IAP Lehrstuhl für die Ausbildung personaler und interpersonaler Kompetenzen im Gesundheitswesen
Universität Witten/Herdecke

Herausfordernde Personalgespräche im Rettungsdienst

Feedback als Grundlage von Teamarbeit und Führung

Ein Beispiel zu Einstieg…

Ihr Team wurde zu einem Einsatz gerufen, der schnelles Handeln und das Einhalten von Standards und Algorithmen erforderte. Es waren Menschenleben gefährdet.

Während des Einsatzes kam es immer wieder zu Missverständnissen im Team. Dies wurde zwar mehrfach angesprochen mit der Aufforderung sich zu konzentrieren und den Algorithmen zu folgen, bis zum Schluss fiel Ihnen jedoch zeitverzögertes und unsicheres Handeln auf, das den geordneten Ablauf des Einsatzes beeinträchtigte.

Vielleicht fiel Ihnen ein Teammitglied auf, das besonders unkonzentriert war

Vielleicht gab es neue Teammitglieder, Konkurrenz, Müdigkeit, etc.

Ihrer Einschätzung nach hat Ihr Team nicht als High Performance Team agiert.

High Performance Teams

IAP Lehrstuhl für die Ausbildung personaler und interpersonaler Kompetenzen im Gesundheitswesen
Universität Witten/Herdecke

Definition: Teams, die die Ergebniserwartungen oftmals übertreffen

Merkmale

Psychologische Sicherheit: Geteilte Wahrnehmung, dass niemand für eine konstruktiv-kritische Stellungnahme bestraft oder ausgeschlossen wird. Vertrauen erlaubt es allen über Fehler und Unsicherheiten sprechen

Leistungsorientierung: Übernahme von gemeinsamer Verantwortung für das Erreichen von Leistungszielen; geteilte Aufmerksamkeit für den Arbeitsfortschritt und den Beitrag jedes einzelnen Teammitglieds

Klarheit über Rollen, Prozesse & Ziele in der Teamarbeit mit definierten Kriterien zur Schärfung des gemeinsamen Fokus und die Ausrichtung der Arbeit im Team

Bedeutsamkeit der Arbeit: Kollektive Wahrnehmung im Team, dass die Arbeitsaufgabe an sich wichtig und relevant ist. Teammitgliede erleben positive Emotionen (z. B. Stolz) bezogen auf ihre Arbeit.

https://zis.gesis.org/skala/Fischer-H%C3%BCttermann-Siebenaler-High-Performance-Team-Survey-%28HPTS%29?lang=de; Hackman 1987; Frazier et al., 2017; Hülsheger et al., 2009; Maynard et al., 2013; Seibert et al., 2011; Stewart, 2006; Morgeson & Humphrey, 2006; Kirkman & Rosen, 1999

High Performance Teams & Feedback

IAP Lehrstuhl für die Ausbildung personaler und interpersonaler Kompetenzen im Gesundheitswesen
Universität Witten/Herdecke

Psychologische Sicherheit: Vertrauen, Positivität, Verbundenheit

Die 5:1 Regel

Positive Rückmeldung: Unterstützung, Ermutigung, Wertschätzung

Negative Rückmeldung: Abwertung, Sarkasmus, Zynismus

Was heisst das jetzt?

