



Zeitmanagement

für **Monitore** und **Prüfzentren**

Besprechungen mit dem Prüfzentrum
effizient leiten und gestalten

Zeit ist kostbar – für das Prüfzentrum und für den Monitor, der von weit her anreist. Besprechungen, die ohne Ergebnis verlaufen oder in Beschlüssen resultieren, die nicht umgesetzt werden, sind daher Zeitverschwendung für alle Beteiligten. Statt immer mehr Zeit zu fordern, wird in diesem Artikel hinterfragt, wie die Qualität der zur Verfügung stehenden Zeit gesteigert werden kann. Was kann man tun, um die zur Verfügung stehende Zeit sinnvoll zu nutzen und die Effizienz von Besprechungen zu steigern? Acht Regeln für effiziente Besprechungen geben dem Monitor eine Orientierung für die Neuausrichtung seines Vorgehens im Prüfzentrum.

Petra E. Kammerer

Es gibt Tage, da kommt man ins Grübeln: Müssen Initiierungsbesuche wirklich drei und mehr Stunden umfassen? Vor allem, wenn man die Ergebnisse überprüft: Jetzt haben wir schon wieder so lange geredet, präsentiert und vorgeführt – und trotzdem passiert nichts bzw. zu wenig Effektives? Die Rekrutierung kommt nicht in Gang, die Dokumentation enthält jede Menge Lücken, statt Protokollbedingungen umzusetzen, wird weiter die gewohnte Routine verfolgt. Enttäuschung bleibt zurück und der Verdacht, dass trotz des guten Willens viel Zeit aller Beteiligten einfach verschwendet wurde.

Zeit ist eine wertvolle Ressource. Prüfarzte, aber auch in zunehmendem Maß Study Nurses scheinen wenig, zu wenig davon zu haben! Die meisten Monitore beklagen sich darüber, dass es Ihnen schwer fällt, ausreichend Zeit vom Prüfarzt bzw. von der Study Nurse für ihre Anliegen zu bekommen. „Heute müssen wir es aber kurz halten“, ist eine typische Gesprächseröffnung im Zentrum.

Viele Monitore beklagen sich auch darüber, dass die Gesprächsteilnehmer unvorbereitet sind, und ein Gespräch unproduktiv verläuft, d. h. nicht zu Ergebnissen führt.

Klinische Studien erfordern ein hohes Maß an Koordination und Kooperation. Prüfarzte, Study Nurses, Monitore und Datenmanager sind spezialisierte Experten, die viele Arbeitsschritte arbeitsteilig ausführen. Ihre Vorgehensweisen müssen miteinander abgestimmt werden, damit die Ergebnisse zu einem sinnvollen Ganzen beitragen. Die Leistung einer Arbeitsgruppe hängt oft von der Effektivität der Kooperation ab, die

die Mitglieder untereinander pflegen. Dies erfordert einen intensiven Erfahrungsaustausch und gemeinsame Entscheidungsfindungsprozesse zwischen Prüfarzten, Study Nurses und dem Monitor. Gemeinsame Besprechungen gehören damit zum Alltag medizinischer Forschung – Informationsgespräche, Präsentationen, Rückmeldung über die erreichten Ergebnisse und die Datenqualität, Brainstorming über notwendige Aktivitäten zur Rekrutierung und Patientenbindung.

Je mehr Menschen Zeit in Besprechungen verbringen, desto wichtiger ist es, dass diese effizient verlaufen: Was kann man als Monitor und CRA tun, um die zur Verfügung stehende Zeit sinnvoll zu nutzen und die Effizienz von Besprechungen zu steigern?

Noch hat sich in vielen Kliniken und Praxen, aber auch in Unternehmen, keine Besprechungskultur etabliert, die mit der richtigen Vorbereitung und einer nachvollziehbaren, einfachen Gesprächsstruktur schnell zu den erwünschten Ergebnissen führt.

Hürde: Klare Zielvorstellungen erhöhen Effizienz

Besprechungen brauchen vor allem eine klare Zielsetzung. Viele Meetings scheitern genau an dieser Hürde. Man kann immer wieder feststellen, dass die meisten Gesprächsführenden sich davor drücken, klare Besprechungsziele zu formulieren. Häufig bleiben die anvisierten Ergebnisse zu abstrakt. Da ist beispielsweise von „Rekrutierung“ die Rede, anstatt sich darauf zu einigen, „gemeinsam zu entscheiden, welche nächsten Schritte bei der Rekrutierung in diesem Zentrum gegangen werden“.



