

Qualitätsmanagement in medizinischen Teams

Mit einfachen Regeln viel erreichen

Teambesprechungen bieten dem Arzt viele Chancen, den Alltag in der Praxis oder im Krankenhaus befriedigend umzugestalten. Die gemeinsame Bearbeitung von Problemen kann dazu führen, daß Abläufe effektiver werden und in der Folge die Patienten- und Mitarbeiterzufriedenheit zunehmen.

Bei weiter schwindenden Ressourcen im Gesundheitswesen werden Besprechungen im Praxisalltag künftig verstärkt eingesetzt werden müssen, um die Effizienz der Praxisarbeit zu steigern. Hierbei kann es beispielsweise um den einfacheren Umgang mit schwierigen Patienten, um die Einführung neuer Abrechnungssysteme, um Veränderungen auf dem Markt oder das Entwickeln eigener Angebote außerhalb der Kas senleistungen gehen.

In den letzten Jahren haben IndustrietRAINER und andere Berater aus nichtärztlichen Bereichen die Arztpraxen als Markt entdeckt und viele Ärzte gefunden, die ihnen die oft wenig konkreten und wenig praxistauglichen Konzepte vergoldet haben. Dabei kann sich jedes Team in kurzer Zeit die geeigneten Arbeitsweisen auch ohne Anwesenheit externer Fachleute selbst aneignen. Die nachfolgend aufgelisteten Hinweise haben sich als Grundregeln für einen effektiven und erfolgreichen Ablauf von Besprechungen bewährt. Mit Hilfe einer demokratischen Besprechungsführung, die die Ideen und Meinungen aller mit einbezieht, können Teams innerhalb kürzerer Zeiten (in circa einer halben Stunde) ein für alle Beteiligten befriedigendes Ergebnis erzielen.

Bewährte Grundregeln für einen effektiven Ablauf von Besprechungen:

■ Die Moderation sollte ein Mitglied des Teams übernehmen (siehe hierzu

ausführlich auch den Kasten „Aufgaben des Moderators“).

■ Konkrete Informationen über das Besprechungsthema sollten a) vorher, b) schriftlich, c) in Kurzform gegeben werden.

■ Alle Beteiligten erhalten Gelegenheit, weitere Informationen und Gesprächspunkte zu ergänzen.

■ Es empfiehlt sich, ein konkretes Ziel für die Besprechung festzulegen.

■ Wichtig ist der Austausch von Ideen, Meinungen und Lösungsvorschlägen zum Thema.

Aufgaben des Moderators

■ Bei der Vorbereitung:

Themen sammeln bei allen Teammitgliedern;

Vorbereitungspapier daraus anfertigen und an alle Mitarbeiter rechtzeitig verteilen.

■ Während der Besprechung:

Redezeit begrenzen (höchstens ein bis zwei Minuten auch für Chefs hat sich bewährt);

zu konkreten Aussagen auffordern (Vorschläge, Ziele); dafür sorgen, daß sämtliche Ideen gleichberechtigt behandelt werden (keine Rangordnung);

alle Teammitglieder zur Meinungsäußerung auffordern (ist die Möglichkeit zur aktiven Beteiligung beim ersten Mal für manchen noch ungewohnt – etwa aus Skepsis oder negativer Erwartungshaltung heraus –, wird sie beim nächsten Mal schon erwartet, und beim dritten Mal gehört sie aufgrund der guten Erfahrungen mit dem Gesprächsprozess selbstverständlich dazu);

eventuell Kernaussagen auf Kärtchen schreiben lassen; Ergebnisse zusammenfassen.

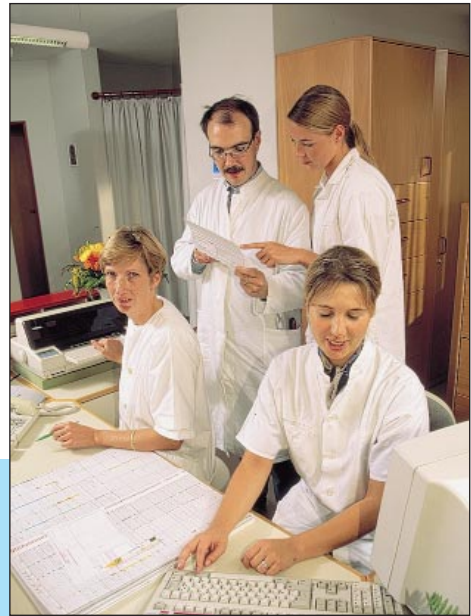
■ Bei der Nachbereitung:

Abschlußprotokoll anfertigen mit folgenden Punkten:

- wer tut was?
- mit wem (Ersatzleute bestimmen)?
- wann (bis wann spätestens)?
- wer kontrolliert?

