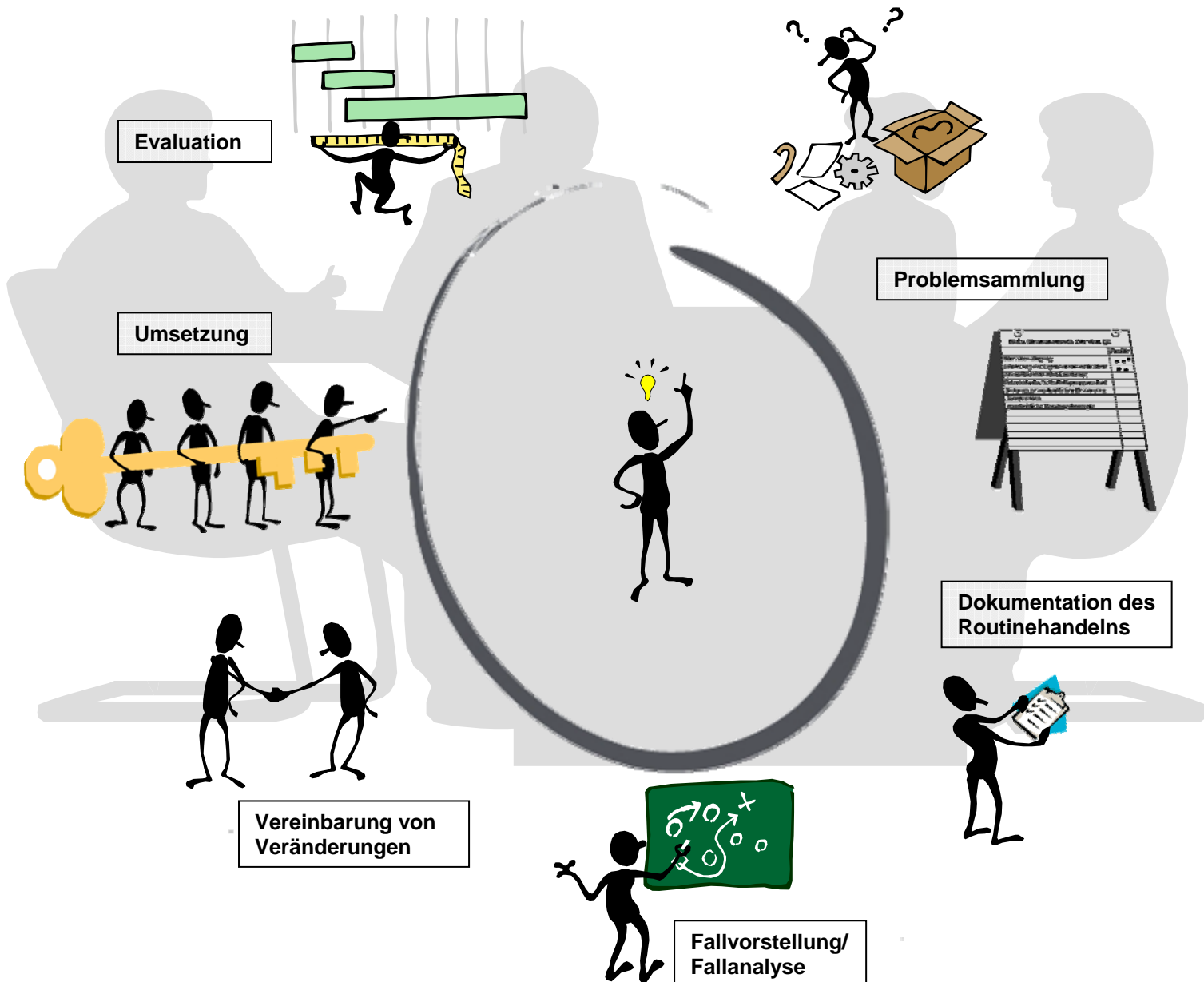
Georg-August-Universität
Göttingen



Gesellschaft zur Förderung
medizinischer Kommunikation e.V.

Qualitätszirkel in Gesundheitsförderung und Prävention

*Chancen einer teilnehmerorientierten und
kontinuierlichen Qualitätsentwicklung*



Impressum:

Bahrs O, Heim S, Jung, B, Weiß M:
Qualitätszirkel in der Gesundheitsförderung und Prävention – Chancen einer
teilnehmerorientierten und kontinuierlichen Qualitätsentwicklung, Göttingen
2006

Erstellt von der Projektgruppe Qualitätsförderung der Abteilung Medizinische
Psychologie und Medizinische Soziologie, Universität Göttingen, Waldweg 37,
37073 Göttingen in Kooperation mit der GeMeKo e.V. Göttingen
sowie in Zusammenarbeit mit der Bundeszentrale für gesundheitliche
Aufklärung (BZgA), Ostmerheimerstr. 220, 51109 Köln.

Herausgeber: Gesellschaft zur Förderung Medizinischer Kommunikation
(GeMeKo) e.V.

Preis: 2,- Euro
ISBN: 3-938950-09-9

INHALTSVERZEICHNIS

VORBEMERKUNG	3
WAS SIND QUALITÄTSZIRKEL?	5
WARUM QUALITÄTSZIRKEL IN DER GESUNDHEITSFÖRDERUNG?	8
WIE LÄUFT EIN QUALITÄTSZIRKEL AB?	11
WIE WIRKEN QUALITÄTSZIRKEL?	13
WELCHE ERFAHRUNGEN MIT QUALITÄTSZIRKELN LIEGEN FÜR DEN BEREICH DER GESUNDHEITSFÖRDERUNG UND PRÄVENTION VOR?	14
WELCHE VORAUSSETZUNGEN ERMÖGLICHEN EINE ERFOLGREICHE QUALITÄTSZIRKEL-ARBEIT?	17
DIE ROLLE DER MODERATORIN BZW. DES MODERATORS	18
WIE ENTSTEHT EIN QUALITÄTSZIRKEL?	19
LITERATUR	20
WIE WIRD DIE ARBEIT VON QUALITÄTSZIRKELN IN GESUNDHEITSFÖRDERUNG UND PRÄVENTION UNTERSTÜTZT?	21

Vorbemerkung

In dieser Broschüre wird das Konzept der Qualitätszirkel im Bereich der Gesundheitsförderung und Prävention vorgestellt und darüber informiert, wie Interessierte mehr erfahren können. Ziel ist es, Neugier zu wecken, sich mit dem Konzept auseinanderzusetzen sowie potentielle Moderatorinnen und Moderatoren sowie Kooperationspartner für die Durchführung von Schulungsveranstaltungen zu gewinnen.

Dabei wird vor allem auf das in den Jahren 1999-2003 durchgeführte Modellprojekt „Qualitätszirkel in der Gesundheitsförderung und Prävention“ Bezug genommen (Bahrs u.a. 2005). Dort hat sich in vielfältiger Weise gezeigt, dass Qualitätszirkel-Arbeit auch im Feld der Gesundheitsförderung und Prävention funktioniert und große Nutzenpotenziale für die Beteiligten aufweist.

Die in dem Modellprojekt gesammelten Erfahrungen können nun genutzt werden, um eine Implementierung des Qualitätszirkel-Konzepts in den verschiedensten Bereichen der Gesundheitsförderung und Prävention in Angriff zu nehmen. Für Moderierende, denen in der Qualitätszirkelarbeit eine Schlüsselrolle zukommt, wurden die Erfahrungen in einem Handbuch zusammengetragen, welches ihnen die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Qualitätszirkeln erleichtern soll. Allerdings sollten sie dabei zusätzlich durch Schulungsmaßnahmen u.a. unterstützt werden.

Zur Implementierung und dem Aufbau einer Qualifizierungsstruktur dienen als geeignete und lang-jährig erprobte Qualifizierungsmaßnahmen:

- **Schulung** zur Moderatorin bzw. zum Moderator von Qualitätszirkeln
- **Praxisbegleitende Seminare** für Moderatorinnen und Moderatoren von Qualitätszirkeln

Für Interessierte werden Informationsveranstaltungen und Schnupperseminare angeboten, um das Konzept möglichst anschaulich und wirklichkeitsnah zu vermitteln und zur Beteiligung anzuregen. Ziel ist, die Qualitätszirkelarbeit in den verschiedenen Handlungsfeldern der Gesundheitsförderung und Prävention nachhaltig zu etablieren, indem dort tätige Institutionen, Organisationen, Verbände und Bildungseinrichtungen das Konzept aufgreifen und ggf. in Eigenverantwortung weiterentwickeln.

Im Folgenden wird

- das Spezifische des Qualitätszirkel-Konzepts für den Bereich der Gesundheitsförderung und Prävention dargestellt,
- spezifische Effekte der Qualitätszirkel-Arbeit aufgezeigt,
- die Wirkungsweise von Qualitätszirkeln erläutert sowie
- Materialien, die für Initiierung und Durchführung von Qualitätszirkeln in Gesundheitsförderung und Prävention entwickelt wurden und
- Angebote von Informations-, Motivierungsmaßnahmen und Qualifizierungsmaßnahmen für Personen skizziert, die als Moderatorin/Moderator nach diesem Konzept arbeiten möchten.

Sind Sie als Praktikerin bzw. Praktiker (professionell oder ehrenamtlich) im Bereich der Gesundheitsförderung oder Prävention tätig und möchten Sie selbst Qualitätszirkel initiieren oder durchführen?

Oder

Möchten Sie in Ihrem Verband oder in Ihrer Institution Qualitätszirkel einführen und möchten Sie zur nachhaltigen Implementierung des Qualitätszirkel-Konzepts beitragen?

Dann informieren Sie sich mit dieser Broschüre. Prüfen Sie, ob Sie das Konzept für Ihren Bereich übernehmen bzw. ob Sie die Breitenumsetzung des Konzeptes unterstützen möchten.

Nehmen Sie Kontakt auf:

Universität Göttingen

Abteilung für Medizinische
Psychologie und Medizinische
Soziologie
Waldweg 37
37073 Göttingen
Telefon: (0551) 39-8195
Telefax: (0551) 39-8194
E-Mail: obahrs@gwdg.de

o
d
e
r

Gesellschaft zur Förderung Medizinischer Kommunikation e.V. (GeMeKo)

Schildweg 28 d
37085 Göttingen
Telefon: (0551) 58983
Telefax: (0551) 58942
Email: info@gemeko.de

WAS SIND QUALITÄTSZIRKEL?

Immer wieder tauchen in der öffentlichen Diskussion plötzlich Begriffe auf, die, je häufiger sie verwendet werden, sich scheinbar selbst erklären. Und doch mag sich mancher fragen: Was ist das eigentlich, ein Qualitätszirkel? Ein Zeichengerät oder die gesellige Veranstaltung eines auserwählten Kreises, der sich Fragen der Qualitätssicherung widmet?