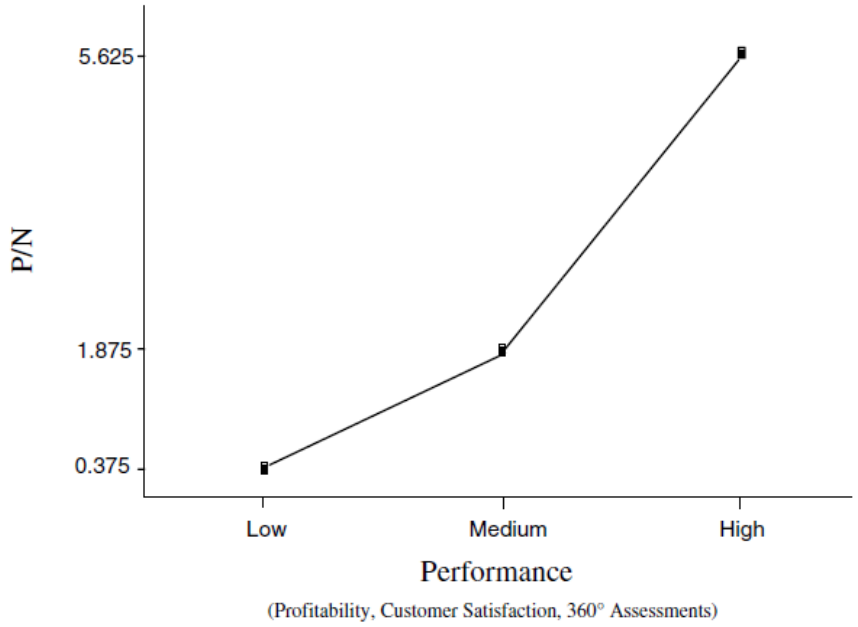


Figure 7: Positivity to Negativity Ratios Versus Performance

Losada & Heaphy, 2004

The Power of Feedback Revisited: A Meta-Analysis of Educational Feedback Research

Benedikt Wisniewski[1]*, Klaus Zierer[1] and John Hattie[2]*

frontiers in Psychology
January 2020

IAP Lehrstuhl für die Ausbildung personaler und interpersonaler Kompetenzen im Gesundheitswesen
Universität Witten/Herdecke

Meta-Analyse (435 studies, n > 61,000)

Effekte von Feedback auf Lernerfolg von Studierenden

Ergebnis: Mittlerer Effect (d = 0.48)

Große Heterogenität abhängig von verschiedenen Faktoren

Informationen >> Korrektur >> Lob/Strafe

(d ≥.11 klein, d ≥ .35 medium, d ≥ .66 groß)

TABLE 3 | Effect sizes and heterogeneity for different moderator subgroups.

Moderator	*k*	*d*
Research design		
Controlled study	713	0.42
Pre-post study	244	0.63
Publication type		
Journal article	843	0.49
Dissertation	116	0.36
Outcome measure		
Cognitive	597	0.51
Motivational	109	0.33
Physical	19	0.63
Behavioral	30	0.48
Type of feedback		
Reinforcement or punishment	39	0.24
Corrective feedback	238	0.46
High-information feedback	42	0.99
Feedback direction		
Teacher > student	812	0.47
Student > teacher	27	0.35
Student > student	16	0.85

k, number of study effects; d, average effect size; C.I., 95% confidence interval;

Feedback – Definition

Spezifische Informationen über den Vergleich zwischen der Leistung einer Person und einem Standard, die in der Absicht gegeben werden, die Leistung der Person zu verbessern.

Feedback ist dann effektiv, wenn es

- kontinuierlich über einen langen Zeitraum (Monate, Jahre)
- von vertrauenswürdigen Personen gegeben wurde und
- Lernende aktiv in Prozess involviert wurden (Dialog, Aufnahmekapazität)

Hattie & Timberley, 2007; Veloski et al., 2006

Feedback – Vertrauen

Feedback ermöglicht Lernen, kann aber negative Reaktionen auslösen, die den Bewertungsprozess beeinflussen. Daher …

Vertrauen

In…

- das Wissen
- die Aufrichtigkeit und Integrität
- die guten Absichten
- … einer Person

Was ist „negatives“ Feedback?

Informationen, die als negativ bewertet werden von Sender oder Empfänger

I.d.R. Informationen über Verbesserungspotential, manchmal aber auch „Überbringen schlechter Nachrichten“

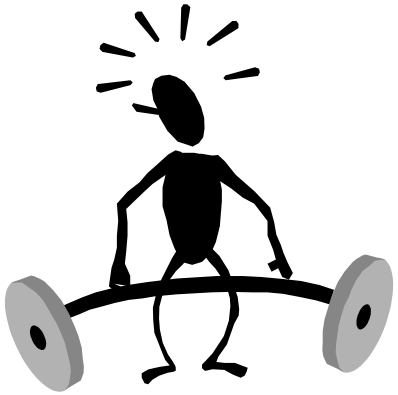
Positives Feedback (loben, bestätigen) alleine kann schaden, weil es dem Empfänger die Möglichkeit nimmt, zu erkennen, wann es notwendig ist, etwas zu verändern

Negatives FB kann affektive & kognitive Reaktionen auslösen, die den Bewertungsprozess beeinflussen

- Abwehrmechanismen
- Attributionen (internal / external)
- intensive / geringe Elaboration

Attributionen – Wer ist verantwortlich?