Protokoll allen Teilnehmern zuleiten.

■ Eine Beschlußfassung ist sofort möglich, wenn Einstimmigkeit bezüglich der angesprochenen Themen deutlich wird.



Das Praxisteam sollte regelmäßig zu Besprechungen zusammenkommen.

Foto: Eberhard Hahne

■ Bei einem komplexen Problem: Die Aussagen werden jeweils auf einem Kärtchen zusammengefaßt (ein Stichwort, maximal ein Satz). Die Kärtchen werden an eine Metaplantafel gepinnt oder an eine Magnettafel bzw. an der Wand angebracht.

■ Der Moderator oder ein oder zwei weitere Teilnehmer gliedern anschließend die Kärtchen nach Themen und fragen bei den Teilnehmern nach, ob die Aussagen für alle stimmig gegliedert sind.

■ Die Diskussion wird in dem Bemühen fortgesetzt, die vorliegenden Aussagen/Meinungen zu einer Aussage bzw. Vorgehensweise zusammenzufassen,

Allgemeine Voraussetzungen und Tips für Besprechungen in Praxisteams

1. Besprechungen sollen kurz sein (30 bis 45 Minuten). Kurze Besprechungen sind erfahrungsgemäß effizienter als längere.
2. Besprechungen sollen regelmäßig (möglichst wöchentlich) stattfinden. Es gibt immer mindestens Kleinigkeiten zu klären.
3. Die Dinge sollten sprachlich auf den Punkt gebracht werden. Konkrete Themen sind einfacher zu bearbeiten als Stimmungen und Gefühle.
4. Die Themen sollen vorher bekannt sein, damit man sich zumindest innerlich vorbereiten kann.
5. Die Redezeit für jeden (auch für die Chefs) sollte begrenzt werden, beispielsweise auf eine Minute.
6. Die Moderationsverantwortung sollte im Team von Besprechung zu Besprechung reihum wechseln.
7. Es ist besser, Vorschläge einzubringen, statt sich nur über Mißstände zu beklagen.
8. Konstruktives Verhalten ist wichtig! Dazu gehört es, sich auch in die anderen Gesprächsteilnehmer hineinzudenken und ihnen beispielsweise mit Ideen oder Formulierungsvorschlägen zu helfen.

9. Ein Besprechungsraum außerhalb der Diensträume ist nur in Ausnahmefällen (völlig zerstrittenes Kollegium) von Vorteil. (Hier sollte in der Regel ein Moderator von außen hinzugenommen werden.)
10. Alle Beteiligten sollen ihren Beitrag einbringen. Erforderlichenfalls kann der Moderator auch bisher Unbeteiligte ins Gespräch einbeziehen, indem er sie zur Meinungsäußerung auffordert. (Sämtliche Meinungen/Ideen sind wichtig.)
11. Medienunterstützung (Tafel, Flip-Chart, Pinwand, Magnettafel, Overhead-Projektor oder auch nur die leere Wand mit Packpapier zum Aufkleben von Kärtchen) ist wünschenswert.
12. Besprechungen mit Essen und Trinken sind angenehmer. Das Essen sollte erst nach der Besprechung beginnen. Man kann sich sonst schlechter konzentrieren. Wenn nicht alle etwas essen, fühlen sich einige (zumindest unbewußt) gestört.
13. Unerledigte Themen sollten auf der Liste bleiben, um sie später zu bearbeiten, als alles mit Gewalt durchzupauken. Nach einigen Besprechungen gelingt es meist, besser und effektiver (schneller) zu arbeiten. Die Liste wird dadurch immer kürzer.

die das gesamte Team mittragen kann. Die Beschlußfassung erfolgt, nachdem die Zustimmung aller Teilnehmer eingeholt worden ist.