Die Mehrdeutigkeit der Sprache ist nicht zufällig: Der Qualitätszirkel ist eine Form der Gruppenarbeit, die instrumentelle und kommunikative Funktionen erfüllt. Beide Aspekte können unabhängig voneinander beschrieben werden, in der Praxis müssen sie zusammenkommen. Seine volle Wirksamkeit als Instrument der Qualitätsförderung entfaltet der Qualitätszirkel, wenn ein offener und strukturierter Erfahrungsaustausch entsteht, denn erst dadurch werden spezifische Lern- und Bildungsprozesse möglich.

Oftmals löst schon allein der Begriff „Qualitätssicherung“ (Kontroll-)ängste bei den Beteiligten aus. Dies gilt vor allem dann, wenn bei den Betroffenen der Eindruck entsteht, die Qualitätskriterien seien am grünen Tisch entstanden und werden ihnen von ‚oben‘ auferlegt. Da darunter auch die Effektivität der Maßnahmen leiden kann, empfiehlt es sich, die Kolleginnen und Kollegen *aktiv* am Qualitätssicherungsprozess zu beteiligen (vgl. Gutachten des Sachverständigenrates 2005, Kurzfassung, Artikel 65). Basisorientierte Verfahren („bottom-up“) – vor allem Qualitätszirkel – sind dementsprechend im Gesundheitswesen besonders gut akzeptiert worden.

Unter einem „Qualitätszirkel in der Gesundheitsförderung“ verstehen wir im Folgenden den freiwilligen Zusammenschluss einer Gruppe von im Bereich der Gesundheitsförderung Tätigen mit dem Ziel, die eigene Arbeit zu analysieren, sie bezüglich der Qualität zu bewerten und, falls erforderlich, gezielt zu verändern. So bietet der Qualitätszirkel zum einen die Chance, das Angebot an gesundheitsfördernden (Dienst-)Leistungen zu verbessern im Sinne einer Stärkung der Ressourcen der Nutzerinnen und Nutzer, zum anderen verbessert er aber auch die Arbeits- und Lebensqualität der teilnehmenden Gesundheitsförderinnen und -förderer.

Ausgegangen wird von der Grundannahme, dass das Handeln der Akteurinnen und Akteure in der Gesundheitsförderung von diesen nach bestem Wissen und Gewissen auf der Grundlage vorwiegend unausgesprochener und zum Teil nicht bewusster Regeln durchgeführt wird. Diese Routinen werden erfahrungsgemäß kaum reflektiert, jede/r hat aber ein Ideal davon, wie das eigene berufliche Handeln aussehen sollte. Auch die Institutionen haben entsprechende Vorstellungen vom Tun ihrer Mitarbeitenden. In den Zirkeldiskussionen wird nun gerade dieses **Routinehandeln** zum Thema gemacht. Stellt man nun fest, dass das tatsächliche wiederholt vom „gewünschten“ Handeln abweicht, so lassen sich durch Rekonstruktion der zugrunde liegenden Regeln Lösungen für *häufige* Probleme finden. Möglicherweise zeigt sich dann im Qualitätszirkel, dass abweichendes Handeln gute Gründe haben kann, bspw. dass es bedingt ist durch den institutionellen Kontext, die jeweilige Situation oder durch die Beteiligten. Hier bieten sich Anknüpfungspunkte, die Handlungsnormen auf Grundlage des Erfahrungswissens flexibler zu gestalten bzw. weiterzuentwickeln. Haben die Abweichungen jedoch individuelle Ursachen (Wissensdefizite, Vorurteile, Kooperationsprobleme usw.), so kann aus dieser Erkenntnis die konkrete Motivation zur Verhaltensänderung entstehen, vor allem dann, wenn den Beteiligten faktisch umsetzbare Möglichkeiten aufgezeigt werden (Bahrs u.a. 2006). Ziel der Arbeit im Qualitätszirkel ist es daher, durch konkrete Analyse des Routinehandelns die impliziten Leitvorstellungen explizit werden zu lassen und damit einen Beitrag zur Selbstaufklärung der Beteiligten zu leisten.

Qualitätszirkel erfüllen instrumentelle und kommunikative Funktionen

Qualitätszirkel als „Bottom-up-Verfahren“ zur aktiven Beteiligung der MitarbeiterInnen am Qualitätssicherungsprozess

Fokussierung des Routinehandelns - Fehler als Schatz: Verhaltensänderung durch Konfrontation mit der eigenen Erfahrung

Der Qualitätszirkel ist ein Instrument zur Qualitätsentwicklung „von unten“, weil ...

- die Teilnehmenden als Experten ihrer eigenen Praxis ernst genommen werden,
- das Erfahrungswissen der Teilnehmenden eingebracht und aufgegriffen wird, um das professionelle Handeln weiterzuentwickeln,
- Vorstellungen, die das Routinehandeln implizit leiten, explizit gemacht werden können. Dies ist deshalb so wichtig, weil diese Orientierungen den Hintergrund für regelmäßig auftretende „Fehler“ einerseits und für kreative neue Problemlösungen andererseits bilden können.

*Das Optimierungs-
paradigma als Leitphilosophie des Qualitätszirkels*

Die Leitphilosophie des Qualitätszirkels ist das Optimierungsparadigma (vgl. Abb. 1). Im Qualitätszirkel wird – bis zum Beweis des Gegenteils – unterstellt, dass das jeweilige Handeln das bestmögliche unter den gegebenen Bedingungen ist. Durch diese Vorannahme wird den Beteiligten ein Vertrauensvorschuss vermittelt, der es ihnen erleichtert, eine Selbstüberprüfung und damit verbundene Fehler- und Problemfeldanalyse zuzulassen. Orientiert am konkreten Handeln können so umsetzbare und an den jeweiligen Kontext angepasste Problemlösungen gemeinsam entwickelt und realisiert werden. Damit nehmen Effizienz und Effektivität des Handelns zu, was allen Beteiligten zugute kommt.

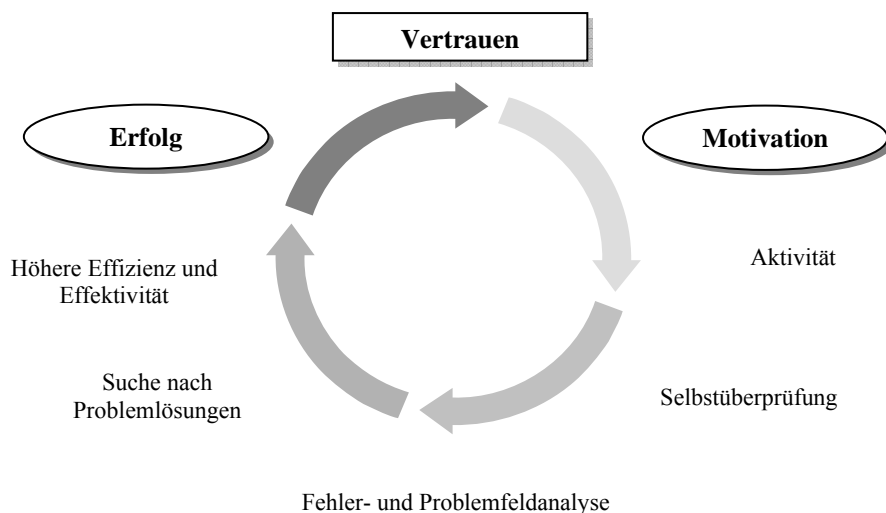


Abb. 1: Problemlösung durch Vertrauen: Optimierungsparadigma

Ein Beispiel

Im Folgenden soll an einem konkreten Beispiel dargestellt werden, was Qualitätszirkelarbeit bedeutet und welche Wirkungen sie auf die Beteiligten haben kann:

Frau Adam blättert in ihrem Wochenplaner: Ah ja, Ende nächster Woche findet schon der Gesamtelternabend an der Brüder-Grimm-Schule statt, zu dem sie als Fachkraft für Suchtprävention des Gesundheitsamts Neustadt eingeladen wurde. Noch immer überkommt sie ein Anflug von Panik, wenn sie an den Elternabend von vor 2 Monaten denkt: Damals war sie kurzfristig telefonisch zu einem Gesamtelternabend eingeladen worden, da in der Schule ein Drogenproblem unter 14- bis 15-jährigen Schülern vermutet wurde. Die Polizei war ebenfalls eingeschaltet worden, hatte aber mit dem Verweis auf die Drogenberatungsstelle erklärt, nicht zuständig zu sein. Etwa 100 Eltern waren anwesend. Es stellte sich bald heraus, dass eine empörte Minderheit dieser Eltern überhaupt

nichts von Prävention wissen wollte und nicht diskussionsbereit war, sondern lediglich forderte, die betreffenden Schüler namentlich zu nennen und von der Schule zu werfen. „Abschreckung“ war ihrer Ansicht nach die beste Prävention. Ein aufgebrachter Vater forderte vom Gesundheitsamt sogar, ein Drogenscreening durchzuführen. Frau Adam hatte versucht, diesen „Hardlinern“ die Meinung zu sagen, im Nachhinein aber den Eindruck, durch ihre schroffe Reaktion auch noch die anderen, interessierten Eltern von einer sachlichen Diskussion abgeschreckt zu haben. Bei den Lehrern war ihre Argumentation, dass Jugendlichen zugestanden werden müsse, mit Drogen Erfahrungen zu machen, auch nicht gerade gut angekommen. Immerhin hatten sich aber auch Eltern zu Wort gemeldet, die sich gegen Schulverweise aussprachen, ihr Verantwortungsgefühl als Eltern betonten und aktiv nach Lösungsmöglichkeiten suchten. Nachdem der Elternabend um 22.00 Uhr etwas abrupt beendet worden war, plagten sie noch lange Zweifel an dem eigenen Auftreten und Selbstvorwürfe, ihr Konzept nicht allen Anwesenden verständlich gemacht zu haben.

