

# Feedback(-Kultur) und psychologische Sicherheit

Christof Schmitz<sup>a</sup>, Maurizio Trippolini<sup>b</sup>, Peter Berchtold<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Dr., college M, Bern; <sup>b</sup> Dr., Departement Gesundheit, BFH; Inselspital Bern; Rehabilitation Sciences Program, Massachusetts General Hospital (MGH), Institute for Health Professionals (IHP), Charlestown, Boston, USA; <sup>c</sup> PD Dr. med., college M, ISPM, Universität Bern

Feedback ist wichtig für Qualität und Performanz. So selbstverständlich erscheint das, dass die Schwierigkeiten einer guten und nachhaltigen Umsetzung überraschen. Diese Probleme interessieren umso mehr, als verstärkt eine «Feedback-Kultur» gefordert wird. Wir zeigen neue Ansätze auf, wo Schwierigkeiten liegen und dass es bei Feedback-Kultur im Kern um «psychologische Sicherheit» geht.

«Nur durch Feedback wirst du wachsen.» Wer kennt es nicht, das Loblied auf eine gutgemeinte und ehrliche Rückmeldung. Feedback kläre Erwartungen, löse Probleme, fördere Talent. Feedback brauche es, um zu lernen, um zu «performen». Kurz, Feedback ist gut – für Personen wie Organisationen. Aber ist es das wirklich? Und wenn ja, wie viel davon, durch wen, wann und wie eingebracht? Sowohl jüngst in den Medien abgehandelte Gutachten über das Universitätsspital Zürich als auch eine Studie über die Führungsbedürfnisse junger Ärztinnen und Ärzte notieren Bedürfnisse nach verstärkten Rückkopplungen und monieren die Notwendigkeit einer entsprechenden Kultur [1]. Auch jenseits der Spitäler, in Unternehmen anderer Branchen, wird die Notwendigkeit von Feedback angemahnt und jedes durchschnittliche Leadership-Training beinhaltet entsprechende Übungen. Teilweise findet sich heute eine geradezu hype-artige Überzeugung, dass der Weg zur

Leistungssteigerung in Unternehmen nur über rigores Feedback führen kann. Während die Nützlichkeit einer Rigorosität diskutiert wird, bestreitet niemand grundsätzlich die Notwendigkeit. Im Gegenteil, das Rückmelden gilt als Standardelement klinischen wie organisationalen Lernens wie allgemein des Leaderships. Offen bleibt aber, wie viel und wie rigoros es sein soll, und was geeignete Formen sind.

## Lernen oder Beurteilen?

Für welches Problem stellt Feedback eine Lösung dar? Die kurze Antwort lautet: für Leistungsverbesserung, individuell wie organisational. Feedback zielt zum einen darauf ab, dass Personen ihre Performanz verbessern können. Indem sie Rückmeldung erhalten, können sie ihr Verhalten adaptieren. Ganz klar geht es dabei um individuelles Lernen. Das Interesse gilt der Person, dem Individuum. Gleichzeitig existiert ein organisationales Interesse an Leistungsverbesserung. *It's all about Performance*, wie es so schön heisst. Hier stehen die fortlaufende Einschätzung und Beurteilung von Leistungen und die Aufforderung zur Leistungssteigerung im Fokus. Diese Nachbarschaft zu Leistungsmessung und -beurteilung birgt die Chance erheblicher Verwirrungen und Verdächtigungen. Ein guter Grund, Feedback zu geben, ist, Menschen zu helfen, besser zu werden, zu lernen. Die Frage ist also, was wir tun können, um andere in ihrer Entwicklung zu fördern. Was hilft, was hindert? Kritische Rückmeldungen sind psychologisch immer anspruchsvoll. Niemand ist ständig für kritische Rückmeldungen offen. Denn diese erzeugen immer eine Spannung zwischen dem grundsätzlichen Bedürfnis zu lernen und

