

Feedback als Rückenwind fürs Team

„Sag's mir ins Gesicht, Kollege!“

Feedback ist wertvoll – für den Einzelnen und für das Team. Erfahren Sie fünf Gründe, warum es sich lohnt, im Team eine Feedbackkultur zu etablieren. Lesen Sie zudem, wie Sie Ihren Kollegen Feedback auf die Zusammenarbeit geben und Veränderungswünsche anbringen können.

Wenn ich morgens nicht zurückgegrüßt wurde, wusste ich schon, dass ich alleine betten werde“, erzählt eine Krankenschwester. Kollegiale Unstimmigkeiten auf der Beziehungsebene werden auf der Sachebene ausgetragen, und sie haben leider auch Auswirkungen auf diese. Die Stationsarbeit fällt schwerer – zum einen körperlich, weil die notwendi-

ge Unterstützung sanktioniert wird, zum anderen psychisch, weil es sich schwungvoller miteinander arbeitet als allein.

Gegen die Eskalation von Konflikten schützt regelmäßiges Feedback aller Teammitglieder untereinander über die fachliche und persönliche Zusammenarbeit.



Feedback bringt Licht in für Sie vielleicht unbekannte Regionen Ihrer persönlichen Wirkung. Damit ist es ein Geschenk, das Ihnen ermöglicht, sich weiter zu entwickeln. Auch die Zusammenarbeit im Team entwickelt sich durch Feedback, wenn Differenzen unverzüglich geklärt werden. Last but not least steigt die Qualität der Arbeit. Um im Beispiel zu bleiben: Der Patient wird von vier Händen komfortabler, sicherer und schmerzfreier gebettet als von einer Pflegekraft.

Was Sie durch Feedback erreichen können

1. Feedback steigert die Arbeitszufriedenheit

Kennen Sie das? Gerade nach einem turbulenten Tag auf der Station geht man nach Hause und kann kaum abschalten: Habe ich dieses und jenes getan? Ach, der Patient in Zimmer 117 wollte ja noch etwas zu trinken. Und das Röntgen wartet auch noch auf eine Anforderung. Die wohlverdiente Freizeit verliert an Qualität, weil man einfach nicht abschalten kann. Das Tohuwabohu im Kopf kann durch Rückmeldungen über die Zusammenarbeit am Schluss des Dienstes beendet werden. Dann hätten Sie Gewissheit darüber, dass Sie a) gesagt bekommen, wenn etwas tatsächlich nicht gestimmt haben sollte, b) sich kein Groll über Sie zusammenbraut und c) nicht hinter Ihrem Rücken über Sie geredet wird. Die meisten Aufgaben des Klinikalltags werden zuverlässig erledigt. Darauf sollte beim Feedback zunächst die Sicht gerichtet werden. Dann werden aus den Rückmeldungen Lob und Komplimente. Die positive Perspektive ist erstens gut für das persönliche Ego, wenn Sie Empfänger einer Bestätigung oder eines Lobes sind. Zweitens entwickelt sich die Atmosphäre im Team in eine bejahende Richtung. Drittens: Die Perspektive auf die positiven Dinge schult das eigene, lösungsorientierte Denken.

Wenn Sie in der Lage sind, die positiven Aspekte der Zusammenarbeit wertzuschätzen, steigert das Ihre eigene Arbeitszufriedenheit.

2. Feedback pflegt die kollegiale Beziehung

Wo Menschen miteinander arbeiten, entstehen Differenzen. Die Pflege ist mit ihrer psychischen und physischen Belastung dafür besonders prädestiniert. Die positive Energie, die von Differenzen ausgeht, wird im Klinikalltag jedoch häufig unterschätzt. Differenzen sind etwas Fruchtbare, weil durch sie Entwicklung möglich ist.