Zu ihrer großen Erleichterung fand sie beim monatlichen Treffen des Qualitätszirkels „Suchtprävention“ viel Verständnis und gute Anregungen, dort berichtete sie vor den neun Teilnehmenden aus unterschiedlichen Bereichen der Suchtprävention von diesem Elternabend. Sie hatte sich zwar schon selbst überlegt, künftig im Vorfeld von Elternabenden Informationen einzuholen, z. B. darüber, wie akut die Drogenproblematik an der jeweiligen Schule und wie offen das Kollegium bereits für Präventionsarbeit ist. Aber in der Diskussionsrunde hatte sich noch ein anderer Blickwinkel ergeben. Zunächst visualisierte der Moderator Eckdaten ihres Berichts auf dem Flipchart, so auch ihre Einschätzung des Anteils der aufgebrachten Eltern, die nur Unmut bekundeten und harte Maßnahmen forderten (10%), und der Eltern, die sich lediglich informieren (70%) oder auch engagieren wollten (20%). Bei näherer Analyse wurde ihr dann deutlich, dass sie gerade der Minderheit aus „Hardlinern“ viel Aufmerksamkeit geschenkt hatte. Einige Zirkelteilnehmer fragten Frau Adam, ob sie Möglichkeiten sehe, sich stärker an diejenigen unter den Anwesenden zu richten, die offen für einen sensiblen Umgang mit der Drogenproblematik waren. Mit einem solchen ressourcenorientierten Vorgehen hätten sie selbst gute Erfahrungen gemacht. In der Zirkeldiskussion wurde der Vorschlag erarbeitet, zu Beginn eines solchen Elternabends zu umreißen, was sie als Suchtberaterin mit ihren Expertenkenntnissen anzubieten hat und diejenigen Eltern, die das nicht annehmen können, nach Hause gehen zu lassen.

Frau Adam sieht sich darin bestärkt, künftig ihre eigene Expertenschaft mehr zu betonen und – anstatt sich emotional vereinnahmen zu lassen – die Forderungen der „Hardliner“ zwar als verständlichen Wunsch darstellen, aber vor dem Hintergrund von Forschungsergebnissen problematisieren.

Durch die Teilnahme eines Lehrers an den Zirkelsitzungen gewinnt Frau Adam außerdem einen guten Einblick in die Möglichkeiten und Grenzen der Lehrer als Schlüsselpersonen für die Suchtprävention bei Jugendlichen.

Demnächst will eine Kollegin im Zirkel einen Fall vorstellen, bei dem sie ihre Erfahrungen mit einem neuen Präventionskonzept mitteilen will, was Frau Adam sehr interessiert. Auf jeden Fall wird Frau Adam in ihrem Qualitätszirkel weiterhin vom Verlauf ihrer Elternabende berichten. Sie hat mit der Gruppe vereinbart, diese zu dokumentieren, um die gemeinsam erarbeiteten Qualitätskriterien daraufhin abzuklopfen, ob sie anwendbar waren oder weiterer Verbesserungen bedürfen.

Auch wenn dies auf den ersten Blick nach zusätzlicher Arbeit klingen mag, so hat sie doch die Erfahrung gemacht, dass ihr die Gruppenarbeit Impulse gibt und ihr für die tägliche Arbeit weiterhilft. Außerdem macht es ihr einfach auch Spaß, in dieser Runde von Leuten, die sich freiwillig und verbindlich regelmäßig treffen, so konkret zu diskutieren.

Merkmale und Prinzipien von Qualitätszirkeln

Qualitätszirkel dienen der systematischen Selbstüberprüfung des eigenen Handelns („review“) im Kreis von hinsichtlich Erfahrung und Hierarchie Gleichgestellten („peers“) und werden darum im angelsächsischen Sprachraum auch Peer Review Groups genannt.

Alle sind Experten ihrer eigenen Praxis

Sie arbeiten ...

- freiwillig und kontinuierlich in einer festen Gruppe;
- unter Beachtung der Gleichrangigkeit der Teilnehmenden;
- themenzentriert bei freier Themenwahl;
- systematisch, also regelgeleitet und zielbezogen;
- umsetzungsorientiert;
- mit Evaluation der erprobten Lösungsvorschläge
- mit Hilfe von Dokumentation und fallbezogener Diskussion des Alltagshandelns der Teilnehmenden;
- mit strukturierender Unterstützung durch speziell geschulte Moderatorinnen/Moderatoren;
- in einer offenen Atmosphäre unter Wahrung der Vertraulichkeit, was die Reflexion und Überprüfung des eigenen Handelns ermöglicht;



Abb.2: Die wichtigsten Aspekte der Qualitätszirkelarbeit

Fallarbeit – das zentrale Element des Qualitätszirkels

Im Zentrum steht die **Arbeit „am Fall“**, die ein **exemplarisches Lernen** ermöglicht. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellen im Qualitätszirkel Ausschnitte ihrer beruflichen Praxis vor und erarbeiten dabei Empfehlungen, von denen unmittelbar die jeweils Vorstellenden und im Hinblick auf vergleichbare Situationen auch die anderen Teilnehmenden profitieren können. Diese Arbeitsweise wird von den Teilnehmenden hoch geschätzt. Ein Teilnehmer aus dem Modellprojekt fasst zusammen: „Ich halte den Fallbezug aus eigener Praxis für *das zentrale Instrument* bei der Themenbearbeitung im Qualitätszirkel“.

WARUM QUALITÄTSZIRKEL IN DER GESUNDHEITSFÖRDERUNG UND PRÄVENTION?

Wie in anderen gesellschaftlichen Bereichen auch besteht in Gesundheitsförderung und Prävention zunehmend die Verpflichtung, Qualität und Effektivität ihrer Maßnahmen nachzuweisen. Sofern sie in den Zuständigkeitsbereich der GKV fallen, müssen Präventions- bzw. Gesundheitsförderungsangebote die gleichen Rahmenbedingungen erfüllen wie andere Leistungen der gesetzlichen Krankenversicherung (SGB V, § 12).

Mit ihren Richtlinien zur Förderung entsprechend § 20 Abs. 1 und 2 SGB V legen die Spitzenverbände der Krankenkassen in ihrem „Leitfaden Prävention“ dementsprechend Qualitätskriterien fest und unterstreichen, dass die Leistungen ausreichend, zweckmäßig und wirtschaftlich sein müssen sowie die Leistungserbringer Sorge zu tragen haben für eine kontinuierliche Qualitätssicherung und Evaluation (Spitzenverbände der Krankenkassen 2006).

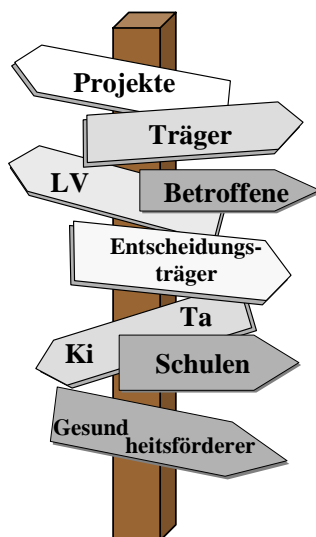
Qualitätssicherung in Gesundheitsförderung und Prävention steht vor dem Problem, dass ...

- Gesundheitsförderer bislang kein allgemein geteiltes professionelles Selbstverständnis und dementsprechend kaum verbindliche Standards ausgebildet haben;
- bedingt durch unterschiedliche Interessen der beteiligten Institutionen und Akteure (vgl. Abb. 3) teilweise konkurrierende Vorstellungen über die Qualität von Prozessen und Ergebnissen bestehen;
- Handlungsbedingungen und Tätigkeitsbereiche der in Gesundheitsförderung und Prävention Tätigen außerordentlich verschieden sind, so dass die Qualitätsbewertung systematisch die jeweiligen Kontextbedingungen mit in Betracht ziehen muss;
- sich die Handelnden oft als Einzelkämpferinnen und Einzelkämpfer mit wenig Unterstützung erleben.

SGB V: Leistungen müssen ausreichend, zweckmäßig und wirtschaftlich sein

Spezifische Problemlage im Bereich von Gesundheitsförderung und Prävention

Qualitätszirkel als erprobtes Konzept zur Entwicklung umsetzbarer und kontextspezifischer Problemlösungen



In einer vergleichbaren Ausgangssituation haben sich Anfang der 90er Jahre im (primär-) ärztlichen Bereich Qualitätszirkel als ein Verfahren der internen Qualitätssicherung entwickelt. Der Qualitätszirkel bietet einen geschützten Rahmen für die Aushandlung von Problemen aus der Alltagswirklichkeit. Befreit von Zeit- und Entscheidungsdruck können Lösungen gemeinschaftlich erarbeitet werden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Qualitätszirkels erfahren dabei reale Kooperationsmöglichkeiten, die sich als Modell eignen und im Alltag umgesetzt werden können.

Abb. 3: Wer bestimmt die Qualität von Gesundheitsförderung?

Zur Veranschaulichung sei das Beispiel eines Unternehmens genannt, in dem der Umgang mit Mitarbeitern, die aus Sicht Dritter psychische Probleme haben, dies aber nicht wahrhaben wollen, immer wieder zu Schwierigkeiten führte. Die Beteiligten – Kollegen, Vorgesetzte, Betriebsarzt, Personalrat usw. - entwickelten zunächst je einzeln Vorschläge zur Problemlösung, die unabgestimmt blieben, einander teilweise widersprachen und zu Reibungsverlusten führten. Im Qualitätszirkel ging es dann darum, an konkreten Fallbeispielen die jeweiligen Handlungssituationen der Beteiligten nachvollziehbar zu machen und Möglichkeiten aufzuzeigen, die die Interessen der Kolleginnen und Kollegen, der Vorgesetzten und des Unternehmens möglichst gut in Einklang bringen und den schutzwürdigen Belangen des Betroffenen Rechnung tragen. So konnten Verantwortlichkeiten geklärt und ein funktionierendes Netzwerk aufgebaut werden, durch das die zukünftige Handlungssicherheit der Beteiligten gestärkt wurde.

Qualitätszirkel-Arbeit am Beispiel betrieblicher Gesundheitsförderung

Prozessoptimierung: Vorteile von Qualitätszirkel-Arbeit für die Teilnehmenden und die Institutionen

Qualitätszirkel unterstützen in erster Linie die Optimierung von Arbeitsprozessen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bekommen im Qualitätszirkel neue Informationen und umsetzbare Handlungsorientierungen. Dies fördert die fachliche Kompetenz, die Selbständigkeit wächst. Verbesserte Kooperation unter den Beteiligten und erfahrener Rückhalt im Qualitätszirkel wirken emotional entlastend. Die Teilnehmenden fühlen sich aufgewertet. Dies führt zumeist zu höherer Identifikation mit der Arbeit (und der Institution).

Auch die Institutionen, in denen die Zirkelteilnehmerinnen und -teilnehmer sowie die Moderierenden beschäftigt sind, sowie (Berufs-)Verbände profitieren davon, dass die Kooperation der Teilnehmenden sowie Arbeits- und Interaktionsprozesse insgesamt optimiert werden. Betriebsklima und Arbeitsproduktivität werden verbessert, und auch in der Außendarstellung erlangen Qualitätszirkel – wie das Beispiel vieler Kurkliniken zeigt – zunehmend an Bedeutung. Der Hinweis auf regelmäßige Qualitätssicherung durch Qualitätszirkel kann hier dazu beitragen, sich im Wettbewerb mit anderen Anbietern durchzusetzen.

