

Wie ein «aber» eine Rückmeldung zerstören kann

Der Alltag in der Pflege ist geprägt vom Austausch mit Menschen. Feedback spielt darin eine zentrale Rolle. Ein gutes Feedback scheitert häufig am einzelnen Wort, sodass Aussagen gänzlich anders aufgenommen werden können. Im vorliegenden Beitrag nehmen die Autoren die Lesenden mit auf einen Ausflug in die Grundlagen des Feedbacks sowie zu praktisch umsetzbaren Empfehlungen für den Arbeitsalltag.

Text: Tim Peters, Christoph Golz, Benjamin D. Rapphold

Von Feedback hört und liest man häufig, sei es im Kontext von Aus- oder Weiterbildung in der Pflege, bei der letzten internen Fortbildung oder im Rahmen von Qualitätssicherung und Fehlermanagement. Feedback wird im Allgemeinen als sinnvoll empfunden, jede und jeder hat so seinen Stil und selbstverständlich wenden alle Feedback effektiv und regelmässig an. An dieser recht flapsig formulierten Beschreibung lässt sich leicht erahnen, dass es im Alltag häufig eine Diskrepanz zwischen dem Wahrgenommenen

bzw. Beabsichtigten und dem wirklich Realisierten gibt. Feedback wird oft als eine Art Allgemeinbildung wahrgenommen, deren Erforschung im weitgehend abgeschlossen ist und deren Anwendung jedermanns intuitivem Empfinden obliegt. Gerade diese drei Punkte sind alle nicht korrekt. Im Folgenden möchten die Autoren darlegen, wieso dass der Fall ist, was die neuere Forschung zum Thema Feedback bereithält, was derzeit als State-of-the-Art beim Feedback bezeichnet werden kann und welche Rolle der konkreten sprachlichen

Formulierung des Feedbacks zukommt. Illustriert wird dies an einer häufig verwendeten, ganz konkreten Konjunktion, die harmlos daherkommt, im Kontext von Feedback jedoch viel Schaden anrichten kann.

Drei Herausforderungen

Feedback ist ein Prozess von wechselseitigen Rückmeldungen und bezeichnet in der Kommunikation eine Gesprächsform, anderen etwas darüber zu sagen, wie ich sie sehe, bzw. zu lernen, wie andere mich sehen (Stangl, 2020).



Damit die Botschaft des Feedbacks ankommt, muss zuerst eine Beziehung mit dem Gesprächspartner oder der Gesprächspartnerin aufgebaut und gepflegt werden.

Effektives Feedback



123rf

Konkrete Beispiele nennen und konstruktiv sein, gehören zu einem professionellen Feedback.

Für ein effektives Feedback können die folgenden grundsätzlichen Empfehlungen für die Praxis angegeben werden (Fabry, 2008, Thrien, 2018):

Ein erfolgreiches Feedback sollte

- in Ich-Form formuliert sein
- konkrete Beispiele beinhalten
- positive und negative Aspekte benennen
- konstruktiv sein
- nicht mit anderen Personen vergleichen
- zeitgerecht erfolgen
- sich auf veränderbares Verhalten beziehen
- an die emotionale Situation der Empfänger*innen angepasst sein
- spezifische Empfehlungen zur Verbesserung bieten
- nicht zu viele Aspekte beinhalten
- nicht verletzend sein
- Nachfragen zum Verständnis beinhalten

Ein Feedback besteht somit aus zwei Komponenten, nämlich dem Feedback-Geben und dem Feedback-Nehmen (Fabry, 2008). Beide Prozesse können ineinandergreifen, aber auch disharmonisch gegeneinander arbeiten und Missverständnisse produzieren. Während eine Person mit ihrem Feedback vielleicht nur die eigene Wahrnehmung oder Gefühle beschreiben möchte, empfindet die empfangende Person dies als



Es besteht häufig eine Diskrepanz zwischen dem Wahrgenommenen bzw. Beabsichtigten und dem wirklich Realisierten.



Kritik, Handlungsauftrag oder Verbesserungsvorschlag. Um diesem vorzubeugen, plädieren Marshall Rosenberg in seiner «Gewaltfreien Kommunikation» (Rosenberg, 2016) als auch Friedemann Schulz von Thun (Schulz von Thun, 1981) dafür, die verschiedenen Ebenen, die Feedback berührt, deutlich sichtbar zu trennen und die einzelnen Schritte transparent zu machen. Rosenberg beschreibt dafür vier einfache Schritte: (1) meine Beobachtung, (2) mein dabei erlebtes Gefühl, (3) mein Bedürfnis und (4) eine daraus abgeleitete Bitte.