Ein anderes Beispiel: Monitore wollen noch einmal über die „Dokumentation unerwünschter Ereignisse“ sprechen, statt sich konkret festzulegen, etwa auf die Fragestellung „mit welchen Maßnahmen kann die Erfassung der unerwünschten Ereignisse bei den Studienteilnehmern gesteigert werden?“ Realistische Zielsetzungen machen Besprechungen wertvoll und rentabel. Meetings mit überzogenen Zielvorstellungen sind überflüssig. Sie bedeuten verlorene Zeit.

Agenda

Ebenso wichtig ist eine allen Beteiligten schriftlich vorliegende Agenda, über die der Monitor alle Beteiligten dringend vorab informieren sollte: Was wollen wir heute erreichen? Wie viel Zeit nehmen wir uns für die einzelnen Punkte? Eine klare Ansage erhöht den Druck auf Teilnehmer, sich Gedanken zu machen und konsequent am Thema zu bleiben. Auch spontan anberaumte Meetings lassen sich so effizient organisieren.

Ergebnisorientierte Gesprächsführung

Doch selbst gut organisierte Meetings laufen bisweilen aus dem Ruder. In zu vielen Sitzungen verzetteln sich die Teilnehmer mit Nebensächlichkeiten. Schlecht vorbereitete Teilnehmer sind ebenso wie Vielredner und Schweiger an dem unproduktiven Verlauf beteiligt. Beschlüsse werden häufig blockiert – dann ist die Zeit abgelaufen und das Thema wird aufs nächste Mal vertagt. Für den Umgang mit diesen Verhaltensweisen empfiehlt sich ein schlichtes Eingreifen: Das Wort ergreifen, die bislang besprochenen Punkte zusammenfassen, den erreichten Teilkonsens wie auch die bestehenden unterschiedlichen Auffassungen benennen und zum nächsten Tagesordnungspunkt überleiten.

Ebenso konsequent kann man durch den Einsatz von Moderationstechniken die Vielredner würdigen und die Zurückhaltenden zu einer aktiveren Beteiligung animieren.

Fragetechniken

Um die Frage zu stellen, die dem Gespräch die Wendung in die gewünschte Richtung gibt, braucht der Monitor Fingerspitzengefühl. Weicht der Gesprächsverlauf von der Agenda ab, muss er die Aufgabe übernehmen, die Teilnehmer wieder auf den richtigen Weg zu bringen. Da profitiert er von seiner Vorarbeit. Eine kurze Frage reicht meist völlig aus: „Meinen Sie nicht, dass wir gerade vom Thema und von unserem Ziel abgekommen sind?“

Wenn die Teilnehmer partout nicht weiterkommen, hilft nur noch die Notbremse: der Abbruch der Besprechung. Wenn ein TOP nicht vorankommt, weil nicht genügend Informationen vorliegen oder weil wichtige Unterlagen fehlen, dann hilft es keinem Beteiligten, das auszusitzen und die gemeinsame Zeit mit Spekulationen zu vergeuden – alle haben es ja gemerkt.

Vereinbarungen sind Zeichen von Qualität

Eine Besprechung ist gut gelaufen, wenn es einen Beschluss gibt, eine Vereinbarung, der alle Beteiligten zustimmen.

Verbindlichkeit erhöhen

Im Anschluss an die Runde muss der Monitor daher ein knapp gefasstes Protokoll vorlegen und an alle möglichst noch am gleichen Tag verschicken. Darin hält er die getroffenen Entschlüsse fest, zusammen mit den Verantwortlichen und dem Zeitrahmen, in dem ein Beschluss umgesetzt sein muss. Bewusst mit Worten umzugehen, kann sich hilfreich auf die Verbindlichkeit auswirken: statt „Besprechungsprotokoll“ sollte das Dokument eher „Beschlussbericht“ genannt werden. Das zwingt jeden sich bereits vor dem gemeinsamen Gespräch Gedanken zu machen, was das Treffen überhaupt bezwecken soll. So minimiert sich die Zeit – und maximiert sich die Wahrscheinlichkeit, Ergebnisse zu erhalten.