Das folgende Beispiel aus einem Qualitätszirkel der kommunalen Gesundheitsförderung macht deutlich, wie ein Vorschlag zur Prozessoptimierung durch Qualitätszirkel-Arbeit entwickelt und die Lösung umgesetzt und etabliert werden kann. Das Lösungsprinzip lässt sich auf ähnliche Kontexte und Problemstellungen (z.B. Qualitätssicherung bei Projekten oder Vernetzung von Institutionen aus verschiedenen Settings) übertragen.

Ein Beispiel aus der Kommunalen Gesundheitsförderung

Qualitätszirkel mit dem Ziel der Verbesserung der psychosozialen Versorgung einer Region.

Qualitätszirkel-Arbeit am Beispiel kommunaler Gesundheitsförderung

Eine Teilnehmerin des Qualitätszirkels leitet eine Koordinationsstelle für Selbsthilfe. Sie schildert bei einer Zirkelsitzung, dass sie trotz aller Öffentlichkeitsarbeit noch immer keine Zuweisungen vom örtlichen Krankenhaus erhalte. Die Koordinationsstelle sei dort offenbar kaum oder gar nicht bekannt. Die Zirkelteilnehmerinnen und -teilnehmer fragen nach, wie denn die Öffentlichkeitsarbeit bislang konkret aussehe. Es stellt sich heraus, dass die Arbeit der Koordinationsstelle auch einigen von ihnen bislang nicht bekannt ist, Zeitungsartikel und Flyer wurden offenbar wenig wahrgenommen. Konkrete Zusammenarbeit bestand vornehmlich mit denjenigen unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die – z.T. über Hinweise Dritter – persönlich auf die Koordinationsstelle aufmerksam gemacht worden waren.

Insofern wird angeregt, persönlichen Kontakt zum Krankenhaus aufzubauen und dort eine Ansprechperson zu gewinnen, die dort als Multiplikatorin bzw. Multiplikator wirken könne: dafür sei bspw. die leitende Mitarbeiterin des Sozialdienstes besonders geeignet. Weiterhin wird vorgeschlagen, einmal im Monat eine Extra-Sprechstunde im Krankenhaus anzubieten.

Die Leiterin der Koordinationsstelle setzte dies zunächst versuchsweise um, und nach einem halben Jahr wurde die Sprechstunde zur festen Einrichtung.

WIE LÄUFT EIN QUALITÄTSZIRKEL AB?

Grundlage der Arbeit im Qualitätszirkel ist ein Prozess zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung. Dieser auch als „Qualitätskreislauf“ bezeichnete Prozess stellt die Basis aller Maßnahmen zur Qualitätssicherung dar und betont die Notwendigkeit eines kontinuierlichen, immer wieder durch Phasen der Evaluation gekennzeichneten Vorgehens. Dieses allgemeine Prinzip findet im Qualitätszirkel durch die Fallarbeit eine besondere Akzentuierung, so dass wir das Vorgehen als „Qualitätszirkelkreislauf“ bezeichnen (s. Abb. 4).

Der „Qualitätszirkelkreislauf“ als Prozess kontinuierlicher Qualitätsverbesserung



Abb. 4: Der Qualitätszirkel-Kreislauf

Der Kreislauf stellt einen Orientierungsrahmen dar, die dargestellten Schritte 1-8 müssen nicht ganz streng in der Reihenfolge abgehandelt werden. Es kann durchaus vorkommen, dass ein bereits durchlaufener Schritt im Verlauf der Qualitätszirkel-Arbeit noch einmal aktuell wird. So kann die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema im Qualitätszirkel zu Modifikationen der zuvor definierten Qualitätskriterien führen.

Wie der **Qualitätszirkelkreislauf** in der einjährigen Arbeit eines Qualitätszirkels umgesetzt wird, soll am Beispiel eines Qualitätszirkels mit dem Thema „Rückenschule mit Kindern“ veranschaulicht werden:

Beispiel: Rückenschule mit Kindern

Der Zirkel wurde vom Sachgebietsleiter für den Bereich Gesundheitsförderung eines Gesundheitsamts initiiert und moderiert. Er setzte sich vorwiegend aus Arzthelferinnen und Kinderkrankenschwestern zusammen,

Beispiel für die Umsetzung des Qualitätszirkel-Kreislaufs

die als Mitarbeiter des Gesundheitsamts den gemeinsamen Aufgabebereich hatten, in Kindergärten und Schulen Rückenschulen für Kinder anzubieten. Diese Tätigkeit wurde im Zirkel reflektiert und gemeinsam weiterentwickelt.

*Thematischer Konsens
Formulierung von Fragen
und Prioritäten*

Das gewählte Rahmenthema wurde im Arbeitszyklus bei acht Treffen bearbeitet. Nach der gemeinsamen **Themenfindung (1)** wurde eine **Liste von relevanten Problemen (2)** erstellt, die in der Alltagsarbeit auftreten (z.B. fehlende Nachhaltigkeit, Umgang mit störenden Kindern).

*Qualitätsbewertung nach
bewährten Kriterien oder
selbst erarbeiteten Leitli-
nien*

Dem schloss sich die Benennung relevanter **Kriterien (3)** an, aufgrund derer die **Qualität** der Rückenschulen zu beurteilen sein sollte. Im Hinblick auf die Nachhaltigkeit der Maßnahmen sollten die Rückenschulen z.B. Hinweise für Schülerinnen und Schüler sowie für das Lehrpersonal geben, wie diese künftig selbst Übungen machen und die Rückenschule in den Alltag integrieren könnten. Unter dem Aspekt der Zielgruppenerreichung sollten z.B. „Störer“ systematisch einbezogen werden, etwa indem sie mit besonderen Aufgaben betraut werden.

*Umfassende Analyse der
Arbeitsrealität
Dokumentation des All-
tagshandelns*

Vor diesem Hintergrund wurde das Alltagshandeln einer systematischen Ist-Analyse unterzogen. Die Teilnehmerinnen fertigten dazu Aufzeichnungen (Video- oder schriftliche Protokolle auf Basis teilnehmender Beobachtung) ihrer eigenen Schulungen an. Das damit **dokumentierte Alltagshandeln (4)** wurde dann bei mehreren Zirkeltreffen diskutiert. Diese kritische Reflexion nachvollziehbarer Protokolle unter Gleichrangigen – „peer review“ – bildete den Kern der Qualitätszirkel-Arbeit. Die Arbeit am Fall ermöglichte eine intensive **Analyse der Arbeitsrealität (5)**, auf deren Grundlage **Ziele und Lösungsvorschläge (6)** entworfen wurden. So durchzog die Frage, wie die Nachhaltigkeit von Rückenschulen, die von den Angestellten des Gesundheitsamts nur in großen Zeitabständen durchgeführt werden können, durch bessere Einbeziehung von Lehrenden gefördert werden kann, mehrere Zirkelsitzungen. Störende Kinder waren in keiner der aufgezeichneten Situationen erkennbar – offenbar kein häufiges, trotzdem aber als schwerwiegend empfunden Problem.

*Entwicklung von Lösungs-
vorschlägen*

Bei den Diskussionen wurden auch neue Probleme (5) identifiziert, die den Akteuren zuvor nicht bewusst gewesen waren. So wurde in den Videoaufzeichnungen erkennbar, dass Lehrerinnen und Lehrer oft nicht in Schulungen einbezogen waren, am Rande standen und sich die Übungen eifrig notierten, die sie später selbstständig anleiten sollten. Die Interaktion zwischen Mitarbeiterinnen des Gesundheitsamts und Lehrkräften erschien gespannt und unterschwellig konkurrenz. Dementsprechend wurde vorgeschlagen (6), die Lehrerinnen und Lehrer aktiv in die Schulungen einzubeziehen und eine spezifische Fortbildung für sie zu entwickeln, die auf die besondere Aufgabe als Multiplikatorin/Multiplikator vorbereitet.

*Praktische Umsetzung und
Evaluation der Lösungs-
vorschläge*

Das Fortbildungskonzept wurde bei einem gesonderten Zirkeltreffen vorgestellt und diskutiert. Die Ergebnisse jedes Zirkeltreffens wurden in Protokollen zusammengefasst, die **praktische Umsetzung (7)** der Vorschläge **erprobt und deren Effekte überprüft (8)**. Mit der **Evaluation** wurde diese Qualitätsförderungssequenz vorläufig abgeschlossen. Dabei zeigte sich zudem ein ungeplanter Nebeneffekt: Einige Eltern äußerten sich kritisch darüber, dass die Rückenschule nunmehr in den Schulalltag integriert worden war. Sie befürchteten, dass dies auf Kosten des Fachunterrichts in Mathematik, Deutsch usw. erfolgt war. Der Umgang mit solchen Eltern könnte ebenfalls im Zirkel thematisiert werden („Elternarbeit“) und einen **erneuten Einstieg in den Qualitätszirkelkreislauf (1)** bedeuten.

WIE WIRKEN QUALITÄTSZIRKEL?

Die Arbeit im Qualitätszirkel zeitigt eine Reihe von Wirkungen der Qualitätszirkelarbeit, die je für sich auch durch andere Formen von Gruppenarbeit bzw. Qualitätsinitiativen erreicht werden könnten, in ihrer Bündelung jedoch spezifisch für Qualitätszirkel sind (Bahrs u.a. 2005, Bahrs u.a. 2006). Die Veränderungen betreffen im Wesentlichen die folgenden Dimensionen: Arbeitsorganisation (im Schaubild 5 mittelgrau unterlegt), Kooperation und Interaktion (im Schaubild dunkelgrau unterlegt) sowie individuelle Einstellungen und Verhaltensweisen (im Schaubild hellgrau unterlegt).

Hauptwirkungen der Qualitätszirkel-Arbeit im Modellprojekt

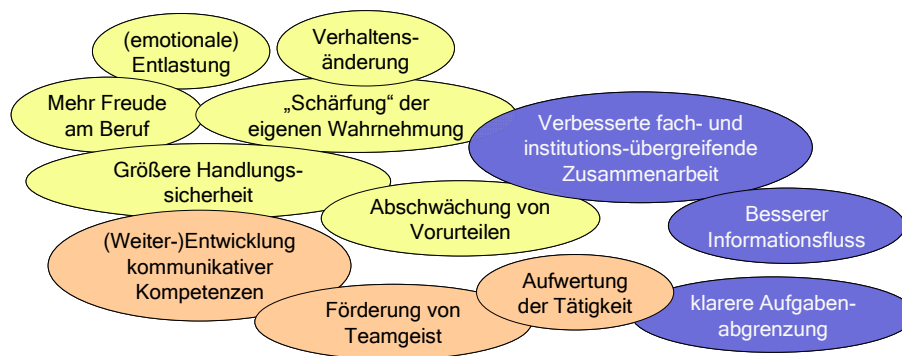


Abb. 5: Hauptwirkungen der Qualitätszirkel-Arbeit

Diese Wirkungen der Qualitätszirkel-Arbeit sind vor allem durch gruppenspezifische Prozesse, die Minimierung kognitiver Dissonanzen und die Ermöglichung unterschiedlicher Lernformen zu erklären.