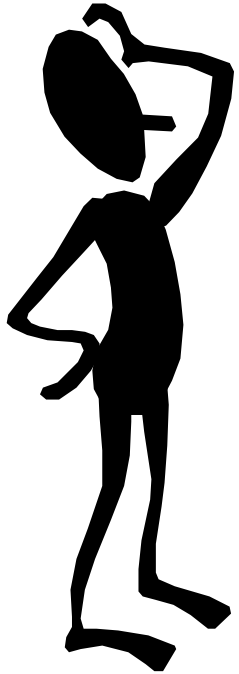
IAP Lehrstuhl für die Ausbildung personaler und interpersonaler Kompetenzen im Gesundheitswesen
Universität Witten/Herdecke



unerwünschtes Ergebnis
Versagen

↓

externale Faktoren



erwünschtes Ergebnis
Erfolg

↓

internale Faktoren

Elaboration – Wie stark ist die Auseinandersetzung

IAP Lehrstuhl für die Ausbildung personaler und interpersonaler Kompetenzen im Gesundheitswesen
Universität Witten/Herdecke

Intensiv

- Fokus auf: Inhalt der Botschaft
- wahrscheinlicher, wenn
  - die wahrgenommene persönliche Bedeutsamkeit hoch ist
  - Vorwissen vorhanden ist

Gering

- Fokus auf: Glaubwürdigkeit der FB Quelle
- wahrscheinlicher, wenn
  - Selbstbild, -wert gefährdet sind
  - zu geringes oder zu viel Vorwissen vorhanden ist
  - bisher überwiegend sehr gute Leistungen gezeigt wurden
  - es Unsicherheit bezüglich der eigenen sozialen Stellung gibt

Audia & Locke 2003

Welchen Einfluss hat positives und negatives Feedback auf unser Verhalten?

IAP Lehrstuhl für die Ausbildung personaler und interpersonaler Kompetenzen im Gesundheitswesen
Universität Witten/Herdecke

Aufgaben mit

Präventionsfokus: „sollen“: **nicht beachten würde „weh“ tun**

- Fehler vermeiden
- Vorschriften beachten

Bei Erreichen: Positive Emotionen & Erleichterung
Bei Nicht-Erreichen: Anspannung & Schuld

Promotionsfokus: „wollen“: **gelingen würde „gut“ tun**

- Karriereplanung
- Innovationen, Selbstverwirklichung, Ehrenamt

Bei Erreichen: Positive Emotionen & Glücksgefühl
Bei Nicht-Erreichen: Entmutigung & Scham

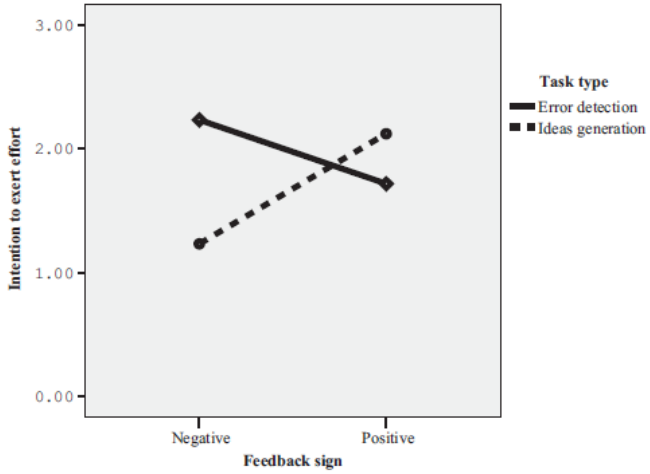


Figure 1. Study 1: Intention to exert effort by feedback sign and task type (sample 1)

Auch Menschen haben einen Präventions- oder Promotionsfokus: Bewältigte Herausforderungen werden als „Puhh, nochmal gut gegangen“ oder Yeah ich bin der Größte“ wahrgenommen

Van Dijk & Kluger, 2011

Wann macht es Sinn, welche Informationen auszutauschen?