Dazu müssen Differenzen jedoch die Erlaubnis bekommen, an die Oberfläche kommen zu dürfen. Hieran hapert es öfter im Klinikalltag. Es gibt zahlreiche Unterdrückungs- und Vermeidungsstrategien. Zum Beispiel sucht sich das Team ein gemeinsames Feindbild, vielleicht eine andere Berufsgruppe, auf die die Unstimmigkeiten projiziert werden. Nur weil diese Berufsgruppe dieses und jenes nicht tut, kann das Team selbst nicht effizient arbeiten. Oder es bilden sich im Team Grüppchen, innerhalb derer Harmonie herrscht. Die Schwachstellen der Zusammenarbeit werden dann den Kollegen angehängt, die nicht der eigenen Gruppe angehören.

„Wir sind ein super Team“ – dieses unausgesprochene Dogma schwebt als weitere Vermeidungsstrategie über Pflegeteams. Unter dem Strich ist diese Bindungsqualität brüchig. Kleine Unstimmigkeiten werden verdrängt, schwelen unter der Oberfläche und können als Konflikte eskalieren, wenn sie zugunsten der täglichen Harmonie unterdrückt werden. Eskalieren sie zu einem überfälligen Zeitpunkt, ist es oft zu spät. Dann kommt es zur Trennung ohne viele Worte, der Dienst wird quittiert.

Durch regelmäßiges Feedback jedoch ersticken Sie Konflikte im Keim. Stattdessen werden die kollegialen Beziehungen im Team gestärkt, Sie entwickeln sich gemeinsam weiter. Eine

Mitarbeiterin hat eine Meinung, der andere Mitarbeiter auch, gemeinsam wird eine neue Lösung gefunden. Ganz nach dem philosophischen Prinzip aus These und Antithese folgt logisch die Synthese. Ohne These und Antithese gäbe es also keine neuen Lösungen.

„Es ist ein großer Fehler, das Komplimenten aufzugeben. Wenn der Mensch nichts Charmantes mehr sagt, hat er auch keine charmanten Gedanken mehr.“

Oscar Wilde (1854–1900)

Im Klinikalltag findet Entwicklung auf der Basis wachsender Erfahrungen, struktureller Veränderungen und technischer Neuerungen fortlaufend statt. Entweder gemeinsam, wozu es eines Dialoges bedarf; oder allein, wenn wir den anderen der Möglichkeit des Dialoges mit uns berauben. Alleine den Ausweg zu suchen, isoliert. Gemeinsam über Gräben zu gehen, schweißt zusammen.

3. Feedback steigert die Arbeitsqualität und -effizienz

Funktionierende Kommunikation ist das Herz eines Teams. In Workshops lautet die Antwort auf die Frage, wann die Zusammenarbeit richtig gut funktioniert hat oder wann das Arbeitspensum gut geschafft wurde häufig: „In Situation XY, in der wir total unterbesetzt waren, und uns gut absprechen mussten, wer was macht“. Deshalb: Gute Absprachen im Team über die Art, wie die anstehenden Aufgaben anzugehen sind, und auch das Feedback danach, sorgen für effizienteres und qualitativ hochwertiges Arbeiten. Lösungen, die in herausfordernden Situationen erfolgreich waren, können als Ansätze für Neustrukturierungen von Arbeitsabläufen genutzt werden, damit der Alltag auch in weniger brisanten Zeiten leichter wird.

Ein Gesprächsleitfaden für das Feedback

Als Gesprächsleitfaden eignet sich die Metapher des „Feedback-Burgers“. Die obere Teigplatte des Burgers steht für die positive Äußerung über die bisherige Zusammenarbeit und dient als Gesprächseinstieg: „Mir hat heute an unserer Zusammenarbeit gut gefallen ...“ Das Fleisch in der Mitte versinnbildlicht die Kritik und den Veränderungswunsch. „Mir hat nicht so gut gefallen ...“, „Ich wünsche mir für unseren nächsten Dienst, dass ...“ Die untere Teigplatte veranschaulicht wieder etwas Positives, den Optimismus für die weitere Zusammenarbeit: „... dann könnten wir noch fröhlicher/effektiver/kooperativer zusammenarbeiten. Darauf freue ich mich!“