Wirkprinzipien von Qualitätszirkeln

Gruppendynamische Aspekte

Die Gruppe vermag dann nachhaltig die Bereitschaft zur Veränderung zu unterstützen, wenn es gelingt, eine vertrauensvolle Atmosphäre aufzubauen, in der sich die Teilnehmenden vorbehaltlos angenommen und geschätzt fühlen. Offenheit für Kritik und Selbstkritik können dann als Chance erfahren und die erhaltenen Rückmeldungen produktiv verarbeitet werden.

Vertrauen innerhalb der Gruppe als Voraussetzung

Im Qualitätszirkel wirkt der soziale Einfluss von anerkannten (Fach-)Kollegen und Meinungsbildnern. Sie stellen Vorbilder dar, mit denen eigene Erfahrungen geteilt werden und von deren Erfahrungswissen profitiert werden kann. Wenn die vermittelten Informationen von Personen stammen, die als „vertrauenswürdig“ und „glaubwürdig“ eingeschätzt werden, ist eine erstmalige Auseinandersetzung mit dem Thema daher besonders wahrscheinlich.

Anerkannte (Fach-)Kollegen und Meinungsbildner als Vorbilder

Den Äußerungen der als verlässlich erlebten anderen Zirkelteilnehmer wird eher Vertrauen entgegen gebracht als Expertenmeinungen oder den Ergebnissen von wissenschaftlichen Studien, da (und insoweit) deren Erfahrungsbasis eingeschätzt werden kann.

In der Gruppe findet ferner eine soziale Kontrolle z.B. bezüglich der Umsetzung geplanter Änderungen im Alltagshandeln statt: mit der Teilnahme am Qualitätszirkel haben sich die Gruppenmitglieder zur Umsetzung gemeinsam erarbeiteter Ergebnisse verpflichtet. Dies erzeugt eine Verbindlichkeit, durch die die einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmer angeregt werden, sich durch kontinuierliche Arbeit und Überprüfung ihres Handelns einzubringen.

Verbindlichkeit der Teilnahme unterstützt Änderungen im Alltagshandeln

Motivation zur Verhaltensänderung durch Reduktion kognitiver Dissonanz

Kognitive Dissonanz

Qualitätszirkel-Arbeit macht durch systematische Dokumentation und Diskussion des eigenen Handelns die entsprechenden Handlungsroutrinen bewusst. Indem die Ansprüche an das eigene Verhalten und dessen tatsächliche Umsetzung einander gegenübergestellt werden, können sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Qualitätszirkeln bestehender Diskrepanzen ausdrücklich bewusst werden. Daraus erwächst der Wunsch, diese Unstimmigkeiten zu minimieren bzw. zu beseitigen und somit eine starke Motivation zur Verhaltensänderung: Ein Lernen am eigenen Beispiel.

Im Qualitätszirkel kann auch deutlich werden, dass es einengende Bedingungen gibt, die allen Beteiligten gemeinsam sind und der Realisierung des wünschenswerten Handelns entgegenstehen. Eine Problemlösung ist dann weder durch individuelle Verhaltensänderung noch durch Umbewertung erzielbar. Diese Erfahrung stärkt die Motivation für gemeinsames Handeln, das auf die Ermöglichung der erforderlichen Rahmenbedingungen zielt.

*Jede/Jeder kann Vorbild für andere sein
Selbstbestätigung durch die Aufwertung des eigenen Verhaltens*

Lernformen

Im Qualitätszirkel lernen die Teilnehmenden auch durch Beobachtung. Beispiele anderer Gruppenmitglieder können neue Impulse geben, Einzelne zu Vorbildern werden. Auch Negativbeispiele anderer Zirkelteilnehmer, an denen man mögliches eigenes Handeln wieder erkennt, können Lerneffekte hervorrufen, wenn die Hintergründe verstanden und Handlungsalternativen entwickelt werden. Schließlich ist die positive Bestärkung nicht zu unterschätzen, wenn eigenes Verhalten positive Wertschätzung erfährt, insbesondere dann, wenn die Vorstellenden sich ihre eigenen Qualitäten selbst nicht bewusst sind.

Dies wirkt sich positiv auf das emotionale Befinden, die Arbeitsmotivation und auf die eigene Handlungssicherheit aus.

Qualitätszirkel-Arbeit ist ein Prozess und lebt von Wiederholung und Wiedervorstellung. Dabei erweist sich ein systematisches Vorgehen als besonders effektiv: Nachfragen zu gemachten Erfahrungen erinnern an die Verabredung, gemeinsam erarbeitete Lösungsvorschläge (vgl. Abbildung 2, Punkte 6 und 7) auch tatsächlich umzusetzen.

Qualitätszirkel als passgenaue Fortbildung durch interaktives Lernen.

Der Qualitätszirkel dient der Verbesserung professionellen Handelns und fördert die Ausbildung eines professionellen Selbstverständnisses. Die Lernprozesse orientieren sich an den persönlichen Bedürfnissen der einzelnen Teilnehmer und ermöglichen die Weiterentwicklung personübergreifender Handlungsmuster – eine passgenaue Fortbildung durch interaktives Lernen.

WELCHE ERFAHRUNGEN MIT QUALITÄTSZIRKELN LIEGEN FÜR DEN BEREICH DER GESUNDHEITSFÖRDERUNG UND PRÄVENTION VOR?

Das Modellprojekt

Modellprojekt „Qualitätszirkel in der Gesundheitsförderung und Prävention“

Zur Erprobung des Qualitätszirkel-Konzepts und zur Schaffung der Voraussetzungen für die Implementierung von Qualitätszirkeln in der Gesundheitsförderung und Prävention wurde im Auftrag der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung in der Zeit vom 01.11.1999 bis 31.12.2003 an der Abteilung Medizinische Psychologie der Universität Göttingen von der Projektgruppe Qualitätsförderung ein Projekt durchgeführt. Es hatte zum Ziel, das im Bereich der ambulanten ärztlichen Versorgung seit Jahren

bewährte Konzept der ärztlichen Qualitätszirkel in unterschiedlichen Feldern der Gesundheitsförderung im Hinblick auf eine Breitenimplementierung weiter zu entwickeln. Dazu sollte es unter annähernd realistischen Bedingungen in Qualitätszirkeln mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus der Gesundheitsförderung erprobt und der Unterstützungsbedarf der Moderatorinnen und Moderatoren eruiert werden. In Abbildung 6 sind die am Modellprojekt Beteiligten dargestellt.

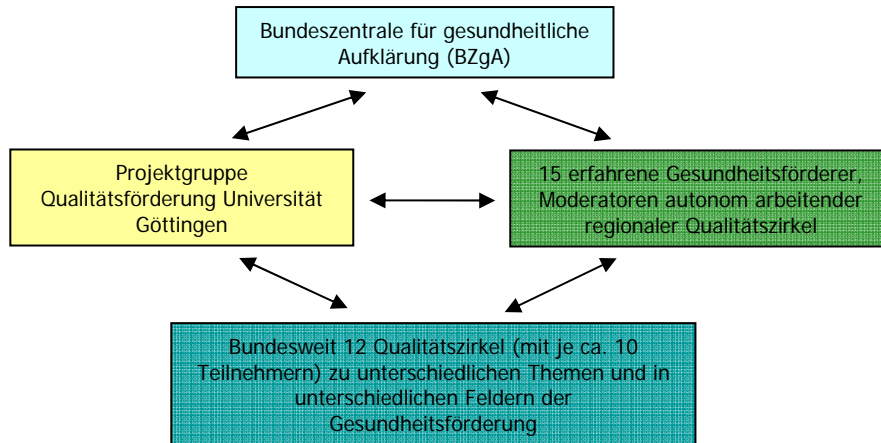


Abb. 6: Das Modellprojekt „Qualitätszirkel in der Gesundheitsförderung und Prävention“

Von den beteiligten und autonom arbeitenden Moderatorinnen bzw. Moderatoren wurden 12 Qualitätszirkel in unterschiedlichen Bereichen der Gesundheitsförderung initiiert (kommunale GF, betriebliche GF, Ernährungsberatung, öffentlicher Gesundheitsdienst, Erwachsenenbildung). Sie wurden ein Jahr lang durchgeführt und moderiert (ausführliche Darstellung in Bahrs u.a. 2005, BZgA 2005).

Die Projektgruppe führte eine 3-tägige Eingangsschulung für die (angehenden) Moderatorinnen/Moderatoren durch und begleitete deren Arbeit im Rahmen von insgesamt sechs weiteren 1½-tägigen Seminaren. Diese Seminare dienten den Moderatorinnen und Moderatoren als Forum des Erfahrungsaustauschs und der Supervision.

Die Arbeit der Qualitätszirkel und die Begleitseminare wurden wissenschaftlich begleitet und analysiert. So wurden die Erwartungen und Bewertungen bzgl. der Qualitätszirkel-Arbeit auf Seiten der Moderatorinnen bzw. Moderatoren und von den Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmern der Qualitätszirkel erhoben. Weiterhin wurden die Qualitätszirkeltreffen aus Sicht der Moderierenden und der Teilnehmenden (standardisierte Bewertungsbögen) sowie aus dem Blickwinkel der Projektgruppe (teilnehmende Beobachtungen) dokumentiert und bei den Begleitseminaren eingebracht.

Im Modellprojekt haben sich Qualitätszirkel im Gesundheitsförderungsbereich als Form der freiwilligen internen Qualitätsförderung bewährt. Der Abschlussbefragung zufolge hielten alle Moderatorinnen/Moderatoren und fast alle Teilnehmerinnen/Teilnehmer Qualitätssicherung in der Gesundheitsförderung für notwendig, und mehr als 80% sahen in Qualitätszirkeln ein dafür geeignetes Instrument. Dabei machte die Mehrheit erstmalig Erfahrung mit Qualitätssicherungsprogrammen. Qualitätszirkel sind also ein „niedrigschwelliges“ Angebot, mit dem der Zugang zu einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung gebahnt werden kann.