IAP Lehrstuhl für die Ausbildung personaler und interpersonaler Kompetenzen im Gesundheitswesen
Universität Witten/Herdecke

(Hot Wash-Up: Kurz unmittelbar nach einer Aktivität; grobe, schnelle Eindrücke, Emotionsregulation)

Debriefing: Nachbesprechung eines gemeinsamen Ereignisses im Team

Einzel-Gespräche: Rückmeldung zu individuellem Verhalten

Kasuistiken, M&M Konferenzen, Qualitätszirkel

… Grenzen verschwimmen sehr stark!

Ziel: Reflexionsprozesse anregen!

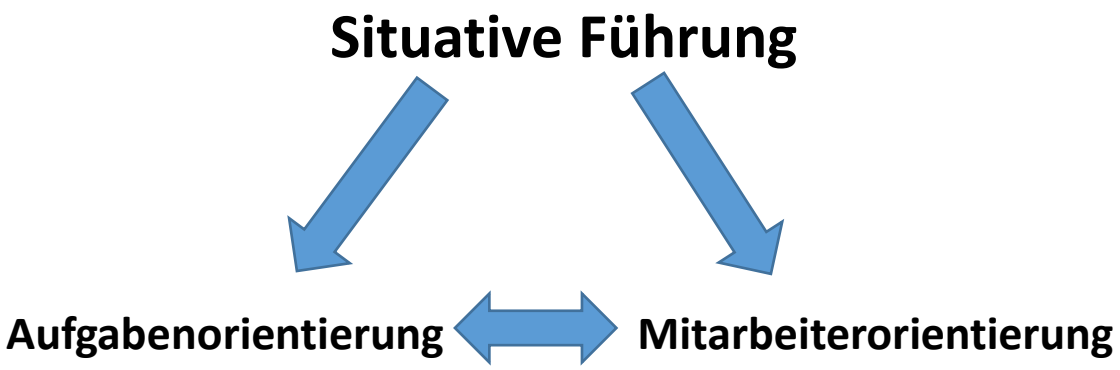
Reflective Practice

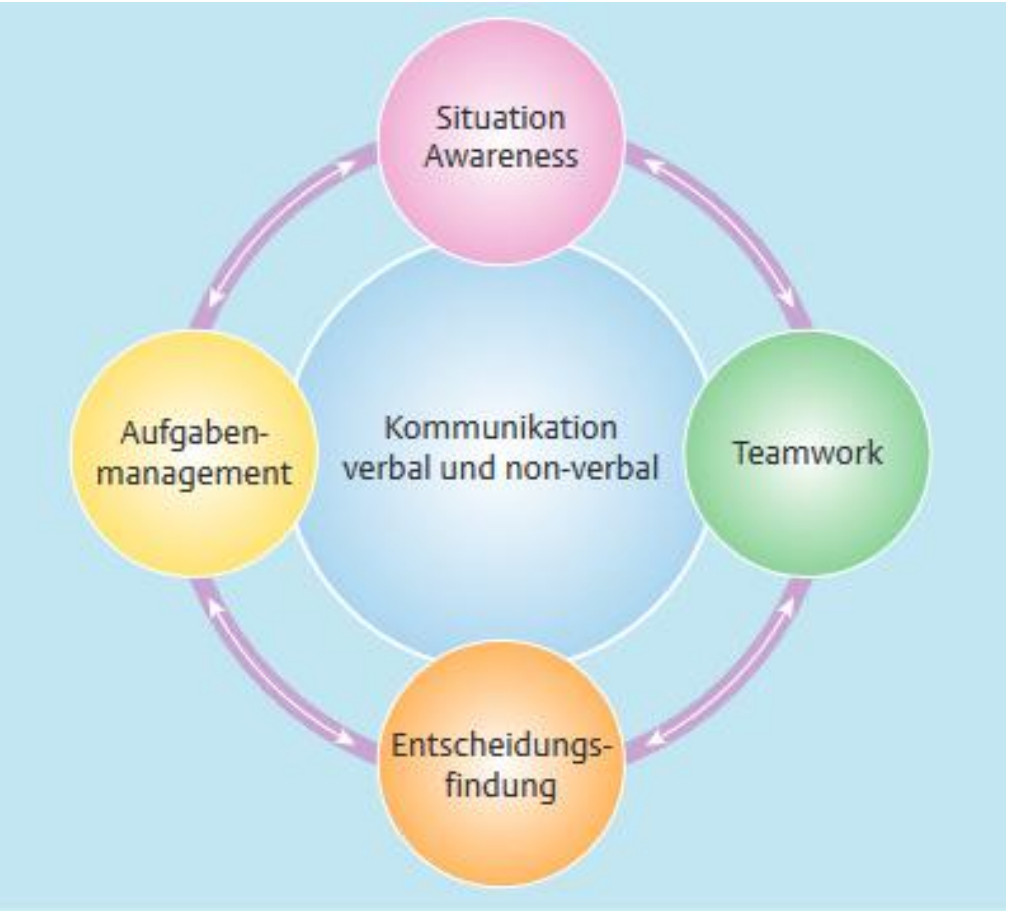
Nicht die Erfahrung macht den Meister, sondern die reflektierte Erfahrung!