Umgang mit Feedback

Abb. 1

Selbst +	„Fand ich gut, muss aber trotzdem geändert werden.“ Rat	„Fand ich gut und kann auch in Zukunft so bleiben.“ Kompliment
Selbst -	„Fand ich schlecht und muss geändert werden.“ Kritik	„Fand ich schlecht, kann aber damit leben.“ Hinweis
	Andere -	Andere +

4. Feedback im Team schafft einen Schutzwall nach außen

Pflegeteams sind heute stetigen Veränderungen ausgesetzt: Privatisierung des Trägers, Umstrukturierungen der Leitungsgremien oder Organisationseinheiten, sich ändernde Stellen Schlüssel, Auswirkungen der Gesundheitspolitik, personelle Engpässe bei den ärztlichen

Kollegen. Nur ein in sich starkes Team ist den von außen herangebrachten Herausforderungen gewachsen. Nur wenn sich das Team im Kern einig ist, kann es sich auch glaubhaft und geschlossen gegen unpopuläre Entscheidungen zur Wehr setzen. Voraussetzung dafür ist ein institutionalisiertes, ehrliches und konstruktives Feedback der Teammitglieder untereinander,

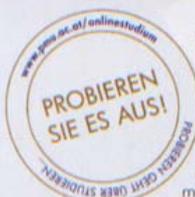
damit jeder aufkeimende Konflikt direkt im Keim erstickt wird. So kann das Team stark und geschlossen nach außen auftreten. Je mehr ein Team einen innerlichen Kampf ausficht, umso instabiler ist sein Schutzwall nach außen. Es verliert seine Wehrhaftigkeit.

5. Feedback macht aus der Fehler- eine Lösungskultur

Es gibt verschiedene Arten, mit Fehlern umzugehen. Zum destruktiven Umgang mit Fehlern zählen folgende Varianten: Eigene Fehler werden verschwiegen oder kaschiert. Fehler der anderen können kompensiert und/oder mit Dritten ausdiskutiert werden. Eine Steigerung des Destruktiven ist die Rückmeldung über Dritte: „Sag' doch mal Helena, wenn du sie morgen siehst, dass der Verbandswagen so und so aufgerüstet wird.“ Es liegt auf der Hand, dass dieses Verhalten nicht zum konstruktiven Umgang mit Fehlern führt – nämlich diese in Zukunft zu vermeiden. Offenes Feedback sorgt dafür, Fehlern in Zukunft keine Chance mehr zu geben. Erfolgreiche Unternehmen beobachten Fehlerquellen wie Astronomen, für die sich ein neuer

STUDIERN VON ZU HAUSE ONLINE-STUDIUM PFLEGEWISSENSCHAFT

- Ideal für Berufstätige – nur 20% Anwesenheit
- Hoher Praxisbezug & hohe Flexibilität
- Einstieg bzw. Unterbrechung jederzeit möglich
- Qualifizierung zum Master- & Doktors-Studium



Das Online-Studium der Pflegewissenschaft an der Paracelsus Universität mit Start im April 2010 zeichnet sich durch ein fundiertes Lehrangebot aus, welches Aktualität, Praxisbezug und Internationalität in Forschung und Lehre gewährleistet. Das Studium kann berufsbegleitend, von zu Hause aus und mit individueller Zeiteinteilung absolviert werden – optimal für Berufstätige und WiedereinsteigerInnen.

Flexibel Studieren – für den Berufsalltag qualifizieren

- Studiendauer: 6 Semester, 180 ECTS
- Abschluss: Bachelor of Science, BSc.
- Voraussetzung: Berufsberechtigung in der Gesundheits- und Krankenpflege & allgemeine Hochschulreife



Stern am Himmel zeigt. Von Fehlern wird in Teamsitzungen berichtet, es wird sogar der Fehler des Monats gekürt, nur um diesen nicht wiederkehren zu lassen.

Einige Krankenhausträger richten aktuell sogar Datenbanken ein. Hier können Fehler anonym berichtet werden, um sie dann als Fehlerwarnung für andere zu veröffentlichen. So wird zum Beispiel über eine Ampulle berichtet, die vom Hersteller neu etikettiert wurde und damit einem anderen Medikament täuschend ähnlich sieht.