Ein besonderer Fokus liegt dabei auf den sogenannten Ist- und Sollwerten, also dem Vergleich zwischen konkreten Beobachtungen einerseits und den gewünschten Bedürfnissen andererseits. Diese sind oftmals nicht objektiv und standardisiert festgelegt, sondern variieren individuell und situativ. Beobachtete praktische Fehler können zwar vielfach halbwegs objektiv angesprochen werden. Die Angemessenheit einer Kommunikation, die Geschwindigkeit einer Pflegehandlung oder die Berücksichtigung eines Patientenwunsches sind da schon schwieriger zu bespre-

chen, weil dafür ein allgemein anerkannter Standard in der Regel fehlt. Zudem unterscheiden sich diesbezügliche Werthaltungen und Wahrnehmungen häufig von Person zu Person oder die Situation ist zu komplex, um sie im Feedback umfassend zu besprechen. Somit entstehen die Ist- und Sollwerte in Abhängigkeit davon, welche Individuen einander in welchem aktuellen Kontext begegnen, welche Eindrücke sie voneinander haben, welche Wünsche sie in sich tragen und welchen Teil dieser vielfältigen Informationen sie sich gegenseitig mitteilen (Fengler, 2004).

Die dritte Schwierigkeit beim Feedback ist die kaum zu unterschätzende Relevanz der Beziehung. Menschen werden ungern von aussen bewertet und erleben gerade negative Bemerkungen zu einer gezeigten Tätigkeit häufig als Angriff auf ihre Person bzw. als Gefahr des Gesichtsverlusts (Goffman, 1967). Kritikpunkte werden, wenn Sie nicht professionell kommuniziert werden, auf die eigene Persönlichkeit und das Selbstbild bezogen (Poole et al., 2013). Die Reaktion darauf ist vielfach eine Form der Abwehr (Semmer/Jacobshagen, 2010), zum Beispiel durch einen (mitunter aggressiven) Gegenangriff auf die Feedback übermittelnde Person, die Situation oder den Feedbackgegenstand generell. Eine andere oft zu beobachtende Reaktion ist die eigene Aufwertung, um das negative Feedback zu entkräften. Beide Varianten haben zur Folge, dass das Feedback sein Ziel nicht erreicht, weil die Beziehung und die Emotionen zwischen beiden Personen über den sachlichen Austausch dominieren. Hier zeigt sich das Eisbergmodell (Zimbardo & Gerrig, 2008, s. Abb. S.25) in seiner ganzen – wenn auch destruktiven – Pracht. Es geht davon aus, dass wie bei einem Eisberg nur ein kleiner Teil der Botschaft, nämlich nur etwa 20 %, den sachlichen Austausch betreffen und direkt wahrnehmbar sind. Der weitaus grössere Teil, die restlichen rund 80 %, betrifft die Beziehungsebene und damit verbundene Aspekte wie Sympathie, Werthaltungen oder Abneigungen. Dieser Teil ist in der Kommunikation nicht offen ersichtlich, beeinflusst das Feedback aber deutlich. Daher sollte, angelehnt an das Credo «Störungen haben Vorrang» der The-

menzentrierten Interaktion (TZI), stets zunächst die Beziehung aufgebaut und gepflegt und erst anschliessend das Übermitteln von Feedback in den Fokus genommen werden (Schneider-Landolf et al., 2013).

Feedback – State-of-the-Art

Bei all den beschriebenen Schwierigkeiten scheint Feedback zunächst abschre-

Autoren

Tim Peters, Dr. phil., MME, Vertretungsprofessor für Pflege- und Gesundheitspädagogik, hsg Bochum

Christoph Goltz, RN, MScN, Inhaber ProfessionUP – Swiss Quality for Healthcare

Benjamin D. Rapphold, RN, MScN, MME, Inhaber ProfessionUP – Swiss Quality for Healthcare, benjamin.david.rapphold@professionup.ch

ckend theoretisch und eine angemessene Umsetzung kaum möglich zu sein. Doch genau hier gibt es viel Unterstützung aus der aktuellen Forschung. Wirklich gutes Feedback ist keine standardmässig vorausgesetzte Allgemeinbildung und niemand muss es intuitiv beherrschen. Ein Anlesen und Trainieren – gerade in der Aus- oder Weiterbildung der Pflege – ist jedoch möglich und sollte für ein professionelles Miteinander in der Pflege auch berücksichtigt werden. Es gibt grundsätzliche Empfehlungen für ein effektives Feedback, die sich in der Praxis bewährt haben (s. Box, S. 23).

