



«How to Feedback» – Alles für eine gute Umsetzung in der Praxis

Obwohl Feedback im Gesundheitswesen als Methode der Lehre sowie der Qualitätsverbesserung eine lange Tradition aufzuweisen hat, wird es in der Praxis häufig nicht richtig angewendet und aktuelle Forschungen dazu vernachlässigt. Dies führt häufig zur Abwertung von Feedbacks und lässt eine erprobte Methode der Weiterentwicklung ungenutzt. Der Beitrag möchte sowohl den aktuellen wissenschaftlichen Stand skizzieren als auch die nötigen Grundlagen und Rahmenbedingungen für ein gutes Feedback beschreiben. Abschliessend werden konkrete Tipps zur Durchführung und einige Methoden präsentiert, damit Feedback auch ohne grosse Planungen und Vorbereitungen im Berufsalltag gelingt.

Dr. Tim Peters
Universität Bielefeld

1. Warum dieses Thema?

Feedback scheint auf den ersten Blick kein neues oder aktuelles Thema zu sein. Der Begriff und die dahinterstehenden Konzepte sind im Gesundheitswesen sowie der Personalentwicklung generell seit vielen Jahren etabliert und wirken darüber hinaus nicht sonderlich komplex. Zudem wirkt Feedback als Rückmeldeprozess wie das vermeintlich Natürlichste auf der Welt und es wird von vielen intuitiv gelebt. Sprichwörtlich ist das Feedback in aller Munde und heutzutage ein integraler Bestandteil der Curricula in der Aus-, Fort- und Weiterbildung der unterschiedlichsten Professionen im Gesundheitswesen. Vom richtigen Feedback hört und liest man viel, sei es im Kontext der Lehre oder des Studiums, im Qualitätsmanagement oder im jährlichen Mitarbeiter*innengespräch. Bei all der Tradition des Konzepts, der Nähe zur alltäglichen beruflichen Kommunikation und dem jahrelangen Praktizieren des Feedbackgebens und -nehmens, warum jetzt und hier ein Artikel dazu? Was will man – mit Verlaub – denn eigentlich noch Relevantes dazu sagen?

Mit dieser hier doch etwas insolenten Frage lässt sich leicht erahnen, dass im Alltag häufig eine Diskrepanz zwischen dem Wahrgenommenen bzw. Beabsichtigten und dem wirklich Realisierten besteht. Das Feedback wird häufig als Teil der Allgemeinbildung wahrgenommen, als Methode, deren Erforschung im weitesten abgeschlossen ist oder als Kompetenz, die gar mit dem Erlernen des Führerausweises assoziiert wird: Wer einmal fahren kann, die Prüfung bestanden hat und dabei sogar rückwärts einparken konnte, kann es ein Leben lang. Doch ganz so einfach verhält es sich mit dem Feedback per se leider nicht. Im Folgenden möchte die Autorenschaft darlegen, weshalb es sich lohnt, einen

vertieften Blick auf diese Thematik zu werfen, was die neuere Forschung zum Thema Feedback bereithält und was konkret die «Dos» und «Don'ts» im beruflichen Alltag sind.

2. Feedback – Was genau ist das jetzt nochmal?

Kommunikation ist ein zentrales Handwerkszeug für alle Gesundheitsprofessionen – sei es im Kontakt mit Patient*innen, Klient*innen, Angehörigen oder anderen Gesundheitsberufen. In diesem Kontext nimmt Feedback eine zentrale Rolle ein (Amstad et al., 2013; Nünning & Zielrold, 2011). Feedback wird alltagssprachlich häufig als Prozess von wechselseitigen Rückmeldungen verstanden, verbunden mit der Intention, anderen etwas darüber zu sagen, wie ich sie sehe. Autor*innen aus dem gesundheitswissenschaftlich-klinischen Kontext bezeichnen Feedback als spezifische Information über einen Vergleich zwischen einer gezeigten Leistung und dem Standard, der geäußert wird, mit der Absicht, die Leistung dauerhaft zu verbessern (van de Ridder et al., 2008). Unabhängig von der genauen Definition ist Feedback eines der wirksamsten und am häufigsten angewendeten Instrumente, um Lern- und Entwicklungsprozesse zu unterstützen (Thrien et al., 2020; van De Ridder, 2008), sei es im Kontext der Ausbildung oder während der beruflichen Tätigkeit im Rahmen des lebenslangen Lernens.