Die Führungskraft geht als gutes Vorbild voran!

Leadership

Prozess der Steuerung von Aufgaben und Unterstützung der Aktivitäten eines Einzelnen oder einer Gruppe in Hinblick auf die Zielerreichung





Blumenthal, 2002; *Rall & Gaba, 2009*

Leadership

IAP Lehrstuhl für die Ausbildung personaler und interpersonaler Kompetenzen im Gesundheitswesen
Universität Witten/Herdecke

Führung

- Setzt Standards um & erhält sie aufrecht
- Unterstützt andere
- Geht mit Druck um

Besonders wichtig

- Strahlt Zuversicht & Ruhe aus
- Vertraut dem Team
- Hört zu

	Team- & Leitungsaufgaben	Besonders wichtig: Eine gute Führungskraft…
Situations-bewusstsein	• sammelt & versteht Informationen • Projiziert & antizipiert den zukünftigen Zustand	• hat einen Überblick & sieht das Ganze
Entscheidungs-findung	• prüft Optionen • wählt & kommuniziert Optionen • setzt Entscheidungen um & überprüft diese	• übernimmt Verantwortung • trifft Entscheidungen • lässt keinen Raum für Missverständnisse • formuliert Erwartungen
Aufgaben-verwaltung	• plant Aufgaben & bereitet sie vor • ist flexibel & reagiert auf Veränderungen	• bringt den Prozess voran • greift ein, wenn der Prozess in die falsche Richtung geht
Teamwork & Kommunikation	• tauscht Informationen aus • baut gemeinsames Verständnis auf • koordiniert Teamaktivitäten	• kommuniziert klar & deutlich • Gibt Feedback & holt Feedback ein

http://www.sjtrem.com/content/17/1/48
Rall & Gaba, 2009; https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-48071-7_4

Take Home Message

- Growth Mindset: Nutzen Sie kritische Ereignisse um sich, das Team und die Teammitglieder zu verbessern. Nutzen Sie Erfahrung zur Reflexion
- Etablieren Sie eine offene Fehler- und Feedbackkultur, indem Sie psychologische Sicherheit im Team sicherstellen
- Schaffen Sie konstruktive Feedbacksituationen im Team und mit Einzelnen
- Geben Sie Informationen weiter und korrigieren Sie Fehler auf der Aufgabenebene. Wertschätzen Sie die Person und die Beziehung!
- Feiern Sie Erfolge!
- Kennen Sie Ihre Team-Mitglieder um Reaktionen abschätzen zu können und Ihr Verhalten darauf einzustellen
- Gehen Sie als gutes Vorbild voran. Machen Sie ggf. ein Feedbacktraining :o)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!