12 neue Qualitätszirkel

Zirkelbegleitende Schulungen der ModeratorInnen

Begleitende Dokumentation und Evaluation von Zirkelarbeit und Schulungen

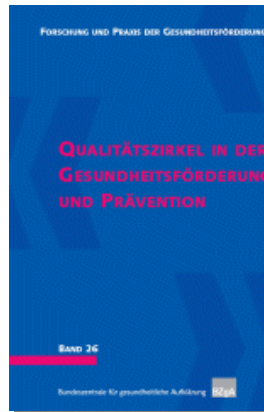
Ergebnisse der Abschlussbefragungen

Schlussfolgerungen

Aus dem Modellprojekt wurden folgende **Schlussfolgerungen** abgeleitet:

- Qualitätszirkel-Arbeit kann ein wesentliches Element der Qualitätssicherung in der Gesundheitsförderung werden.
- Qualitätszirkel erlauben es, die vorhandenen Ressourcen bei Gesundheitsförderinnen und Gesundheitsförderern aufzunehmen, damit deren Autonomie zu stärken und sich dem jeweiligen regionalen Bedarf anzupassen.
- Die Wirksamkeit von Qualitätszirkeln hängt mit von der Bereitschaft der Institutionen ab, die Umsetzung erarbeiteter Ergebnisse zu ermöglichen.
- Fachgerechte Schulung der Moderatorinnen und Moderatoren und dem jeweiligen Kontext angemessene Unterstützung sind bei der Implementierung vonnöten.

Projektbericht



Eine ausführliche Darstellung von Verlauf und Ergebnissen des Modellprojekts findet sich im Fachheft 26 der BZgA (vgl. Bild). Dieses kann – ebenso wie der dazugehörige Ergebnisband (für wissenschaftlich Interessierte) – im Internet unter www.bzga.de (→ Fachpublikationen → Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung) eingesehen und bezogen werden.

WELCHE VORAUSSETZUNGEN ERMÖGLICHEN EINE ERFOLGREICHE QUALITÄTSZIRKEL-ARBEIT?

Im Modellprojekt zeigte sich, dass Erfolg und Verlauf von Qualitätszirkeln stark von den Entwicklungsbedingungen vor Ort abhängen. Und es wurde deutlich, dass das Konzept für alle vertretenen Bereiche – kommunale Gesundheitsförderung, Erwachsenenbildung, Ernährungsberatung, betriebliche Gesundheitsförderung, öffentlicher Gesundheitsdienst – als anwendbar und wirksam eingeschätzt wird, wobei der Moderation eine große Bedeutung zukommt. Deshalb ist eine über eine Eingangsschulung hinausgehende kontinuierliche Unterstützung der Moderatorinnen und Moderatoren sinnvoll und erforderlich. Aufgrund der hohen Flexibilität des Konzepts ist dessen erfolgreiche Umsetzung auch in den Bereichen von Gesundheitsförderung von Prävention zu erwarten, für die bislang keine Erfahrungen vorliegen, wie z.B.

- Settingbezogene Ansätze (Setting Schule, Kindertagesstätten, Betriebe usw.)
- Selbsthilfeförderung
- Gesundheitsfördernde Projekte
- „Gesunde Stadt“
- ...

Aus den bisherigen Erfahrungen mit der Qualitätszirkeln lassen sich Voraussetzungen ableiten, die eine erfolgreiche Qualitätszirkel-Arbeit ermöglichen (s. Abb. 5).

Voraussetzungen für erfolgreiche Qualitätszirkel-Arbeit

Als übergreifende Voraussetzungen sind vor allem die Rahmenbedingungen angesprochen. So sollte ein verbindlicher regelmäßiger Termin vereinbart werden, der auch einzuhalten ist und an einem Ort stattfindet, der mit vertretbarem Aufwand erreichbar ist. Für die Bearbeitung ist außerdem ausreichend Zeit erforderlich, denn je komplexer die Problematik, desto höher der Zeitbedarf. Ein günstiger Arbeitszyklus beträgt ca. 1½ Jahre.

Themenfelder der Qualitätszirkel des Modellprojektes

Weitere mögliche Einsatzbereiche

Voraussetzungen erfolgreicher Qualitätszirkel-Arbeit

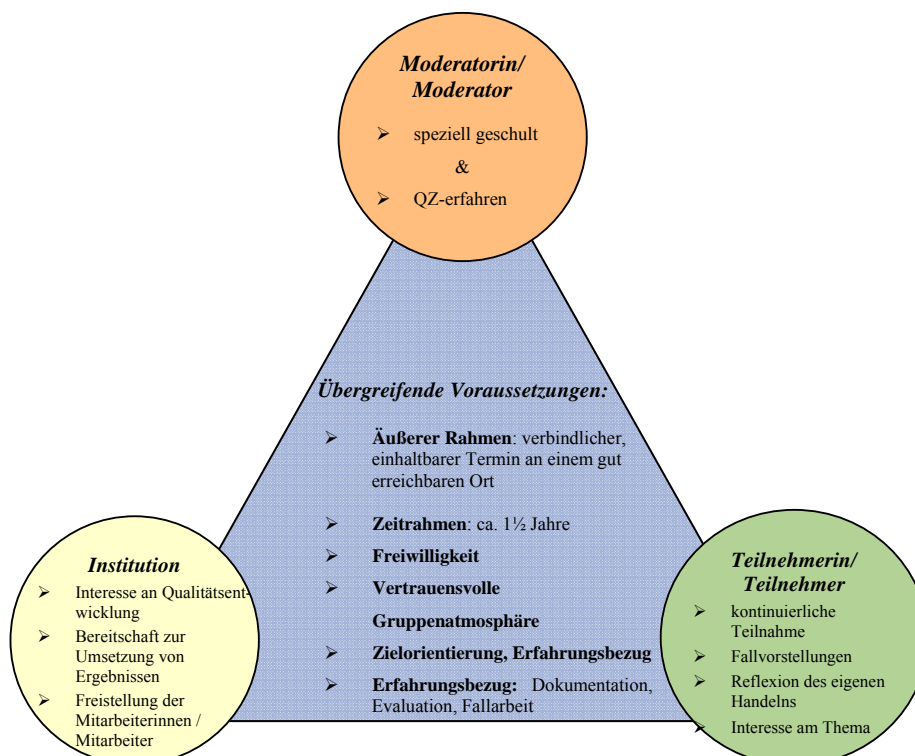


Abb. 7: Voraussetzungen für eine erfolgreiche QZ-Arbeit

*Einhaltung spezifischer
Gruppenregeln*

Die Teilnehmenden tragen zu einer erfolgreichen Qualitätszirkel-Arbeit durch die Einhaltung allgemeiner Regeln zum Feed-back (z.B. „beschreibend“ statt „wertend“) und zur Zusammenarbeit im Zirkel (z.B. „die oder den anderen ausreden lassen“) bei. Weiterhin beachten sie qualitätszirkelspezifische Anforderungen (z.B. „Beteiligung an der Dokumentation“, „Diskussion“, „Umsetzung von Ergebnissen“, „Evaluation“ sowie „Wahrung von Vertraulichkeit“), die maßgeblich für eine erfolgreiche Konzeptumsetzung sind.

Die Institutionen, in denen die Teilnehmenden tätig sind, sollten an Qualitätsentwicklung interessiert sein und die Qualitätszirkel-Arbeit selbst sowie die Umsetzung von Ergebnissen unterstützen.

Damit der Qualitätszirkel systematisch und erfolgreich arbeitet, bedarf es einer oder eines speziell geschulten Moderatorin bzw. Moderators.

DIE ROLLE DER MODERATORIN BZW. DES MODERATORS*Zirkelarbeit als Erfahrungsprozess der Gruppe gestalten
Moderation durch eine
speziell geschulte Person*

Die **Funktion** der Moderation ist es, die Zirkelarbeit im umfassenden Sinne als Erfahrungsprozess der Gruppe zu organisieren und zu supervidieren, der Gruppe also Hilfestellung für ihre eigene Problemfindung und -lösung zu geben. Darüber hinaus sollte der/die Moderierende über Kompetenzen und Erfahrungen in der Gruppeninitiierung, in der Organisation der Rahmenbedingungen sowie in der Leitung von Gruppen Erwachsener verfügen. Er/sie achtet darauf, dass die Gruppenarbeit kontinuierlich stattfindet und sich am Qualitätszirkel-Kreislauf orientiert. Benötigt werden daher neben Kompetenzen, die sich auf die Gestaltung von Gruppenprozessen beziehen spezifische Fertigkeiten im Hinblick auf das Qualitätszirkel-Konzept.

*Qualitätszirkel-Kreislauf
umsetzen*

Nach vorliegenden Erfahrungen folgt die Gruppenarbeit bei aller Individualität der jeweiligen Zirkel einem Prozess, der Zeit braucht und nicht beliebig beschleunigt werden kann.

*Unterstützung für die
Moderierenden*

Für das vollständige Durchlaufen eines Qualitäts-Kreislaufs sind ca. 1½ Jahre zu veranschlagen. Auch die Moderatorinnen und Moderatoren benötigen daher Unterstützung, die u.a. vom erreichten Entwicklungsstand der Qualitätszirkel und den dementsprechenden Entwicklungsaufgaben abhängt.

Folgende Merkmale kennzeichnen die **Rolle** der Moderatorin/des Moderators:

- Gleiche/r unter Gleichen
- Organisator/in
- Koordinator/in
- Regulator/in
- ggf. Inspirator/in
- neutral, nicht wertend
- Er/sie unterstützt die Gruppe dabei ...
 - themenzentriert zu arbeiten,
 - ihr Ziel zu finden und zu erreichen,
 - den roten Faden zu behalten,
 - die Regeln einzuhalten;
 - und ist dabei so aktiv wie nötig und so zurückhaltend wie möglich.
- Er/sie ...
 - achtet auf eine kontinuierliche Orientierung der Gruppenarbeit am Qualitätszirkelkreislauf,
 - fördert erfahrungsbezogenes Arbeiten durch dokumentierte Fallarbeit,
 - macht mit verschiedenen Dokumentationsmethoden vertraut und
 - thematisiert immer wieder Umsetzbarkeit und Umsetzung der erarbeiteten Ergebnisse.

WIE ENTSTEHT EIN QUALITÄTSZIRKEL?

Qualitätszirkel können von verschiedenen Seiten initiiert werden. Damit dies zum Erfolg führt, müssen die oben beschriebenen Bedingungen bei Teilnehmenden, Moderierenden und Institutionen erfüllt sein.

Ausführliche praktische Tipps für die Gruppenbildung finden Sie im Handbuch für Moderatorinnen und Moderatoren (BZgA 2005).