Ein Feedback besteht, wie die oben genannte Definition implizit voraussetzt, aus zwei Komponenten, nämlich dem Feedback-Geben und dem Feedback-Nehmen (Fabry, 2008). Und bei beiden Prozessen können eine Menge Fehler gemacht werden. So können sie – analog zu einem Uhrwerk – harmonisch ineinandergreifen, so dass ein wirklicher Austausch entsteht und ge-

lernt wird bzw. das Potenzial für Weiterentwicklung entsteht, oder es kann disharmonisch gegeneinander gearbeitet werden, wodurch Missverständnisse entstehen («So habe ich das nicht gemeint»), Beziehungen geschädigt werden («Von dir lasse ich mir schon gar nichts sagen!») oder das Handeln in der Qualität nicht verbessert wird («Die hat keine Ahnung, ich mache das so, wie ich das für richtig halte!»). In solch negativen Fällen bringt Feedback häufig nichts und wird von den Akteur*innen oft als Zeitverschwendung oder störendes Ritual wahrgenommen, was sogar stimmt, wenn Feedback eben nicht nach den Regeln der Kunst und mit einer Sensibilität für die jeweiligen Umstände und Personen angewendet wird. Die weitverbreitete Annahme, Feedback habe eine grundsätzlich positive Wirkung und könne praktisch keinen Schaden anrichten, wird, wie an den Beispielen oben schon ersichtlich war, auch von empirischen Studienergebnissen nicht ohne Weiteres gestützt (Veloski et al., 2006; Ivers et al., 2012) bzw. sogar aktiv in Frage gestellt. Während eine Person mit ihrem Feedback beispielsweise einfach nur die eigene Wahrnehmung beschreiben möchte, empfindet die empfangende Person dies vielleicht als Kritik, als dominanten Handlungsimperativ oder unerwünschten Verbesserungsvorschlag (Peters, Golz & Rapphold, 2021) und reagiert entsprechend mit Verteidigung, Rechtfertigung oder Gegenangriff.

angeht, und auch ein noch so gutes Feedback führt nicht langfristig zum Erfolg. In der Literatur herrscht grosse Einigkeit darüber, dass singuläre Feedback-Ereignisse nicht ausreichen, sondern es einer Feedback-Kultur bedarf, in deren Rahmen Feedback regelmässig und wiederholt gegeben und empfangen wird (Archer, 2010; Pelgrim et al., 2013). Aus all diesen Gründen ist es so wichtig, sich mit Feedback zu beschäftigen, und daher sind wir Autoren froh, dass Sie gerade diesen Artikel lesen.

3. Und jetzt zur Umsetzung

Um die oben genannten Hindernisse möglichst zu umgehen und Feedback wirklich effektiv zu nutzen, plädierten schon Marshall Rosenberg in seiner «Gewaltfreien Kommunikation» (Rosenberg, 2016) sowie 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, zum Beispiel nach Rosenberg in (1) meine Beobachtung, (2) mein dabei erlebtes Gefühl, (3) mein Bedürfnis und (4) eine daraus abgeleitete Bitte.

Zudem unterliegen die in der Definition von van de Ridder angesprochenen Ist- und Sollwerte, also die Beobachtungen auf der einen und die Bedürfnisse bzw. Wünsche oder Anforderungen auf der anderen Seite, häufig nicht einer objektiveren Festlegung oder sind standardisiert, sondern variieren individuell und situativ. Bei



Die Bandbreite, die Feedback grundsätzlich haben kann und wie es von den beteiligten Personen verstanden werden kann, ist gewaltig und hängt von vielen Kontextfaktoren ab. Dazu gehören unter anderem die Quelle des Feedbacks, die Beziehung zwischen Feedbackempfängenden und -gebenden, der Inhalt des Feedbacks, der Zeitpunkt sowie die momentane innere Verfassung der Feedback empfangenden Person, welche durch verschiedene emotionale, motivationale und kognitive Aspekte bestimmt ist (Thrien et al., 2020).