■ Wenn keine Einigung erzielt wird, werden verschiedene Alternativen formuliert. Das Treffen wird entweder vertagt, oder es wird mittels Brainstorming versucht, Ideen zu finden, die die Gegensätze zusammenbringen.

Weitere Grundvoraussetzungen, Hinweise und Tips für bessere Besprechungen werden oben im *Informationskasten* beschrieben. Manche Teammitglieder sind dieses Arbeiten in Gruppen zunächst nicht gewohnt. Im Verlauf des Arbeitsprozesses in der Gruppe kommt es jedoch auch bei diesen Mitarbeitern zu Entwicklungen, die sie befähigen, gerne und kompetent ihren Beitrag zu leisten. Die Teammitglieder sollen erleben, wie die in der Praxis, aber auch bei ihnen selbst anstehenden Probleme mit Hilfe der Besprechung im Team immer effektiver geklärt werden können. Durch sorgfältige Vorbereitung und

Nachbereitung sowie durch Konzentration auf die Sachaspekte des Problems sollen die kreativen Kräfte und Ideen des Teams geweckt und für den Alltag genutzt werden. Ein Vergeuden von Zeit

Phönix: Management-Tools für den Arzt

Mit dem Slogan „Phönix – Chancen für die Zukunft des Arztes“ hat die Kassenärztliche Vereinigung Saarland (KVS) eine Initiative zur Unterstützung der niedergelassenen Ärzte gestartet. Das Projekt wurde vom Arbeitskreis Öffentlichkeitsarbeit der KVS initiiert. Es beinhaltet ein Bündel von Management-Werkzeugen, mit denen die wirtschaftliche Situation der Arztpraxen verbessert werden soll. Drei Maßnahmen stehen dabei im Mittelpunkt:

■ Durch praxisnahe und informative Checklisten erhalten die saarländischen Ärzte Arbeitspapiere, die sie sofort auf die Gegebenheiten ihres Arbeitsalltags anwenden können. Bereits erschienen

und Energie der Teammitglieder durch unergiebigste Besprechungen hat einen Motivationsverlust zur Folge und muß unbedingt vermieden werden. Persönliche Probleme sollen als solche identifiziert und getrennt geklärt werden. Durch Beachtung dieser Regeln kann es sogar gelingen, daß sich persönliche Probleme, die zwei Teammitglieder miteinander haben, lösen: Indem beide lernen, auf der Sachebene gut zusammenzuarbeiten, besteht zugleich die Chance, daß sie sich besser kennen- und schätzen lernen.

Ein weiterer Tip: Diese Hinweise zu Teambesprechungen sollten zunächst mit den Mitarbeitern diskutiert werden, bevor im Anschluß daran der Versuch unternommen wird, eine Besprechung nach diesen Regeln durchzuführen. Anfangs sollte neben dem/der Moderator/in eine weitere Person auf die Einhaltung der Regeln achten.

Adalbert Olschewski-Hattenhauer

Zum Autor

Dr. med. Adalbert Olschewski-Hattenhauer ist Facharzt für Psychotherapeutische Medizin, Facharzt für Innere Medizin, Rehabilitationswesen, Naturheilverfahren; er ist Geschäftsführer des Instituts für Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheitsbildung (IPEG), Lauerstr. 6, 69117 Heidelberg, und Medizinischer Leiter der Heidelberger Akademie für Gesundheitsbildung (HAG), Berghheimerstraße 76, 69117 Heidelberg.

ist die Checkliste „Mehr Geld durch bessere Steuerberatung“ (anzufordern unter Tel 06 81/400 32 13).

■ In Benchmarking-Gruppen von sechs bis acht Teilnehmern werden Ärztinnen und Ärzte darin unterstützt, die besten Methoden zu ermitteln, mit denen sie ihre Praxis zum wirtschaftlichen Erfolg führen können.

■ Das „Forum Phönix“, ist eine betriebswirtschaftliche Fortbildungsreihe, in der es um Themen wie Internet, Kostenoptimierung, Buchführungssoftware und Praxismarketing geht. **EB**

Informationen: KV Saarland, Bernd Feit (Projektleiter), Postfach 101643, 66016 Saarbrücken, Tel 06 81/400 32 13