Bezogen auf die Struktur wird für kurze und formale Feedbacksituationen oft die Sandwich-Technik angewandt, die im pflegerischen Arbeitsalltag eine der weit verbreitetsten Feedbackmöglichkeiten ist. Dabei wird negatives Feedback durch zwei positive Bemerkungen gerahmt (Cantillon & Sargeant, 2008). Allerdings zeigten Studien, dass diese Feedbackstruktur nicht immer einen Mehrwert besitzt und sogar schadhaft sein kann (Parkes et al, 2013). Von daher kann gesagt werden, dass die Reihenfolge der Feedbackinhalte flexibel der Situation angepasst werden sollte, solange grundsätzlich Positives und Verbesserungswertes vorkommt und es sich nicht zu stark oder gar ganz auf eine Seite fokussiert.

Die häufigsten Fehler beim Geben und Empfangen von Feedback bestehen hingegen darin, dass Feedback

- zu selten stattfindet
- zur falschen Zeit stattfindet
- oft in Konfliktsituationen stattfindet
- vor anderen Personen (Mitarbeitenden, Angehörigen, Patient*innen) stattfindet
- nur auf negative Aspekte fokussiert
- von der Feedback empfangenden Person mit der Beurteilung «So ist dein Charakter» verwechselt wird.

Sprachliche Umsetzung

Die Regeln und Strukturen in ihrer Mehrzahl zu beachten und umzusetzen ist sicherlich aufwendig, erhöht aber die Effektivität von Feedback enorm. Damit ist es allerdings noch nicht getan. Das noch so gut gemeinte Feedback, das sich an den obigen Empfehlungen orientiert, kann scheitern, wenn es sprachlich nicht adäquat umgesetzt wird. Stellen

Sie sich folgende Szene aus einer Anleitungssituation in der Pflege vor, bei der eine Studierende von einer Pflegefachperson ein Feedback nach einem Wundverbandwechsel erhält: «Also Nora, du hast die richtigen Materialien in einer angemessenen Zeit bereitgelegt und immer auf die Händedesinfektion geachtet, aber die Kommunikation mit dem Patienten war mir zu kurz und zu unpersönlich.»

Sicherlich hat jeder schon einmal ein ähnliches Feedback erhalten oder in dieser Form ausgesprochen. Nach einer positiven Aussage zu Beginn folgt die



In einer «Aber»-Aussage wird auf der Empfängerseite das Negative deutlich stärker gewichtet als die positiven Anteile des Feedbacks.



Konjunktion «aber», die den Nebensatz einleitet und zum vermeintlich eigentlichen, negativen Kern der Botschaft führt. Obwohl die Feedbackregeln im Grossen und Ganzen eingehalten werden, haben die positiven Aspekte vor dem «aber» gefühlt kaum Effekt, während der negative Teil des Feedbacks umso mehr betont wird. So unschuldig das Wort «aber» aussehen mag, so viel Kraft scheint es zu haben, die positiven Elemente zu verdecken und dem Negativen eine fast alles überragende Stellung zu verleihen.

Die Krux mit dem «aber»

«Aber» wird in erster Linie als Konjunktion genutzt. Konjunktionen verbinden prinzipiell syntaktisch gleichwertige Elemente im Satz miteinander und wir alle nutzen Konjunktionen wie «und» in der normalen Umgangssprache sehr häufig. Bei «aber» verhält es sich allerdings etwas anders, denn es reiht die Aussagen der Sätze nicht einfach nebeneinander, wie dies zum Beispiel

«und» oder «oder» meist tun, sondern setzt sie in ein inhaltliches Verhältnis und signalisiert einen Gegensatz, eine Einschränkung oder sogar eine Verneinung (Schlobinski, 1992). «Aber» ergänzt nicht die positiven Aspekte mit den negativen und setzt sie gleichberechtigt nebeneinander, sondern das Positive wird in eine Relation zum Negativen gesetzt und diesem untergeordnet. Daher wird das Negative in einer «Aber»-Aussage auf der Empfängerseite deutlich stärker gewichtet als die durchaus vorhandenen positiven Anteile des Feedbacks. Aus diesem Grund kann schon ein einzelnes Wort wie «aber» die Wirkung der anderen Feedbackregeln ein Stück weit ausser Kraft setzen, respektive positive Anteile so weit abschwächen, dass sie kaum mehr wahrgenommen werden.