Bei all diesen Komponenten ist man nicht von heute auf morgen ein Profi, was das Feedback

beobachteten praktischen Handlungen können sich die Beteiligten zwar oft auf eine halbwegs ähnliche Wahrnehmung einigen und darauf basierend das Feedback geben und empfangen, aber bei einer schwierigen Gesprächssituation, dem Umgang mit ethisch herausfordernden Wünschen von Patient*innen oder dem Zeitmanagement fehlen häufig Standards oder klare Anforderungen, weil die Situationen zu komplex und individuell sind und weil diesbezügliche Werthaltungen und Wahrnehmungen differieren. Hier fehlt dann scheinbar die Grundlage für ein gutes Feedback. Gerade weil die Ist- und Sollwerte davon abhängig sind, wer sich in wel-

chem Kontext begegnet, welche Eindrücke und Vorurteile sie voneinander haben, welche Bedürfnisse sie verspüren und was von diesen vielfältigen Informationen sie sich eigentlich gegenseitig mitteilen (Fengler, 2004), muss der Fokus des Feedbacks klar und transparent sein. Wie an den vielen unscharfen Variablen zu Beginn dieses Satzes zu erkennen ist, ist dies sehr heterogen und nur schwer generalisierbar. Dennoch müssen die im Feedbackprozess einbezogenen Personen versuchen, so gut wie möglich den Rahmen, den Fokus und das Ziel zu klären, bevor das Feedback selber angegangen wird. Je häufiger dies geschieht und je mehr eine Feedbackkultur mit klaren Regeln zum Tragen kommt, umso vertrauter ist dies für alle Beteiligten und umso weniger Zeit muss auf den Prolog bzw. die Rahmung des Feedbacks verwendet werden. Abgesehen davon muss die Beziehung der beteiligten Personen stabil, respektvoll und belastbar sein – und da kommen wir direkt zum nächsten Problem:

Die Beziehung ist – noch mehr als die oben genannten Rahmenbedingungen und der Fokus – die Grundlage für ein gutes Feedback. Menschen werden nicht gerne von äusseren Quellen bewertet und gerade negative Äusserungen bzw. Kritik werden häufig als Angriff auf die eigene Person bzw. die eigene Gruppe und als Gefahr des Gesichtsverlusts wahrgenommen (Goffman, 1967). Negative Aspekte eines Feedbacks werden häufig auf die eigene Persönlichkeit und das Selbstbild bezogen, wenn das Feedback nicht professionell vermittelt wird (Poole et al., 2013). Und selbst dann besteht die Gefahr immer noch, da viele Menschen nicht gewohnt sind, konstruktiv und prospektiv mit kritischen Anmerkungen zur eigenen Person umzugehen. Die Reaktion auf das Feedback besteht dann häufig in einer Form der kommunikativen Abwehr (Semmer/Jacobshagen, 2010), zum Beispiel ein Gegenangriff auf die Feedback gebende Person («du hast das auch schon mal so gemacht»), die Situation («das ging da einfach nicht anders») oder den Feedbackgegenstand generell («als ob das jetzt so wichtig ist») oder auch in einer Form der eigenen Aufwertung («das hat bisher so immer gut geklappt»). In all den skizzierten Fällen geht es nicht mehr um den Inhalt oder darum, ob das Handeln in Zukunft geändert werden könnte, sondern nur noch um Gesichtswahrung, Emotionen, den Umgang mit «Angriffen» und das Ausbalancieren der Beziehung. Vereinfacht gesagt wird in Anlehnung an das Eisbergmodell (Gerrig/Zimbardo, 2008) nur noch über die Form

gesprochen, aber nicht mehr über den Inhalt. Das Feedback hat sein Ziel nicht erreicht und kann sogar künftige Feedbacks negativ rahmen oder verhindern.