Anzeige Bugatti

Diese Datei bekommen Sie direkt vom
Kunden per ISDN.

ERFAHRENES PRÜFZENTRUM IN WESTFALEN-LIPPE

Allgemeinanzpraxis mit 3 Prüferinnen und 6 Study nurses führt Ihre klinischen Studien Phase II - IV sorgfältig, GCP-, ICH- und termingerecht durch.

- Erfahrungen in internationalen klinischen Prüfungen seit 1996, Indikationen u.a. Hypertonie, Asthma, Diabetes, Arthrose, Hyperlipidämie, Warzen, Schmerzen, Herzinsuffizienz
- Patientendatenbank (großer Einzugsbereich)
- Hohe Rekrutierungsrate
- Erfahrungen mit elektronischen CRF's
- Audit-Erfahrung

Dr. med. Eva-Maria Bönninghoff
Linnenstr. 2, 59269 Beckum
Tel. 02521/32 12; Fax 02521/103 27
E-Mail: info@ihre-arztpraxis.de

Mitglied in der
FNA Forschungsgemeinschaft Niedergelassener Ärzte

**DR. NOTGHI
CONTRACT RESEARCH**



Data Management ab 2,99€*

Data Entry ab 0,99€*

Dr. Notghi Contract Research
Chausseestrasse 103 • 10115 Berlin • Germany
Phone: +49 30 46064 780 • contact@notghi.com
www.notghi.com

* Unverbindlicher Preisvorschlag für Data Management bzw. Double Data Entry pro ausgefüllte CRF-Seite

Acht Regeln für effiziente Besprechungen**I Vorbereitung**

Meetings scheitern häufig, weil die Teilnehmer nicht wissen, zu welchen Ergebnissen das gemeinsame Gespräch führen soll. Für jeden Tagesordnungspunkt muss die jeweilige Zielsetzung definiert werden.

II Zweck

Die Besprechungsziele müssen unbedingt konkret formuliert werden. Die Ziele müssen realistisch sein und überprüfbare Ergebnisse beschreiben. Statt „Rekrutierung voranbringen“ könnte es beispielsweise heißen „Beschluss von Aktivitäten, die zur Rekrutierung von Studienteilnehmern im Zentrum geeignet sind, und eines Zeitplans zur Umsetzung“.

III Agenda

Die ersten Minuten eines Gesprächs müssen der Aushandlung der Agenda gehören: Welche Punkte sollen heute besprochen werden, welche haben Priorität – gibt es weitere aktuelle Themen seitens der Teilnehmer? So werden die Teilnehmer auf den Verlauf verpflichtet.

IV Visuelle Unterstützung

Thema und Zielsetzung sollen visualisiert werden, auf einem Flipchart oder auf einem Blatt, das während des Gesprächs auf dem Tisch liegt. Ist ein Punkt abgehandelt, empfiehlt es sich, dahinter einen Haken zu machen. Das Aufschreiben zwingt jeden Besprechungsteilnehmer, konkret zu werden, auch den Monitor, der das Gespräch führt. Lösungen bleiben so besser im Gedächtnis haften. Für eine Diskussion um die Implementierung eines erfolgskritischen Prozesses (z. B. das Ausfüllen des Patiententagebuchs) eignet sich eine zweifache Fragestellung: Welche Probleme können auftreten? Was können wir dagegen tun?

V Aktivierung

Alle Beteiligten sollen sich mit den Entscheidungen identifizieren. Vorschläge des Monitors bzw. Ratschläge sind deswegen nicht das erste Mittel der Wahl: „Ich denke, es ist am besten, wenn Sie ...“ Fragen sind viel besser geeignet, die Teilnehmer zum Mitdenken und Mitmachen anzuregen. Vor

allem offene Fragen aktivieren und bringen das Wissen aller auf den Tisch. Statt „Haben Sie schon über eine Lösung nachgedacht“ empfiehlt sich „Welche Lösungen können Sie sich für diese Situation (am besten) vorstellen?“

VI Konflikte

Kritik muss frei von Schuldzuweisungen bleiben und zur Lösung von Problemen beitragen. Bei persönlichen Angriffen sollte der Monitor reagieren. Er kann beispielsweise fragen, in welchem Zusammenhang diese Bemerkung mit dem Thema steht. Dadurch kann er das Gespräch wieder auf eine sachliche Ebene holen.