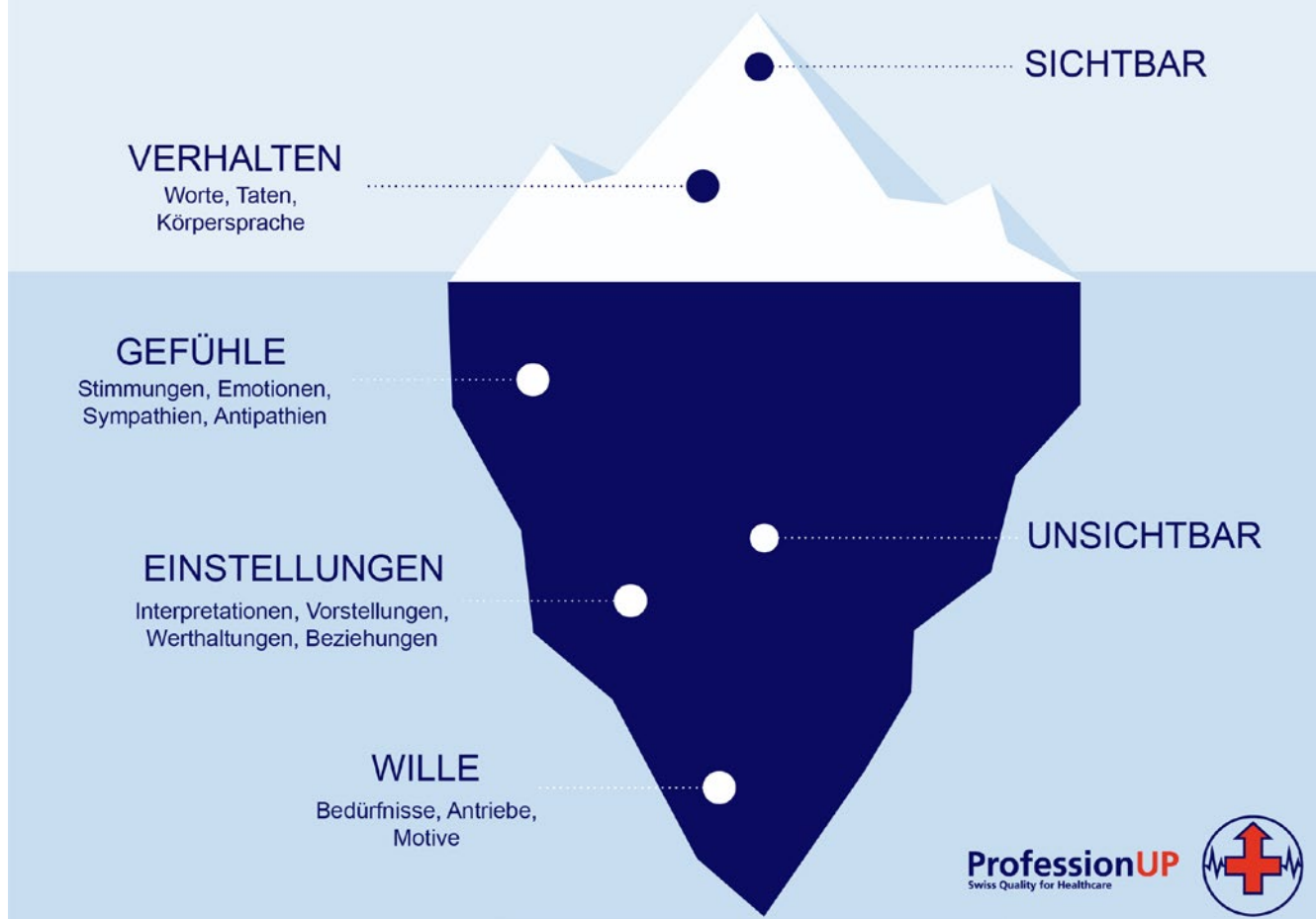
Die Forschung hat zudem gezeigt, dass keine Äusserung und keine Wortwahl «einfach so» gewählt wird und womöglich keine tiefere Bedeutung hat, sondern dass jede Äusserung in der tatsächlich realisierten Form irgendeine Bedeutung trägt (Deppermann, 2008). Dies gipfelt in dem berühmten Zitat von Watzlawick, dass «man nicht kommunizieren kann». Denn auch wenn diese Bedeutung von «aber» vielleicht in der Schärfe gar nicht gewollt ist oder auf einer sprachlichen Fehlkonstruktion basiert, kann der Empfänger der Nachricht die inneren Vorgänge der aussprechenden Person nicht nachvollziehen und wird bezüglich der Bedeutung von «aber» von einer bewussten Formulierung ausgehen und das ganze Feedback entsprechend interpretieren. In dem beschriebenen Beispiel mit der Studierenden und der Pflegefachperson bleibt der Studierenden hauptsächlich die Botschaft in Erinnerung, dass sie mit Patienten nicht gut kommuniziert. Dies ist verständlicherweise unglaublich demotivierend und war von der Pflegefachperson wohl kaum so gewollt.

