

Neue Serie Team-Coaching I

Der Beginn der Feedback-Kultur

Wie sich misslingende Dialoge vermeiden und Konflikte entschärfen lassen



Fotos (4): FS

Wie möchte ich kritisiert werden? Mit den Antworten auf diese Frage begann für die Pflorgeteams der Diakonie Eiderstedt die Feedback-Kultur. Das von den Autoren konzeptionierte und betreute Team-Coaching-Programm wurde im vergangenen Jahr mit dem 3. Altenpflegepreis Schleswig Holstein ausgezeichnet. Katrin Biermann und Ingo Steinke stellen es in mehreren Beiträgen in FORUM SOZIALSTATION vor.

VON KATRIN BIERMANN UND INGO STEINKE

Wieso nimmst du eigentlich bei Frau Schulz am Wochenende immer den Müll mit raus? Du weißt doch ganz genau, dass das keine Vertragsleistung ist und wir solche Leistungen extra abrechnen müssten! Und ich bin am Montag dann wieder die Blöde, die sich bei ihr rechtfertigen muss, nur weil ich das nicht tue. Das machst du ja bloß, um dich bei ihr beliebt zu machen!" Montagvormittag im Aufenthaltsraum eines ambulanten Pflegedienstes. Zwei Pflegekräfte treffen sich nach dem Morgeneinsatz. Inge B. ist

stocksauer. Ihre Kollegin hat am Wochenende eine Patientin betreut und wieder mal auf eigene Faust Extraleistungen erbracht. Hauspflegerin Sabine M. sitzt mit rotem Kopf da – ganz still – und schaut ihre Kollegin an. Sie ist erschrocken und fragt sich, was sie antworten soll und warum ihre gut gemeinte Freundlichkeit soviel Ärger auslöst. Andere Kollegen, die ebenfalls im Aufenthaltsraum sitzen, mischen sich ein. Es fallen Kommentare wie: „Das machst du immer!“ „...wann merkst du mal, dass du uns damit schadest?“ „...die

Schulz weiß genau, wen sie fragen muss, damit sie mehr rausholen kann."

Zwei Ebenen

Eine klassische Situation für einen misslingenden Dialog unter Kollegen. Muss es so oder kann es auch anders laufen? Das Beispiel zeigt, dass der Konflikt auf zwei Ebenen abläuft – was häufig passiert. Auf der Sachebene geht es um die inhaltliche Auseinandersetzung. In diesem Fall um ambulante Zusatzleistungen, die über die Pflege hinaus verlangt, dann aber auch abgerechnet wer-



Katrin Biermann: Pflegefachliche Inhalte reichen in der Fortbildung nicht.



Ingo Steinke: Team-Coaching führt Schritt für Schritt zur besseren Zusammenarbeit.

den müssen. Es geht um das einheitliche Arbeiten der Kollegen beim Patienten. Und es geht um festgelegte Regeln der Geschäftsleitung bei der Leistungserbringung.

Auf der Beziehungsebene treffen sich Menschen, hier das Pflegeteam, die mehr oder weniger offen und direkt miteinander kommunizieren. Die Beziehungsebene ist häufig kaum bewusst oder wird als nicht wichtig abgetan. Sie hat aber eine enorme emotionale Durchschlagskraft. Formulierungen kennzeichnen sie, die mit rhetorischen Fragewörtern

(„Wieso nimmst du ...“) beginnen und mit verallgemeinernden Floskeln („immer“, „eigentlich“ „nie“ ...) durchsetzt sind. Sie fallen in die Kategorie „Du-Botschaften“ und transportieren Vorwürfe, Schuldzuweisungen, im schlimmsten Fall die Abwertung der Person. Sie treffen den Adressaten dieser Botschaften meist „mitten ins Herz“ und fordern ihn zur Rechtfertigung („Ja, aber...!“) oder gar

zum Gegenangriff heraus. Die Beziehungsebene wahr- und ernstzunehmen, gelingt, wenn jeder in „Ich-Botschaften“ spricht: „Mich stört, dass ...“, „Ich bin nicht einverstanden damit, dass ...“ usw. Auf diese Weise könnte der Konflikt wirklich erkannt, gelöst und Verletzungen vermieden werden.

Neue Wege in der Fortbildung

Dagegen könnte man einwenden: Schön und gut, aber wir können doch nicht jedes Mal, wenn wir wütend sind, die Beziehungsebene mitbearbeiten. Da kann ja keiner mehr Dampf ablassen. Oder es traut sich irgendwann niemand mehr, zu sagen, was er wirklich denkt. Stimmt. Die Diakonie Eiderstedt ist deshalb mit einer großen Fortbildungsmaßnahme



FEEDBACK-LEITFADEN

Kann ich mal was loswerden?

Pflegeteams können selbst erarbeiten, wie sie Feedback geben und empfangen wollen. Ein Feedback-Leitfaden, der von allen akzeptiert wird, hilft dabei. Empfehlenswert: Den Leitfaden an konkreten Vorkommnissen ausprobieren und verfeinern.