Wer den Mut hat, bezüglich eigener Fehler und Risiken offene Rückmeldungen im Team zu geben, ist bereits einen Schritt weiter.

Wie Sie Feedback geben sollten

Die größte Kunst des Feedback-Gebens ist es, einem Kollegen mitzuteilen, wie er in der Zusammenarbeit wahrgenommen wird, ohne ihn dabei zu verletzen. Im Fokus steht nicht die Fehlerursache, sondern die konkrete Bitte oder der Wunsch für die weitere Zusammenarbeit. Bestätigung und Lob sind erwünscht, kritisches Feedback ist notwendig.

Wenn Sie kritische Rückmeldungen vermeiden, verwehren Sie dem Kollegen die Chance, sein Verhalten zu ändern. Wenn Sie sich beim Feedback an folgende Regeln halten, wird es den Kollegen nicht verletzen und auf fruchtbaren Boden fallen:

- Formulieren Sie das Feedback konstruktiv, das heißt, die Perspektive liegt auf den Chancen für die Zukunft und nicht auf der Klärung von Ursache und Schuld in der Vergangenheit. Die Fehlerursache hat häufig nichts mit der Lösung zu tun. Die Klärung der Schuld nützt wenig für das weitere Vorgehen in der Zukunft.

- Nennen Sie zu Beginn Ihres Feedbacks Positives über die gemeinsame Zusammenarbeit.

So fällt es dem Empfänger des Feedbacks leichter, das Feedback anzunehmen. Würde man unverblümt mit der kritischen Äußerung beginnen, kann es sein, dass der Empfänger sich gleich gegen die Äußerung sträubt und sich verschließt. Ein Beispiel: „Benjamin, ich finde, wir haben in den letzten Frühdiensten sehr gut zusammengearbeitet, mir macht es wirklich Spaß mit dir.“

- Wenn Sie auf ein Verhalten Feedback geben, beschreiben Sie nur, was Sie konkret beobachtet haben und befreien Sie sich von Bewertungen und Interpretationen. Diese würden ja nur Ihrer Sicht der Dinge entsprechen. Bleiben Sie an der konkreten Situation, denn Pauschalaussagen und Verallgemeinerungen würden den konstruktiven Wert Ihrer Rückmeldung reduzieren.

- Da Feedback immer Ihrer eigenen Wahrnehmung entspricht und damit subjektiv ist, muss es auch so formuliert werden: in der Ich-Form. Du-Botschaften sind oft verletzend und veranlassen den Feedbacknehmer zur Rechtfertigung. Zurück zu Benjamin: „In den letzten drei Tagen ist mir aufgefallen, dass die Papiere nur für deine Patienten gerichtet waren. Ich bitte dich, ab morgen (hier ganz konkret das gewünschte Verhalten formulieren) die Papiere für alle Patienten unseres Bereiches vorzubereiten, wie wir es vereinbart hatten.“ Negative Beispiele für einen Vorwurf in der Du-Formulierung sind: „Du bereitest immer nur deine Untersuchungsformulare vor“ oder „Nie denkst du daran, wie die anderen mit ihrer Arbeit fertig werden.“

- Geben Sie zeitnah Rückmeldung, damit sich bei Ihnen nicht negative Gefühle anstauen. Der Zeitpunkt sollte kurzfristig, jedoch auch sensibel gewählt werden. Das Gespräch findet unter vier Augen statt, wobei die Atmosphäre auch informell, das heißt, bei einer gemeinsamen Arbeitshandlung, sein kann. Innovative Stationen haben sich

bereits darauf geeinigt, jeder Patientenübergabe ein Feedback über die Zusammenarbeit folgen zu lassen.