Die ersten Aufgaben stellen sich damit in Abhängigkeit davon, wer initiativ wird, jeweils unterschiedlich:

- Sie sind als Praktikerin/Praktiker in der Gesundheitsförderung tätig und an der Qualitätszirkelarbeit interessiert. Sie können selbst die Initiative übernehmen, eine Gruppe von Gleichgesinnten suchen und organisieren. Sie müssen die beteiligten Institutionen vom Sinn der Maßnahme überzeugen und benötigen eine Moderatorin/einen Moderator. Hierfür können Sie entweder auf bereits geschulte Kräfte zurückgreifen oder sich selbst zur Moderatorin/zum Moderator durch die Teilnahme an den entsprechenden Schulungen (s.u.) ausbilden lassen.
- Sie sind Moderatorin oder Moderator und möchten einen Qualitätszirkel initiieren. In diesem Fall wird die fortbildende Schulung zur/zum „Qualifizierten Moderatorin/Moderator von Qualitätszirkeln in der Gesundheitsförderung und Prävention“ (s.u.) empfohlen. Sodann kommt es darauf an, eine Gruppe zu finden bzw. aufzubauen und die Unterstützung der Institution(en) zu gewinnen.
- Eine Gruppe von Praktikerinnen/Praktikern, die sich z.B. in Form eines Arbeitskreises getroffen haben, will sich künftig als Qualitätszirkel organisieren. In der Regel hat die Gruppe bereits den notwendigen institutionellen Rückhalt, benötigt aber eine Moderatorin/einen Moderator. Sie kann dafür entweder auf bereits geschulte Kräfte zurückgreifen oder aus ihrem Kreis eine Moderatorin/einen Moderator ausbilden lassen (Informationen ggf. über die Projektgruppe Qualitätssicherung). Bei einer bereits etablierten Gruppe ist es besonders wichtig, dass die Moderatorin bzw. der Moderator die spezifische Arbeitsweise des Qualitätszirkels sicherstellen kann, damit die Gruppe von der neuen Arbeitsform in gewünschter Weise profitieren kann. Die Teilnahme an der Schulung erfolgt begleitend zur Arbeit im Qualitätszirkel (s.u.).
- Eine Institution interessiert sich, z.B. um ein internes Qualitätsmanagement aufzubauen oder zu erweitern. In diesem Fall ist es empfehlenswert, das Konzept institutsintern zur Diskussion zu stellen z.B. in Form einer In-House-Informationsveranstaltung oder eines Schnupperseminars (s.u.). Die Einrichtung eines Qualitätszirkels sollte in enger Absprache mit den Mitarbeitern erfolgen, die Gruppenteilnahme auf Freiwilligkeit beruhen. Die Moderation eines einrichtungsinternen Qualitätszirkels sollte durch eine speziell geschulte **externe** Fachkraft erfolgen.

Wer entscheiden möchte, ob er/sie Qualitätszirkel initiieren möchte, kann an einer Informationsveranstaltung teilnehmen oder eine Informationsveranstaltung organisieren.

Initiierung von Qualitätszirkeln ist von unterschiedlicher Seite möglich

Handbuch für Moderatorinnen und Moderatoren

Initiierung durch Praktikerin/Praktiker

Initiierung durch Moderatorin/Moderator

Initiierung durch Gruppe von Praktikerinnen bzw. Praktikern

Initiierung durch Institution

LITERATUR

- BZgA (Hrsg.): Qualitätszirkel in der Gesundheitsförderung und Prävention – Handbuch für Moderatorinnen und Moderatoren; Projektkoordination: Dr. O. Bahrs; 1. Auflage, Köln 2005; ISBN 3-937707-10-7
- Bahrs O, Matthiessen PF. (Hrsg.): Gesundheitsfördernde Praxen – Die Chance einer salutogenetischen Orientierung in der hausärztlichen Praxis. Hans Huber, Bern 2007
- Bahrs O, Jung B, Nave M, Pohl D, Schmidt U: Qualitätszirkel in der Gesundheitsförderung und Prävention - Ergebnisband; <http://www.bzga.de> → Fachpublikationen → Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung, Köln 2005
- Bahrs O, Jung B, Nave M, Schmidt U: Qualitätszirkel in der Gesundheitsförderung und Prävention; Reihe „Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung“, Fachheft 26, BZgA, Köln 2005; ISBN 3-937707-07-7
- Gutachten des Sachverständigenrates 2005, Koordination und Qualität im Gesundheitswesen. Kurzfassung, Artikel 65. <http://www.svr-gesundheit.de/Gutachten/Gutacht05/Kurzfassung.pdf>
- Spitzenverbände der Krankenkassen: „Leitfaden Prävention“ – Gemeinsame und einheitliche Handlungsfelder und Kriterien der Spitzenverbände der Krankenkassen zur Umsetzung von § 20 Abs. 1 und 2 SGB V vom 21. Juni 2000 in der Fassung vom 10. Februar 2006; http://www.forumpraevention.de/forumpraevention_1234/images//Downloads/Leitfaden2006.pdf

WIE WIRD DIE ARBEIT VON QUALITÄTSZIRKELN IN GESUNDHEITSFÖRDERUNG UND PRÄVENTION UNTERSTÜTZT?

Aus dem oben beschriebenen Modellprojekt heraus wurden Medien und Konzepte erstellt, die nun für die konkrete Qualitätszirkel-Arbeit und die nachhaltige Implementierung von Qualitätszirkeln in der Gesundheitsförderung und Prävention genutzt werden können (s. Abb. 8).

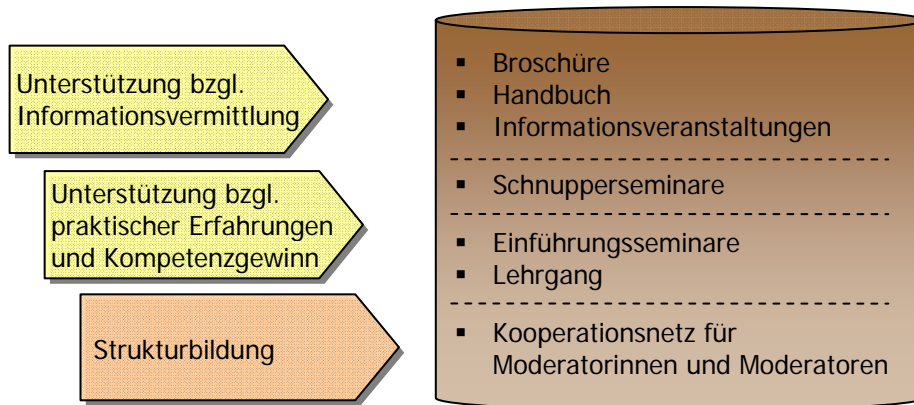


Abb. 8: Unterstützungs-Angebot für Qualitätszirkel-Arbeit und Implementierung des Konzeptes

Medien, Qualifizierungskonzepte und Erfahrungen werden von den Projektbeteiligten zur Verfügung gestellt. Damit Qualitätszirkel in Gesundheitsförderung und Prävention kontinuierlich arbeiten und diese Form der internen Qualitätsförderung nachhaltig implementiert werden kann, bedarf es aber darüber hinaus einer noch aufzubauenden unterstützenden Struktur. Deren Aufgabe – z.B. Evaluation von Qualitätszirkeln und Moderatoren, Organisation von Austauschbörsen, Aufbereitung von Arbeitsergebnissen von Qualitätszirkeln – kann nicht von den bisherigen Projektbeteiligten allein übernommen werden. Hier sind die großen Player aus Gesundheitswesen, Bildungsbereich, Kommunen, Wirtschaft usw. gefragt.

Nachfolgend wird das weitere Angebot – bestehend aus Handbuch (mit Posterset) und Schulungen – näher beschrieben.

Informationsmaterialien der BZgA

Handbuch und Posterset



Das in der 1. Auflage kostenlos erhältliche Handbuch liefert viele Hinweise für Planung und Durchführung von Qualitätszirkeln, die Moderatorinnen und Moderatoren ihre Arbeit mit dem hier vertretenen Qualitätszirkel-Konzept erleichtern kann. Beispiele aus verschiedensten Bereichen von Gesundheitsförderung und Prävention zeigen, welche Themen in Qualitätszirkeln thematisiert werden und welche Vorgehensweisen sich auch in kritischen Situationen besonders bewährt haben. Worin unterscheiden sich Qualitätszirkel von anderen Formen der Gruppenarbeit? Worin bestehen Gemeinsamkeiten? Auch diese Fragen werden im Handbuch thematisiert.

Das Handbuch dient als Leitfaden für die Qualitätszirkel-Arbeit und als Schulungsmaterial bei Einführungs- und Begleitseminaren. Das beiliegende Posterset, bestehend aus drei Wandzeitungen (Qualitätszirkelkreislauf, Regeln der Zusammenarbeit, Adäquates Feedback), ist für den Einsatz im Qualitätszirkel bestimmt.

Einzel Exemplare des Handbuchs können bei der BZgA bestellt werden (Bestellschein s. S. 25).

ANGEBOTE DER GEMEKO E.V.

Veranstaltungen zur Information

Informationsveranstaltungen (in Absprache mit Institutionen bzw. Verbänden)

Zielsetzung und Zielgruppe:	Das Qualitätszirkel-Konzept und dessen Vorzüge Interessierten und Institutionen vorstellen und argumentativ nachvollziehbar machen.
Arbeitsweise:	Vortrag und Diskussion
Beschreibung:	Einführung in die Qualitätszirkel-Prinzipien. Die Arbeitsweise wird an einem Beispiel veranschaulicht. Vorstellung des Qualifizierungs- und Unterstützungskonzepts (Moderatorenschulung, begleitender Lehrgang, Materialien).
Anzahl der Teilnehmenden:	bis 100
Kosten:	nach Vereinbarung

Schnupperseminare

Zielsetzung und Zielgruppe:	Qualitätszirkel-Arbeit für Interessenten praktisch erfahrbar machen, das Konzept veranschaulichen und für Mitarbeit interessieren. Richtet sich an Entscheidungsträger, die sich einen eigenen Eindruck von der Arbeitsweise machen wollen, und an Praktikerinnen und Praktiker der Gesundheitsförderung, die an einem Qualitätszirkel teilnehmen oder diesen moderieren wollen.
Arbeitsweise:	Vortrag, Diskussion, fallbezogene Gruppenarbeit
Beschreibung:	Einführung in die Qualitätszirkel-Prinzipien. Zur Veranschaulichung wird eine Qualitätszirkelsitzung simuliert. Abschließend steht Zeit zur Evaluation zur Verfügung.
Anzahl der Teilnehmenden:	maximal 30
Kosten:	nach Vereinbarung
Rahmenbedingungen:	Schnupperseminare können gesondert angeboten werden oder auch im Rahmen von Kongressen usw. stattfinden.

Veranstaltungen zur Qualifizierung

Die nachstehenden Veranstaltungen werden von der Gesellschaft zur Förderung Medizinischer Kommunikation e.V. (GeMeKo; www.gemeko.de), Göttingen in Zusammenarbeit mit dem Bildungswerk Ver.Di durchgeführt (siehe Anmeldebogen).