- ◆ Um Erlaubnis fragen, geht zum Beispiel so: Kann ich mal was loswerden?
- ◆ Eine Sache oder ein Verhalten beschreiben und Betroffenheit zeigen, zum Beispiel so:
 - Mich stört, dass ...
 - Ich ärgere mich, weil ...
 - Ich finde nicht gut, wenn ...
- ◆ Einen Standard thematisieren, zum Beispiel so:
 - Kennst du das Verfahren?
 - Ist dir der Standard, auf den wir uns geeinigt haben, bekannt? (ggf. über den Standard informieren)
- ◆ Klare Erwartung, eindeutiger Appell, zum Beispiel so:
 - Ich wünsche mir, dass ...
 - Ich möchte, dass ...
 - Ich erwarte von dir, dass ...
- ◆ Gefühle des Feedbacks herausstellen, zum Beispiel so:
 - mit dem Feedback fühle ich mich ...
 - das Feedback hilft mir/hilft mir nicht ...
- ◆ Gemeinsame Entscheidung/Verabredung treffen:
 - wir werden in Zukunft mit dem Problem so umgehen ...





neue Wege gegangen. Wir haben bei der Konzeption der Schulungen zum Thema Demenz festgestellt, dass die pflegefachlichen Inhalte allein nicht ausreichen, sondern durch kommunikative Elemente ergänzt werden müssen. Wie im Beispiel oben war deutlich geworden, dass die MitarbeiterInnen sich kaum gegenseitig Feedback geben konnten, wenn etwas schief lief.

Da wurde geschluckt, geschimpft, sich beschwert oder hinter dem Rücken mit Dritten getratscht, aber keine direkte Rückmeldung gegeben. Das hat nicht nur für das Miteinander im Pflegeteam fatale Folgen, sondern auch zum Beispiel für die Betreuung demenziell erkrankter

Patienten. Einmal, wenn wirkliche Pflegefehler passieren und nicht rückgemeldet werden, aber auch schon, wenn Verhaltensrituale bei und mit Patienten nicht beachtet werden, zum Beispiel Begrüßung und Verabschiedung oder die Einhaltung der Reihenfolge von Pflegehandlungen. Vor allem demenziell erkrankte Patienten reagieren darauf mit Desorientierung, Gefühlsausbrüchen oder Rückzug, weil sie einfach nicht mehr wissen, woran sie sind.

Workshops mit Team-Coaching

Das Schulungskonzept zur Demenz enthielt deshalb auch Einheiten von Team-Coaching. In Workshops werden, je nach Klärungsbedarf im Team, Sozialkompetenzen vermittelt, die Verabredungen und Regelungen verbindlich und verlässlich machen. Erarbeitet werden hier zum Beispiel Absprachen zur Konfliktbewältigung, gemeinsame Strategien für den Umgang mit Belastungssituationen oder praktikable Feedback-Regeln. „Wie möchte ich kritisiert werden?“ – mit dieser Frage begann in der Diakonie Eiderstedt die Entwicklung der Feedback-Kultur. Schritt für Schritt erarbeitete ein Coach mit den Mitarbeitern Prinzipien, Formulierungen und Vorgehensweisen für den Feedback-Fall. Genau das ist die Stärke von Team-Coaching gegenüber traditionellen Formen der Schulung und Fortbildung. Schließlich gibt es auch im sozial-kommunikativen Bereich Dinge, die richtig oder falsch sind, die vermittelt werden müssen. Entscheidend ist, dass

die Mitarbeiter auf dieser Grundlage selbst erarbeiten, wie sie Feedback geben und empfangen wollen – und können. Nur so besteht die Aussicht darauf, dass sie es in der Hektik des Alltags auch praktizieren.

Spitze Bemerkungen – adé

Am Ende stand ein einfacher Feedback-Leitfaden, der von allen akzeptiert wurde. An konkreten Vorkommnissen wurde dieser Leitfaden ausprobiert und verfeinert (siehe Kasten). Auf solche Weise klären sich Sachverhalte und gegenseitige Erwartungen und eine Vergiftung der Atmosphäre durch Vorwürfe und spitze Bemerkungen auf der Beziehungsebene wird vermieden. Viel schneller gelangt man so auch zu einer Thematisierung und bewussten Abwägung der in den Äußerungen der Beteiligten verborgenen Prinzipien und Werthaltungen. Den Beteiligten wird zum Beispiel klar, welche Bedeutung ein Standard, auf den man sich geeinigt hat, in einer konkreten Situation hat.

Bewährt hat sich auch die Einführung so genannter Feedbackrunden. Von Zeit zu Zeit wird in Dienstbesprechungen für einen begrenzten Zeitraum bewusst auf die Beziehungsebene gewechselt. Jeder erhält Gelegenheit, sich zu dem zu äußern, was für alle sichtbar auf einem Flipchart steht:

1. Was ich gut finde an unserer Zusammenarbeit
2. Was mich stört
3. Was ich mir wünsche. ■

→ Katrin Biermann, Dipl. Pflegewirtin, Geschäftsführerin von Qualität x Dimension, Kating, www.qxd.de

→ Ingo Steinke, Dipl.-Psychologe, Coach und Supervisor, Geschäftsführer von Coatrain coaching & personal training GmbH Hamburg, www.coatrain.de



Die Mitarbeiter legen selbst fest, wie sie Feedback geben und empfangen wollen. Nur so besteht die Aussicht darauf, dass sie es in der Hektik des Alltags auch praktizieren.