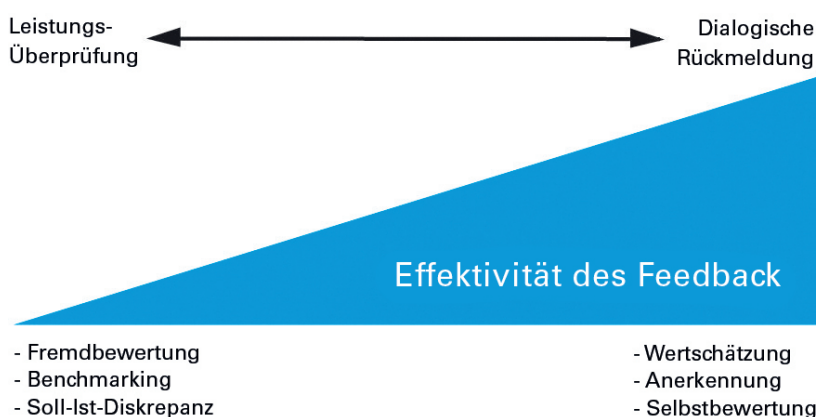


Abbildung 1: Effektivität von Feedback (eigene Darstellung).

jenem, so akzeptiert zu werden, wie man ist [2]. Sie lösen darum immer Emotionen aus und können rasch negative Gefühle hervorrufen. Dann wird Feedback abgelehnt und ist ineffektiv.

Halten wir fest: Niemand ist prinzipiell über kritische Rückmeldungen begeistert. Was keinesfalls ausschliesst, dass wir uns nicht manchmal kritische Beobachtungen wünschen, insbesondere dann, wenn wir uns in einer Sache wenig sicher und unser begrenztes Wissen und Können anzuerkennen bereit sind. Wir akzeptieren kritische Rückmeldungen unter bestimmten Rahmenbedingungen. Präziser formuliert: Erst ein stimmiger Rahmen erlaubt es, Feedback anzunehmen. Stimmigkeit ist dann gegeben, wenn in der Beziehung zwischen Sender und Empfängerin Wertschätzung und Anerkennung gegeben sind sowie Selbst- statt Fremdbewertung im Zentrum steht. In solchem Rahmen wird das Lernen gefördert, und hohe Effektivität ist festzustellen. Umgekehrt sinkt die Effektivität rapide ab, wenn Beobachtungen zum Verhalten und Einschätzungen von Wirkungen als Beurteilung und als appellativer Hinweis auf Soll-Ist-Diskrepanzen wahrgenommen werden.

### Coaching

Klassische Ansätze richten den Fokus auf kommunikative Spielregeln für die Feedback-Gebenden – «trenne Beobachtung und Bewertung», «verwende Ich-Botschaften» etc. –, stellen aber den Inhalt der Rückmeldungen nicht infrage. Es wird unterstellt, dass die Mitteilung eigener Wahrnehmungen hilfreich wäre. Neuere Ansätze argumentieren diesbezüglich differenzierter und rücken nicht nur das Senden einer Mitteilung in den Mittelpunkt, sondern den gesamten Prozess einer *learning conversation*. In der Regel gelangen sie damit zu einer Coaching-Orientierung, die auf das Anregen alternativer Verhaltensweisen setzt. Eine solche Coaching-Orientierung fokussiert auf Selbstbewertungen und Selbstfestlegung. Damit können wir einen wichtigen Unterschied festhalten: Wenn wir an-

**Feedback erzeugt immer eine Spannung zwischen dem Bedürfnis zu lernen und jenem, so akzeptiert zu werden, wie man ist.**

deren einfach mitteilen, was wir von ihrer Performance halten – selbst wenn wir das kommunikativ «perfekt» tun –, ist das wenig entwicklungsförderlich. Und wenn wir auch noch ergänzen, wie sie besser werden sollen, behindert das sogar das Lernen. Das zeigt uns die Forschung der letzten Jahre [3], und das kann schon an manchen Selbstverständlichkeiten in Kliniken rütteln.

Wie kann eine solche Coaching-Orientierung im klinischen Alltag aussehen? Ein Ansatz ist das in Kanada entwickelte R2C2-Modell, das sich zunehmend auch in Europa grösserer Beliebtheit erfreut. Das evidenzbasierte Modell ist für die Anwendung im Gesundheitswesen entwickelt und evaluiert und wurde von Co-Autor Maurizio Trippolini übersetzt [4].