Studien haben gezeigt, dass die Quelle des Feedbacks im Kontext der Beziehung ein entscheidender Aspekt dafür ist, ob das Feedback angenommen und auch umgesetzt wird (van de Ridder, 2008). Aspekte wie die Kompetenz des Feedbackgebers, Glaubwürdigkeit als auch ein respektvoller Umgang spielen hier eine grosse Rolle (Veloski et al., 2006; Bing-You et al., 1997). Daher ist es essenziell und nicht nur optional, in Anlehnung an den Leitspruch der Themenzentrierten Interaktion «Störungen haben Vorrang» (Schneider-Landolf et al., 2013) eine gute Beziehung zwischen den Gesprächspartnern eines Feedbacks zu etablieren. Ist diese nicht vorhanden, muss zunächst daran gearbeitet, andere Gesprächskonstellationen gesucht oder das Feedback vorerst verschoben werden.



4. Dos & Don'ts

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass zunächst eine funktionierende Beziehung gegeben sein muss. Entweder man stellt entsprechende Feedback-Partner danach zusammen oder etabliert gute Beziehungen, zum Beispiel über Teambuilding-Massnahmen, ein längeres Vorstellen oder vertrauensvolle Gespräche über auch persönliche Themen oder Berufserfahrungen. Anschliessend muss der Rahmen des Feedbacks klar abgesteckt werden:

- ▶ wann (Zeitpunkt, einmalig oder regelmässig)
- ▶ wo (Vermeidung von Störungen und Zuschauenden)
- ▶ Fokus (z. B. Gesprächsführung, Orientierung an Vorgaben, Umsetzung von Handlungen)
- ▶ zeitliche Dauer
- ▶ Interaktivität (Fragen, anschliessende Diskussion oder Gegen-Feedback erwünscht?)

Es muss nicht immer das zeitlich längste Feedback in einem einzelnen Raum zu jeder vollen Stunde – um etwas zu polemisieren – die beste Variante sein. Angelehnt an Lehrmethoden wie den aus der Medizin stammenden «One Minute Preceptor» (Furney et al., 2001; Neher et al., 1992) kann ein einminütiges, klar strukturiertes Gespräch nach einem Patient*innenkontakt eine hervorragende Feedbacksituation sein, wenn in die Technik vorher eingeführt wurde und sie in regelmässigen Abständen umgesetzt wird. Hierzu nutzt der «One Minute Preceptor» folgende **fünf Phasen**:

- 1) **Verlange Festlegung auf Diagnose/Aussage**
- 2) **Fordere unterstützende Belege**
- 3) **Verstärke das richtige Verhalten**
- 4) **Korrigiere Fehler und Versäumnisse**
- 5) **Lehre generelle Prinzipien**

Auch wenn dieses Modell keine reine Feedbacktechnik ist und mit Schritt 5 leicht über eine normale Rückmeldung hinausgeht, so besteht doch der Kern mit den Schritten 3 und 4 aus den zentralen Elementen des Feedbacks und bettet sie darüber hinaus in ein interaktives Konstrukt ein. Die Methode ist sicherlich nicht für alle Themen, Gesprächssituationen oder Personen geeignet und bei kommunikativen oder ethischen Themen weniger zu empfehlen, aber gerade für praktische kleine Alltagshandlungen eine hervorragende Methode, Feedback strukturell im Arbeitskontext zu verankern.

Schliesslich sind noch einige allgemeine sprachliche und strukturelle Prinzipien für eine erfolgreiche Feedbackumsetzung zu empfehlen (Thrien, 2018):