VII Vereinbarungen

Um die Verbindlichkeit der getroffenen Entscheidungen zu bekräftigen, müssen Beschlüsse und Vereinbarungen schriftlich festgehalten werden: Wer macht was? Bis wann sollte die Aktivität erledigt sein? Wie wird das Einhalten der Verpflichtung überprüft? Jede Maßnahme sollte mit einem Zeitrahmen verbunden sein: „Frau Dr. Schmidt schickt ein Schreiben an die Hausärzte aller randomisierten Patienten mit der Bitte um anamnestische Informationen bis zum 3. September 2005.“ So wird die Vereinbarung „Hausärzte kontaktieren“ wirklich konkret.

VIII Abschluss

Die Teilnehmer sollen das Gespräch in positiver Erinnerung behalten. Positive Gefühle unterstützen nicht nur die Informationsaufnahme und -verarbeitung, sondern erhöhen auch die Motivation zur Umsetzung der Vereinbarungen. Dazu müssen die Besprechungsteilnehmer die Runde positiv gestimmt verlassen. Ein aufmunterndes Schlusswort ist immer gut: „Ich bin überzeugt, wir sind jetzt auf dem richtigen Weg ... und schaffen es!“

Kontakt

Dipl.-Psych. Petra E. Kammerer

Communication Services
Training - Supervision - Workshops für klinische Forschung
Hubertusstr. 7
D-12163 Berlin
E-Mail: cskammerer@aol.com

Unser Veranstaltungsangebot im Bereich der Klinischen Forschung



- FDA-Inspektionen klinischer Studien in Europa**
GCP-Praxisseminar
29.09.2005, Frankfurt, Sem.-Nr.: 05 09 241
- Monitoring von klinischen Prüfungen für Einsteiger**
Grundlagenworkshop
04.-05.10.2005, Frankfurt, Sem.-Nr.: 05 10 241
- SOPs in der klinischen Forschung - Workshop -**
11.10.2005, München, Sem.-Nr. 05 10 240
- Kostenkalkulation und Kostenoptimierung klinischer Studien**
12.-13.10.2005, Frankfurt, Sem.-Nr.: 05 10 242
- Annual Safety Reports in der klinischen Prüfung**
08.11.2005, Frankfurt, Sem.-Nr.: 05 11 208
- Projektassistentin in der klinischen Forschung**
Seminar für die pharmazeutische Fachassistenten
15.-16.11.2005, Heidelberg, Sem.-Nr.: 05 11 227
- Monitoring von klinischen Prüfungen**
vom Monitor zum Senior CRA - Fortgeschrittenenkurs -
21.-22.11.2005, Heidelberg, Sem.-Nr.: 05 11 241
- Projektmanagement in der klinischen Prüfung**
21.-22.11.2005, München, Sem.-Nr.: 05 11 231
- SUSAR-Reporting in der Klinischen Prüfung**
24. 11.2005, Bonn, Sem.-Nr.: 05 11 209
- Source Data Verification - Praxis-Workshop -**
28.11.2005, Frankfurt, Sem.-Nr.: 05 11 242
- Successful Medical Writing**
Intensivkurs in englischer Sprache
28.-29.11.2005, Frankfurt, Sem.-Nr.: 05 11 201
- Klinische Prüfung von Medizinprodukten**
Praxisseminar unter Berücksichtigung der ISO 14155
30.11.2005, München, Sem.-Nr.: 05 11 235
- GCP Inspektionen durch die Behörden in Deutschland/Europa**
01.12. 2005, Bonn, Sem.-Nr.: 05 12 240

Wünschen Sie mehr Informationen zu den oben genannten
Veranstaltungen oder möchten Sie sich anmelden?

Einfach Fax an: 0 62 21/500 618

- Bitte senden Sie mir die angekreuzten Prospekte zu
- Hiermit melde ich mich zu folgendem Kurs an:

Name/Vorname: _____

Firma: _____

Abteilung: _____

Straße: _____

PLZ/Ort: _____

Tel.: _____ Fax: _____

E-Mail: _____

Datum/Unterschrift: _____

FORUM · Institut für Management GmbH
Postfach 10 50 60 · D-69040 Heidelberg
Telefon 0 62 21/500 640 · Fax 0 62 21/500 618
r.goerner@forum-institut.de · www.forum-institut.de