Das Modell unterscheidet vier Phasen, die immer wieder durchlaufen und bei einer Implementierung trainiert werden, so dass diese Bestandteil einer Klinik- oder einer Bereichskultur werden können:

**Wenn wir anderen einfach mitteilen, was wir von ihrer Performance halten, ist das wenig entwicklungsförderlich.**

- Phase 1: Vertrauen aufbauen. Hier geht es um die Beachtung und den Aufbau einer vertrauensvollen und respektvollen Gesprächsbasis.
- Phase 2: Reaktionen erörtern und reflektieren. In dieser Phase gilt es sicherzustellen, dass die Empfängerin/der Empfänger sich verstanden fühlt und dass ihre/seine Ansichten gehört und respektiert werden.
- Phase 3: Den Inhalt bestätigen. Die Empfängerin oder der Empfänger sollen die Bedeutung der Beobachtungen für ihre tägliche Praxis wahrnehmen und Möglichkeiten für Veränderung erkennen.
- Phase 4: Coachen für *performance change*. Abschliessend gilt es, dafür zu sorgen, dass der Empfänger den Inhalt der Rückmeldung reflektieren, einordnen und umsetzbare Handlungspläne entwickeln kann.

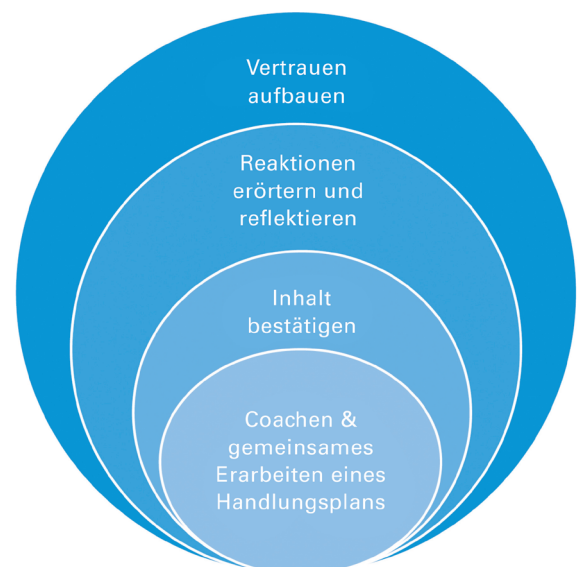


Abbildung 2: R2C2-Modell (adaptiert nach [6]).

## Feedback-Kultur und psychologische Sicherheit

Modelle wie das R2C2 zeigen, wie eine Lernorientierung umgesetzt und einer potenziell negativen Emotionalität entkommen werden kann. Solche Ansätze sprechen gerne von Feedback-Kultur und meinen damit die gezielte und explizite Vergemeinschaftung solcher Praktiken, um die Chancen effektiver Rückmeldungen zu erhöhen. Die Frage bleibt jedoch, wovon genau die Rede ist, wenn die Implementierung einer Feedback- statt einer Angstkultur gefordert wird. Bei Lektüre der entsprechenden Forderungen erhärtet sich der Eindruck, dass es weniger um die För-

### Das Ausmass an psychologischer Sicherheit in einem Team entscheidet wesentlich darüber, ob das Team aus Fehlern und Abweichungen lernt.

derung individuellen Lernens geht denn um die Abkehr von einer stark hierarchisch geprägten Abhängigkeits- und Angstkultur. Geht es also vor allem um Rückkopplung an die Vorgesetzten? Soll sichergestellt werden, dass die Beiträge aller Beteiligten gehört werden? Und wenn ja, ist Feedback dann noch der richtige Begriff?

