

Qualitätssicherung in Praxisteams

Probleme lösen mit System

Nicht immer verlaufen Besprechungen im Praxisteam reibungslos. Besonders bei schwierigen Problemen wird heiß diskutiert oder gestritten. Wo mehrere Menschen miteinander arbeiten, gibt es immer auch unterschiedliche Meinungen. Wie ein Team lernen kann, mit Widersprüchen konstruktiv umzugehen und sich für eine gemeinsame Lösung einzusetzen, ist Thema dieses Beitrages.

Andere Meinungen und damit auch die Menschen, die diese Meinungen vertreten, an die Seite zu drücken, bewährt sich nicht. Wenn jemand sich und seine Interessen am Arbeitsplatz nicht ausreichend vertreten sieht, führt dies langfristig zum inneren Rückzug der Person. Die Identifikation mit der eigenen Arbeit wird unmöglich. Der/die Betroffene begreift sich nicht mehr als Mitglied eines Teams, ist emotional unbeteiligt und erledigt nur noch die Arbeit. Es ist daher wichtig, ein Klima zu schaffen, in dem die Teammitglieder konstruktiv zusammenarbeiten und den Blick für die anderen und für das gesamte Team und dessen Wohlergehen haben. Jedes Mitglied kann dazu beitragen, dass Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt und thematisiert werden. Bei Problemen geht es nicht darum, einen Schuldigen zu suchen. Vielmehr gilt es, sachorientiert und ohne Vorwürfe, Vorurteile und Vorbehalte gemeinsam eine Lösung zu finden.

Häufig handelt es sich um Probleme bei der Ablauforganisation, beispielsweise zu lange Wartezeiten für die Patienten, unübersichtliche Patientenakten, unvollständige Befunde bei Notfalleinweisungen, zu viele Vertreterbesuche zur selben Zeit und Ähnliches. Ebenso kann der Umgang mit schwierigen Pati-

enten zum Thema einer Besprechung werden. Auch aus persönlichen Problemen und besonderen Schwierigkeiten mit einer belastenden Lebenssituation eines oder mehrerer Teammitglieder kann sich Gesprächsbedarf für das Team ergeben (Beispiele: Schulprobleme oder Behinderung eines Kindes, Pflegebedürftigkeit oder Suchterkrankung eines Angehörigen).

Wenn es sich um ein Problem handelt, das in einer einfachen moderierten Teambesprechung (siehe PC 2/99, Seite 10 f.) nicht zu lösen ist, oder wenn Schwierigkeiten mit den in der Besprechung beschlossenen Vorgehensweisen auftreten, ist die Kreativität des gesam-

für sich nach dem folgenden Schema. Wenn mehrere dringende Probleme anstehen, können in beiden Gruppen auch verschiedene Probleme besprochen werden. Beide Gruppen sollen die unter A und B beschriebenen Schritte durcharbeiten. Je nach vorhandener Zeit können die Ergebnisse der Gruppen ausgetauscht und diskutiert werden.

A. Analyse der Problemsituation

Eine Person aus dem Team schildert das Problem. Die anderen unterstützen sie dabei, indem sie wichtige Dinge ergänzen oder der Person gegebenenfalls Formulierungshilfen geben. Der/die Moderator/in fasst die Äußerungen zusammen und schreibt Stichpunkte auf ein Flipchart oder auf Kärtchen, die anschließend aufgehängt werden.

► Problembeschreibung

Für andere ist oft nicht erkennbar und aus der eigenen Erfahrung heraus auch

	Definition, Beschreibung der Lösungsideen	Bewertung: Sympathie (1-10 Punkte)	Bewertung: Praktikabilität (1-10 Punkte)	Hitliste Rangfolge (1-...)
Idee 1				
Idee 2				
Idee 3				
Idee 4				
Idee 5				
Idee 6				

Nach: Olschewski A: Stress bewältigen. Ein ganzheitliches Kursprogramm. Heidelberg, 1995

ten Teams gefragt. In der Gruppe kann mit Hilfe der nachfolgenden Checkliste (siehe Punkte A bis D) zur systematischen Problemlösung versucht werden, Bewältigungsstrategien zu finden. Das vorbereitete Arbeitsschema soll die Gruppe dabei unterstützen. Ist das Team sehr groß (ab zehn Personen), sollte sich die Gruppe in zwei Kleingruppen aufteilen. Jede Kleingruppe arbeitet dann

nicht vorstellbar, dass eine bestimmte Situation für eines der Teammitglieder belastend ist. Deswegen soll ein Gruppenmitglied die Problemsituation so eingehend darstellen, dass sich die anderen Gruppenmitglieder (selbst wenn sie aus einem anderen Arbeitsbereich kommen) hineinendenken können.