Was also tun?

Diese Bedeutung von sprachlichen Formulierungen macht das Geben von Feedback in professionellen Kontexten nicht einfacher und lässt die Frage aufkommen, wie damit umzugehen ist. Hier gibt es prinzipiell zwei Möglichkeiten: Feedback-Formulierungen überdenken und etwas mehr planen, oder

EISBERGMODELL

ANGELEHNT AN SIGMUND FREUD



Ähnlich wie bei einem Eisberg betreffen nur rund 20 Prozent den sachlichen Austausch, 80 Prozent berühren die Beziehungsebene und damit Aspekte wie Sympathie, Werthaltungen oder Abneigungen.

die Form des Feedbacks ändern, so dass es weniger zu Aufzählungen kommt, die dann über Konjunktionen wie «aber» verknüpft werden müssen.

Bei Ersterem sollte die Feedback gebende Person auf Wörter wie «aber», «allerdings» oder «jedoch» verzichten. Die einzelnen Aspekte des Feedbacks sollten nicht verknüpft, sondern isoliert nebeneinander formuliert werden. Zudem empfehlen sich konstruktive Verbesserungsvorschläge, die an die negativen Feedbackaspekte anschliessen und sie dadurch etwas «entschärfen»: *«Beim Verbandswechsel habe ich gesehen, dass du die richtigen Materialien in einer angemessenen Zeit bereitgelegt hast. Dabei hast du immer auf die Händedesinfektion geachtet. Ich habe die Kommunikation mit dem Patienten als zu kurz erlebt. Ich hatte den Eindruck, dass die persönlich Ebene in der Kommunikation zu kurz kam. Dafür braucht es Zeit, die du dir in einer solchen Situation ruhig nehmen kannst.»*

Hier kommt der «Aber»-Effekt, also die Betonung des Negativen und die Vernachlässigung des Positiven, zwar nicht mehr vor. Dafür können die Sätze, je nachdem wie umfangreich das Feedback ist, doch etwas künstlich und allenfalls unauthentisch wirken.

Feedback-Themen wählen

Bei der zweiten Variante, die von den Autoren auch empfohlen wird, formuliert die Person, die Feedback erhalten soll, Fragen, und wählt eigenständig Themen, zu denen die Feedback gebende Person dann Stellung nimmt und das Feedback formuliert. Das führt zu einem Dialog und zu kleineren Themenblöcken, die zwangsläufig nicht oder nur selten sprachlich miteinander verknüpft werden müssen. Neben den anderen positiven Effekten dieses Vorgehens wie einer lebendigen Interaktion, dem Überspringen von Selbstverständlichkeiten, dem Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung und der För-

derung eines 360°-Austauschs ist die Wahrscheinlichkeit, dass destruktive Wörter wie «aber» eingesetzt werden, deutlich verringert. Sollten relevante Aspekte nicht angesprochen werden, kann das von der Feedback gebenden Seite immer noch nachgeholt werden. Für diese Form des Feedbacks braucht es eine gute Beziehung sowie auf Seiten der Feedback empfangenden Person eine gute Selbstwahrnehmung, wobei dies wiederum Elemente sind, die letztlich für jedes erfolgreiche Feedback von Bedeutung sind.



Das Literaturverzeichnis ist in der digitalen Ausgabe verfügbar oder erhältlich bei: benjamindavid.rapphold@professionup.ch