- 1) **Direkte Ansprache:** Das Feedback niemals vor anderen geben, da dort Beziehungen und Gesichtswahrung noch relevanter werden. Im Idealfall die Ich-Form («Ich habe wahrgenommen, dass ...») wählen.
- 2) **Konkrete Beispiele:** Nicht Ungefährtes oder Globales beschreiben, sondern auf konkrete Beobachtungen abzielen.
- 3) **Subjektive Sichtweisen:** In Anlehnung an Rosenberg und Schulz von Thun sowie aufbauend auf den eigenen Beobachtungen: Gefühle, Bedürfnisse und Bitten formulieren.
- 4) **Wertefreiheit:** Die Beobachtungen nicht direkt bewerten («Das war zu hektisch!»), sondern die Beobachtungen beschreiben (siehe 2) und anschliessend darauf aufbauend die eigene Wahrnehmung schildern (siehe 3).
- 5) **Positive und negative Aspekte benennen:** Beide Seiten müssen im Feedback berücksichtigt werden, nicht einseitig nur Positives oder nur Negatives erwähnen.
- 6) **Umfang begrenzen:** Die Feedback empfangene Person kann sich nicht alles merken und bearbeiten. Begrenzen Sie das Feedback auf maximal 3 positive und 3 negative Aspekte.
- 7) **Mit positivem Aspekt beginnen:** Dies löst die Anspannung zum Beginn des Feedbacks und baut idealerweise die Abwehrhaltung ab.
- 8) **Auf veränderbares Verhalten beziehen:** Nicht etwas anmerken, was nicht direkt geändert werden kann (z. B. erröten, schwitzen, stottern).
- 9) **Feedback als Angebot an die Empfängerin oder den Empfänger:** Eine Ablehnung einzelner Elemente des Feedbacks ist (abgesehen von grob fahrlässigem Verhalten) legitim. Feedback ist ein Angebot zur Weiterentwicklung, kein Zwang.
- 10) **Das Feedback an die emotionale Situation der Empfängerin oder des Empfängers anpassen:** Die Feedback gebende Person sollte schauen, ob das Gegenüber gerade in der Lage ist, Feedback zu empfangen und zu verarbeiten. Nach belastenden Situationen sollte davon abgesehen werden. Auch die Feedback empfangende Person kann es aktiv ablehnen, wenn sie sich dazu gerade nicht in der Lage fühlt
- 11) **Vergewisserung einholen, dass das Feedback korrekt verstanden wurde:** Egal wie gut es formuliert wurde, Missverständnisse sind beim Feedback immer möglich. Daher sind Nachfragen zur Verständnissicherung (am besten in Form von offenen Fragen) hilfreich.



- 12) **Nicht vergleichen:** Das Beobachtete nicht mit anderen Personen vergleichen. Damit begibt sich das Gespräch schnell auf die Beziehungsebene und es fördert lediglich die Abwehrhaltung.

Schliesslich sollte die Feedback empfangende Person zunächst nur gut zuhören, nicht diskutieren, sich ggf. Notizen machen und erst im Anschluss (wenn nötig) Kommentare äussern oder Nachfragen stellen. Feedback sollte nicht in Form einer Diskussion stattfinden, da sonst die Gefahr für Kämpfe auf der Beziehungsebene und um Gesichtswahrung sehr gross ist. Wenn eine Interaktivität stattfinden soll, dann strukturiert wie beispielsweise im «One Minute Preceptor».

Wenn Sie all dies berücksichtigen und in Ihrem Arbeitskontext umsetzen können, steht einem erfolgreichen, konstruktiven Feedback nichts mehr im Wege. Wir wünschen viel Erfolg und Freude dabei!

Literaturverzeichnis auf www.dentalhygienists.swiss

Die Autoren

Dr. phil. Tim Peters, MME

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
AG Allgemein- und Familienmedizin
Medizinische Fakultät OWL
Universität Bielefeld
tim.peters@uni-bielefeld.de



Christoph Golz, RN, MScN

Gesellschafter ProfessionUP GmbH
Co-Leiter Innovationsfeld Gesundheitsversorgung,
Departement Gesundheit, Berner Fachhochschule
christoph.golz@professionup.ch



Benjamin D. Rapphold, RN, MScN, MME

Gesellschafter ProfessionUP GmbH
Dozent Bachelor of Science in Pflege,
Departement Gesundheit,
Berner Fachhochschule
Pflegeexperte, Spital STS AG,
benjamindavid.rapphold@professionup.ch



Korrespondenzadresse:

Dr. phil. Tim Peters
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
AG Allgemein- und Familienmedizin
Medizinische Fakultät OWL
Universität Bielefeld
tim.peters@uni-bielefeld.de
Tel: +49 (0)521 / 106 67 431