Was der Empfänger des Feedbacks beachten sollte

Feedback ist ein Geschenk, das persönliche Entwicklung ermöglicht. Ein blinder Fleck des persönlichen Verhaltens oder Wirkens wird ins Licht gerückt. Für den Empfänger von Feedback gelten daher diese drei Regeln:

1. Zuhören! Zuhören! Zuhören! Zuhören! Den anderen ausreden lassen.
2. Bei Unverständnis nachfragen und die Beobachtungen konkretisieren lassen.
3. Nicht rechtfertigen oder verteidigen. Das Verhalten hat die zurückgemeldete Wirkung erzeugt, daran lässt sich nicht rütteln. Es geht darum zu

AWC
FOOTWEAR

Hightech
für Ihre Füße



in verschiedenen Farben

Berufsschuhe zertifiziert nach
EN ISO 20347:2004 SAC

Fragen Sie Ihren Fachhändler

www.awc-footwear.de

verstehen, was der andere meint, und (falls man möchte) auch daraus zu lernen.

Wie Sie aus Feedback Handlungsempfehlungen ableiten

Was fangen Sie mit der Rückmeldung an, die Sie zu Ihrer fachlichen oder persönlichen (Zusammen-)Arbeit bekommen haben? Anpassung und Veränderung um jeden Preis? Natürlich entscheiden Sie, wie Sie die Informationen verarbeiten. Abbildung 1 soll Ihnen als Verarbeitungshilfe dienen.

Sind Sie selbst zufrieden mit der geleisteten Arbeit und bekommen kritische Rückmeldungen darauf, sollten Sie eine Veränderung anstreben. Selbstredend gilt das auch für Leistungen, mit denen Sie unzufrieden waren und auch entsprechende Rückmeldungen von anderen bekommen haben.

Sind Sie zufrieden mit Ihrer Leistung und bekommen auch noch positive Feedbacks, genießen Sie das Kompliment und feiern Sie Ihren Erfolg. Wir Menschen neigen dazu, mit uns selbst besonders kritisch umzugehen. Sind Sie also nicht zufrieden mit dem, was Sie getan haben, bekommen Sie jedoch positive Rückmeldungen, besteht kein dringender Handlungsbedarf.

Rückenwind fürs Team

Wenn Rückmeldungen zur Zusammenarbeit alltäglich sind, werden Sie Stärken stärken, um Schwächen zu schwächen. Da heute vor allem Rückmeldungen erfolgen, wenn Kritik ansteht, ist der Begriff Feedback negativ belastet. Gelingt der Blick auf die positiven Aspekte der Zusammenarbeit, werden diese kommuniziert und zum Träger

für Veränderungswünsche, ist die Voraussetzung für eine fruchtbare Zusammenarbeit gegeben. Nehmen Sie sich die Zeit und wachsen – zu einem starken Team aus starken Mitarbeitern. Deshalb: Geben Sie Ihren Kollegen Feedback, gleich ab morgen.

Literatur:

Krogerus, Mikael; Tschäppeler, Roman: 50 Erfolgsmodelle. Kleines Handbuch für strategische Entscheidungen. Zürich 2009.
Rosenberg, Marshall B.: Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Paderborn 2007.

Die Autorin:

Christiane Fruht coacht medizinische Teams, um deren Zusammenarbeit zu verbessern. Außerdem ist sie Mediatorin und Trainerin für Kommunikation, Rhetorik, Verhalten, Umgangsformen. Sie hat selbst 16 Jahre lang als Krankenschwester gearbeitet.

Anschrift der Verfasserin:

Christiane Fruht, M.A., Selbstständige Kommunikationstrainerin und -beraterin Dreimühlenstraße 38, 80469 München
www.fruht.de

8. Lindauer Pflege- fortbildung



„Wir sind Pflege“

Dr. rer. medic. Andre Ewers, Salzburg · Christian Schrödter, Viersen
Dr. Rudolf Pape, Köln · Reinhard Böhm, Weiler-Simmerberg
Prof. Dr. phil. Michael Simon, Hannover · Prof. Dr. Manfred Wolff, Witten/Herdecke

22. Oktober 2010
Inselhalle Lindau



Auskunft: VFG-Lindau

Friedrichshafener Str. 82 · D-88131 Lindau (B)
Tel. 0049/8382/2761260 · Fax 0049/8382/2761269
E-Mail: info@vfg-lindau.de · Internet: www.vfg-lindau.de

Jetzt auch für
unterwegs!

<http://mobil.bibliomed.de>

News, Events und
Zeitschriftenartikel
im Überblick!