Manchmal sind problematische Situationen auch stressauslösend, ohne dass die Betroffenen sich dessen bewusst sind. Vieles wird als unabänderlich vorausgesetzt. In der Besprechung wird der betroffenen Person dann zurückgemeldet, dass ihre Belastung zu spüren ist und wie die Situation möglicherweise verändert werden kann.

Fortsetzung auf Seite 18

Literatur

1. Knörzer W (Hrsg.): Ganzheitliche Gesundheitsbildung. In Theorie und Praxis, Heidelberg, 1994
2. Olschewski A: Stress bewältigen. Ein ganzheitliches Kursprogramm. Heidelberg, 1995

Fortsetzung von Seite 15

► **Gedanken**

Welche Gedanken entstehen in der Problemsituation? Wie erleben die Teammitglieder die Situation?

► **Gefühle, Empfindungen**

Welche Gefühle werden in der Problemsituation wahrgenommen? Welche Impulse werden bewusst (Aggressionen, Rachegelüste und Ähnliches)?

► **Perspektive**

Wie sieht das Problem in einem Monat, in einem halben Jahr, in einem Jahr aus? Welche Langzeitperspektive ergibt sich für jedes Teammitglied?

► **Veränderung oder Lösung des Problems oder Verfahren, besser damit zurechtzukommen (Coping)**

Welche Ideen gibt es, was verändert werden könnte? Wenn ein belastendes Problem nicht oder nur teilweise ausgeräumt werden kann, sollte nach Möglichkeiten gesucht werden, wie mit einer vorgegebenen Situation besser zurechtzukommen ist. Auch wenn Faktoren und Probleme im persönlichen Umfeld nur bedingt oder kaum beeinflusst werden können, tragen diese Strategien dazu bei, dass man sich besser fühlt und effektiver arbeitet.

B. Lösungsideen/Lösungsarbeit

► **Brainstorming**

So bunt, so wild und so verrückt wie möglich: Jede Lösungsidee aus dem Team sollte aufgegriffen werden. Wenn auch „verrückte“ Ideen zugelassen werden, gelingt es leichter, kreativ zu assoziieren und umsetzbare Möglichkeiten zu finden.

► **Bewertung**

Die Vorschläge werden auf einer Wandtafel aufgeschrieben (siehe unten). Jedes Teammitglied fragt sich selbst:

■ Wie sympathisch ist mir die Lösung?

■ Wie praktikabel und realistisch ist die Lösung?

Jedes Mitglied des Praxisteam kann seine eigene „Hitliste“ erstellen. Wenn für die Bewertung der Vorschläge sofort eine eindeutige Tendenz zu erkennen ist (dies ist oft der Fall), kann der Modera-

tor diese formulieren und dann noch einmal nachfragen, bei wem die Hitliste völlig andere Favoriten enthält. Gegebenenfalls erhält jedes Teammitglied fünf (oder zehn) kleine Klebepunkte, zum Beispiel rote für die Sympathie des Vorschlags und blaue für die Praktikabilität. Jeder darf seine Klebepunkte frei verwenden (je einen für einen Vorschlag oder alle für einen einzigen usw.). So entsteht eine Hitliste.

► **Hitliste**

Die Ideen werden bewertet: Die mit den meisten Punkten versehene ist die beste (*siehe auch Abbildung, Seite 15*).

In der Regel wird man etwa zwei bis drei Ideen finden, die sowohl auf den ersten drei Plätzen für Sympathie und Praktikabilität liegen. Diese Ideen werden kurz verglichen und in der Gruppe diskutiert. Das Team muss anschließend festlegen, wie vorgegangen werden soll. Man kann sich für eine Vorgehensweise entscheiden oder zwei Alternativen erst einmal in der Praxis ausprobieren.

C. Planung und Umsetzung

► Zunächst werden Teilschritte bestimmt.

► Dann werden Lösungsschritte mit einer Zeitplanung festgelegt.

► Es folgt der „Gegencheck“ in der Praxis, die Realitätstestung. (Ist der Plan realistisch, kann man so vorgehen? Was muss noch verändert werden?)

D. Effektivitätskontrolle

Die Effektivitätskontrolle erfolgt erstmals nach einer Praxisphase von ein bis zwei Wochen. Später lassen sich dann weitere Überprüfungen vornehmen. Hierbei gilt es festzustellen: Ist die Situation tatsächlich verbessert worden? Was ist weiterhin schwierig? Eventuell kann das Schema zur Problemlösungsarbeit erneut eingesetzt werden – verbunden mit der Frage: Ist eine Modifikation beziehungsweise eine Weiterentwicklung der Situation denkbar?

Die Arbeitsatmosphäre sollte durch Entspannungs- und Aktivierungsphasen aufgelockert werden. Dies steigert die Effektivität des Arbeitens nachhaltig

und verbessert das Arbeitsklima.

Adalbert Olschewski-Hattenhauer