Schulung zur Qualitätszirkel-Moderatorin/zum Qualitätszirkel-Moderator

Die praxisbegleitende Fortbildung zur Moderatorin/zum Moderator von Qualitätszirkeln in dem in dieser Broschüre beschriebenen konzeptuellen Rahmen besteht aus einem 1½-tägigen Einführungsseminar und einem darauf aufbauenden 1½-jährigen Lehrgang, der begleitend zur Qualitätszirkelpraxis durchgeführt wird. Das Einführungsseminar bereitet die Teilnehmenden auf die Initiierung und Durchführung eines Qualitätszirkels vor. Die erfolgreiche Teilnahme am Einführungsseminar wird zertifiziert. Die Seminare werden in Zusammenarbeit mit dem Bildungswerk Ver.Di durchgeführt, eine Anerkennung als Bildungsurlaub ist geplant.

Erfahrungsgemäß wünschen und benötigen Moderatorinnen und Moderatoren während ihrer praktischen Qualitätszirkel-Arbeit weitere Unterstützung: Vertiefung bzgl. des Qualitätszirkel-Konzepts, Austausch mit anderen Moderierenden, praktische Übungen und Unterstützung bei der Förderung von konkreten kooperativen Arbeitsbeziehungen. Hierzu dienen die drei Begleitseminare des **Lehrgangs**, welche die praktische Qualitätszirkel-Arbeit 1½ Jahre lang begleiten und unterstützen. Diese **Seminare** werden in halbjährlichen Abständen durchgeführt und durch eine teilnehmende Beobachtung mit anschließendem **Coaching** durch die Schulungsleiter ergänzt. Außerdem wird eine jährlich eine **Tagung** zum Austausch, zur Auffrischung und zur Evaluation der einzelnen Zirkel angeboten. Der Lehrgang schließt mit einem erweiterten Zertifikat ab.

(A) Einführungsseminar

Einführende Schulung zur Moderatorin bzw. zum Moderator von Qualitätszirkeln in der Gesundheitsförderung und Prävention.

Zielgruppe:	Angesprochen sind vor allem interessierte Praktikerinnen und Praktiker aus dem Bereich der Gesundheitsförderung, die über allgemeine Moderationskompetenzen verfügen und bereits Erfahrungen in der Gruppenarbeit haben. Sie sollten konkrete Vorstellung hinsichtlich der Initiierung eines eigenen Qualitätszirkels haben und, falls erforderlich, auf die Unterstützung ihrer Institution zählen können. Mit der Seminarteilnahme erhalten die Teilnehmenden konkrete Starthilfen für ihren Qualitätszirkel.
Zielsetzung:	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung für das Thema sowie für mögliche Chancen und Konflikte in der Zusammenarbeit • Vermittlung des Qualitätszirkel-Konzepts • Motivierung und Befähigung der Moderatoren in ihrem Arbeitsbereich einen eigenen Qualitätszirkel zu initiieren und zu moderieren. • Entwicklung einer Kultur des Feed-backs
Anzahl der Teilnehmenden:	maximal 15
Zertifikat:	„Moderatorin/Moderator von Qualitätszirkeln in der Gesundheitsförderung und Prävention“
Dauer:	1 ½ Tage (ca. 16 Seminarstunden)
Teilnahmegebühr:	180,- € (160,- € für Ver.Di-Mitglieder)
Ort:	Göttingen bzw. nach Vereinbarung
Teamer:	2 Schulungsleiterinnen/Schulungsleiter mit langjähriger Erfahrung als Moderatorin/Moderator von Qualitätszirkeln in der Gesundheitsförderung und Prävention.
Veranstalter:	Gesellschaft zur Förderung Medizinischer Kommunikation e.V., Göttingen in Zusammenarbeit mit dem Bildungswerk Ver.Di
Anmeldung:	vgl. Anmeldebogen

(B) Lehrgang

Praxisbegleitende Fortbildung zur qualifizierten Moderatorin bzw. zum qualifizierten Moderator von Qualitätszirkeln in der Gesundheitsförderung und Prävention.

Zielgruppe:	Ausgebildete Moderatorinnen/Moderatoren (Teilnahme am Einführungsseminar) und bereits als Qualitätszirkel-Moderatorinnen/-Moderatoren Tätige.
Zielsetzung:	<ul style="list-style-type: none"> • Vertiefung des Qualitätszirkel-Konzepts • Erfahrungsaustausch für die Qualitätszirkel-Moderatoren • Praktische Übungen • Gezielte Eruierung von Unterstützungsbedarf und Entwicklung von entsprechenden Hilfestellungen • Stützung und Förderung der Lehrgangsteilnehmer • Förderung einer Kultur des Feed-backs • Praktische Unterstützung bei der Förderung von konkreten kooperativen Arbeitsbeziehungen • Entwicklung des Kooperationsnetzes von Qualitätszirkel-Moderatoren
Beschreibung:	<p>Die Teilnehmenden sollen einen eigenen Qualitätszirkel initiiert haben, der sich über den Lehrgangszeitraum (18 Monate) in ca. 4-wöchigen Abständen kontinuierlich trifft. Der eineinhalbjährige Lehrgang findet parallel zur Qualitätszirkel-Arbeit als praxisbegleitende Fortbildung statt. Die Teilnehmer bilden einen Qualitätszirkel der Moderatoren, so dass die Begleitseminare die Möglichkeit bieten, sich über den Verlauf der Qualitätszirkel auszutauschen und das Qualitätszirkel-Konzept modellhaft selbst zu erfahren und anzuwenden. In Zusammenarbeit mit den Schulungsleiterinnen bzw. Schulungsleitern und der Projektgruppe werden der jeweils individuelle Unterstützungsbedarf und entsprechende Hilfestellungen erarbeitet.</p> <p>Die drei Begleitseminare werden in halbjährlichen Abständen durchgeführt und durch eine teilnehmende Beobachtung mit anschließendem Coaching durch die Schulungsleiter ergänzt. Außerdem wird jährlich eine Tagung zum Austausch, zur Auffrischung und zur Evaluation der einzelnen Zirkel angeboten.</p>
Anzahl der Teilnehmenden:	maximal 15
Zertifikat:	„Qualifizierte/r Moderatorin/ Moderator von Qualitätszirkeln in der Gesundheitsförderung und Prävention“
Dauer:	Ca. 18 Monate: Drei 1 ½-tägige Begleitseminare in halbjährlichem Abstand (insgesamt ca. 70 Seminarstunden)
Teilnahmegebühr:	900,- € (720,- € für Ver.Di-Mitglieder)
Ort:	Göttingen bzw. nach Vereinbarung
Teamer:	2 Schulungsleiterinnen/Schulungsleiter mit langjähriger Erfahrung als Moderatorin/Moderator von Qualitätszirkeln in der Gesundheitsförderung und Prävention
Veranstalter:	Gesellschaft zur Förderung Medizinischer Kommunikation e.V., Göttingen in Zusammenarbeit mit dem Bildungswerk Ver.Di
Anmeldung:	vgl. Anmeldebogen

Bestellschein

An die
Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung
– Lehrgangsreferat, Frau Njio –
Ostmerheimer Straße 220
51109 Köln

Hiermit bestelle ich je 1 Exemplar

- Qualitätszirkel in der Gesundheitsförderung und Prävention –
Handbuch für Moderatorinnen und Moderatoren** (1. Auflage 2005)
(Bestellnummer 61 500 000)
- Posterset (Wandzeitungen zum Einsatz im Qualitätszirkel)**
(Bestellnummer 61 500 002)

Lieferadresse:

Name, Vorname

Institution

Straße/Hausnummer bzw. Postfach

Postleitzahl/Ort

Funktion und Aufgabenfeld:

Anmerkungen zu eigenen Erfahrungen in der
Moderation von Gruppen:

Handbuch und Posterset sollen verwendet werden für ...

(z.B.: Plane die Durchführung eines Qualitätszirkel zum Thema ..., plane Empfehlung an ... nach Prüfung,
zunächst nur zur Ansicht, u.a.)

Datum, Unterschrift

Anmerkungen:

Die Informationen sollen uns helfen, den Personenkreis besser abschätzen zu können, der das Handbuch erhalten hat. – Das Handbuch soll mit Bezug auf die Nutzerinnen und Nutzer gezielt verbessert werden. Dazu sind uns Ihre Erfahrungen mit dem Handbuch wichtig. Wir möchten deshalb in einiger Zeit Ihre Erfahrungen erfragen und hoffen dann auf Ihre Unterstützung. – Mit Ihren Angaben geben Sie uns zudem die Möglichkeit, Sie über Neuerungen, Schulungs- und Fortbildungsangebote u. a. zu informieren.

Anmeldebogen

An die
Gesellschaft zur Förderung Medizinischer
Kommunikation e.V. (GeMeKo)
Schildweg 28 d
37085 Göttingen

Unsere Institution/Organisation/Verband hat Interesse an

- einer Informationsveranstaltung
- einem Schnupperseminar

Arbeitsfeld: _____

Institution: _____

Name, Vorname: _____

Straße, Hausnr. / Postfach: _____

PLZ, Ort: _____

ggf. E-Mail: _____

Telefon/Fax: _____

Ich/wir möchte/n mich/uns zu einer Schulung anmelden.

- Einführungsseminar
- Lehrgang

Arbeitsfeld: _____

Institution: _____

Name, Vorname: _____

Straße, Hausnr. / Postfach: _____

PLZ, Ort: _____

ggf. E-Mail: _____

Telefon/Fax: _____

Datum, Unterschrift

Weitere Anfragen richten Sie bitte an folgende E-Mail-Adresse: info@gemeko.de

Unter www.gemeko.de finden Sie bei Interesse weitere Informationen zu Qualitätszirkeln in unterschiedlichen Praxisfeldern.

Gesundheitsförderung und Prävention müssen – ebenso wie andere Bereiche des Gesundheitswesens – zunehmend ihre Qualität und Effektivität nachweisen. Hierfür bedarf es der Kriterien und geeigneter Verfahren.

In dieser Broschüre wird das Konzept der **Qualitätszirkel** vorgestellt, welches sich in einem Modellprojekt auch im Bereich von Gesundheitsförderung und Prävention bewährt hat. Aus diesem Modellprojekt heraus wurden Medien und Konzepte erstellt, die für die konkrete Qualitätszirkel-Arbeit und die nachhaltige Implementierung von Qualitätszirkeln in der Gesundheitsförderung und Prävention genutzt werden können.

Zielgruppe sind interessierte Einzelpersonen sowie Institutionen und Betriebe, die im Bereich der Gesundheitsförderung und Prävention tätig sind und Interesse an der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Qualität ihrer Arbeit haben.