Nein, hier ist etwas gemeint, das unter dem Begriff der «psychologischen Sicherheit» seit einigen Jahren intensiv diskutiert wird und das heute als wesentliche Determinante effektiver Teamarbeit begriffen wird [5]. Psychologische Sicherheit besagt, dass die Mitglieder eines Teams wagen, zwischenmenschliche Risiken einzugehen, indem sie Rückmeldung geben, Schwächen und Fehler zugeben, Fragen stellen und insgesamt den Status quo hinterfragen – und zwar ohne, dass sie befürchten müssen, bestraft, gedemütigt oder als inkompetent angesehen zu werden. Das Ausmass an psychologischer Sicherheit in einem Team entscheidet wesentlich darüber, ob das Team aus Fehlern und Abweichungen lernt. Psychologische Sicherheit ist also ein Mass für die Bereitschaft, den anderen im Team zu vertrauen, beispielsweise in der Hinsicht, dass diese sich nicht einen persönlichen Vorteil verschaffen, wenn ich mich exponiere. Das betrifft Vorgesetzte wie Peers. Darum ist in stark hierarchischen wie konkurrenzierenden Teams nur geringe psychologische Sicherheit und limitiertes Lernen anzutreffen. Exakt darum sind die geringen Werte an Wohlbefinden in Unispitälern, wo es in besonderem Masse um Lernen ginge, beunruhigend [1]. Und man versteht, warum die Rede über die Feedback-Kultur akut ist.

Eigene Fehler, kritische Fragen und Beobachtungen ins Spiel zu bringen ist immer riskant. Aber genau

darum geht es. Um ein Klima, das ermutigt, dieses Risiko einzugehen, damit Fortschritte und Verbesserungen erzielt werden können. Nicht Harmonie ist gesucht, sondern ein Klima, das hohe psychologische Sicherheit mit Verantwortung und Motivation kombiniert. Wird dieser Zustand erreicht, dann kann effektives Lernen stattfinden. Übrigens kann man psychologische Sicherheit gut messen. Man kann also evidenzgestützte Strategien entwickeln. Könnte das nicht auf Ideen bringen?

#### Literatur

- 1 Heuss S, Datta S. Studienerkennnisse für eine verbesserte Kommunikation zwischen Generationen im Spital. Wie kommunizieren Ärztinnen und Ärzte untereinander? Ein praxisnaher Spitalbericht. Olten: FHNW; 2020.
- 2 Heen S, Stone D. Find the Coaching in Criticism. HBR, 2014; January–February.
- 3 Buckingham M, Goodall A. The Feedback Fallacy. HBR, 2019; March–April.
- 4 Trippolini M. R2C2 Modell. Evidenz-basiertes Feedback & Coaching. Version für Gesundheitsfachpersonen, deutschsprachige Fassung. Bern: college M; 2020.
- 5 Edmondson A. Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen. München: Vahlen; 2020.
- 6 Sargeant JM, Holmboe ES. Feedback and Coaching in Clinical Teaching and Learning. In: Practical Guide to the Evaluation of Clinical Competence. Eds. Holmboe Eric, Hawkins Richard, Durning Steven, 2nd Edition. Philadelphia: Elsevier; 2018. p. 256–69.

## Das Wichtigste in Kürze

- Feedback dient der Leistungsverbesserung, individuell wie organisational. Neue Feedbackmodelle orientieren sich an Coaching-Strategien, die auf das Anregen alternativer Verhaltensweisen setzen.
- Psychologische Sicherheit ist eng mit einer positiven Feedback-Kultur verknüpft: Ersteres bezeichnet die Bereitschaft, sich zu exponieren, den anderen im Team zu vertrauen.
- Das Ausmass an psychologischer Sicherheit in einem Team entscheidet wesentlich darüber, ob dieses aus Fehlern lernt. Daher sind die geringen Werte an Wohlbefinden in Unispitälern, wo es in besonderem Masse ums Lernen ginge, beunruhigend.

## L'essentiel en bref

- Le retour d'information, ou *feedback*, sert à améliorer les performances, tant individuelles qu'organisationnelles. Les nouveaux modèles de retour d'information sont basés sur des stratégies de coaching misant sur la stimulation de comportements alternatifs.
- Sécurité psychologique et culture du *feedback* positive sont étroitement liées: la première renvoie à la disposition de s'exposer et de faire confiance au reste de l'équipe.
- Le degré de sécurité psychologique d'une équipe détermine dans une large mesure si celle-ci apprend de ses erreurs. Il est donc préoccupant de voir les bas niveaux de bien-être dans les hôpitaux universitaires, où l'apprentissage revêt une importance particulière.