

Wertschätzende Kommunikation im Team

Die Pflege ist mit vielseitigen Veränderungen konfrontiert, die hohe Anforderungen bezüglich der Selbst- und Sozialkompetenz sowie der kommunikativen Kompetenz aller am Pflegeprozess Beteiligten stellen. Gerade die Kommunikation im Team ist eine große Herausforderung für die einzelnen Akteure, denn jede Person ist eine individuelle Persönlichkeit mit individuellen Bedürfnissen und Erwartungen. Um Missverständnisse und Konflikte zu minimieren, ist die bewusste Gestaltung der Kommunikation im Team auf einer gemeinsamen Grundlage hilfreich. Die nachfolgende Fortbildungseinheit möchte Impulse und Denkanstöße geben für eine bessere Kommunikation im Arbeitsalltag. Die Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg ist eine mögliche Methode, um entstehenden Konflikten wertschätzend zu begegnen. Darüber hinaus geht es um die Formulierung von Feedbackregeln, an die sich alle halten – sowohl beim Geben als auch beim Annehmen von Feedback. Die 3-W-Regel hilft dabei, kritisches Feedback konstruktiv zu übermitteln. Die 3 Ws stehen für die Begriffe „Wahrnehmung“, „Wirkung“ und „Wunsch“. Ziel dieser Regel ist es, dem Gegenüber Rückmeldungen auf wertschätzende Weise zu geben, ohne es anzugreifen.

Autorin: Barbara Schubert, Diplom-Pflege- und Gesundheitswissenschaftlerin, Lerncoach, Physiotherapeutin, selbstständige Autorin, Gutachterin, Dozentin und Trainerin, www.wollen-können-tun.de

LERNZIELE

Wenn Sie diese Fortbildungseinheit gelesen haben, ...

- kennen Sie die unterschiedlichen Anteile der Kommunikation.
- schaffen Sie eine gemeinsame Kommunikationsgrundlage in Ihrem Arbeitsteam.
- unterscheiden Sie zwischen verschiedenen Gesprächsphasen.
- kennen Sie das Konzept der Gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg in seinen Grundzügen.
- berücksichtigen Sie Feedbackregeln sowohl als Feedbackgeber als auch als Feedbacknehmer.

STICHWÖRTER

Kommunikation, wertschätzende Kommunikation, Gesprächsphasen, Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg, Feedback, Feedbackregeln, 3-W-Regel



Die Pflege hat sich in den letzten Jahren verändert. Der Arbeitsdruck wird immer größer bei gleichzeitiger Knappheit von Zeit und Personal. Hinzu kommt die Tatsache, dass 4 verschiedene Generationen im Arbeitsalltag miteinander zurechtkommen müssen.

Aufeinander treffen die sogenannten Babyboomer, die zwischen 1946 und 1964 geboren sind und nach und nach in Rente gehen, die Generation X (zwischen 1965 und 1979 geboren), die Generation Y (zwischen 1980 und 1993 geboren) und die Generation Z (zwischen 1994 und 2007 geboren). Und jede von ihnen hat andere Werte und Ansprüche (1, 2) und kommuniziert anders. Die Babyboomer sind sehr anpassungsfähig und voller Tatendrang – sie leben, um zu arbeiten. Generation X sucht nach dem Sinn und arbeitet, um zu leben. Generation Y liebt ihre Freiheit und lebt für den Moment. Für sie steht die eigene Selbstverwirklichung vor der Familienplanung. Ihre Einstellung zur Arbeit lautet: Erst das Leben, dann die Arbeit. Die Generation Z, der auch der größte Teil der derzeitigen Auszubildenden angehört, strebt nach Feedback und Anerkennung, bleibt eher unverbindlich und trennt Arbeit und Leben sehr klar voneinander. Im Gegensatz zu den älteren Generationen möchte Generation Z nicht für den Arbeitge-

Verbale K.

- Worte
gesprochen, gelesen



Non- und paraverbale K.

Kinesik

- Mimik
- Gestik
- Körperhaltung

Proxemik

- Raumverhalten
- Nähe und Distanz

Prosodik

- Stimme
- Stimmlage, Tonfall,
- Lautstärke, Tempo,
- Melodie, Sprechpausen,
- Schweigen

Äußere Erscheinung

- Kleidung
- Frisur

Abbildung 1: Kommunikation ist der Einsatz von Worten, Stimme und Körper.

ber in der Freizeit erreichbar sein. Sie besteht auf geregelten Pausen und pünktlichem Feierabend. (3)

Die genannten Unterschiede zwischen den Generationen steigern die Anforderungen an die Selbst- und Sozialkompetenzen Pflegender, insbesondere an eine größere Kommunikationskompetenz. (4) Zusätzlich sind Pflegekräfte häufig am Rande ihrer Belastbarkeit. Das kann Auswirkungen auf die Zusammenarbeit im (interdisziplinären) Team haben, denn wenn jeder nur sich selbst mit seinen eigenen Belastungen sieht, entstehen Konflikte. Viele Pflegekräfte und andere medizinische Berufe erleben die Situationen als schwierig und krank machend. (4) Hier ist zunächst der

kritische Blick auf unsere eigene berufliche Haltung und Kommunikation gegenüber Patienten, Angehörigen und Teammitgliedern hilfreich, um unsere kommunikativen Schwachstellen zu entdecken und unsere Kommunikationsfähigkeit weiter auszubauen.

Was ist Kommunikation?

Der Begriff Kommunikation stammt vom lateinischen Wort *communicatio* ab und bedeutet „Mitteilung“, „Unterredung“. Sie dient der Verständigung und dem Austausch zwischen Menschen mithilfe von Sprache und Zeichen. (5)

Dabei wird eine Nachricht von einer Person an einen oder mehrere Empfänger übermittelt, die neben verbalen auch nonverbale und paraverbale Anteile enthält. Das bedeutet, dass neben den gesprochenen Worten vor allem die Körpersprache und die Stimme viel über die Bedeutung der gesendeten Botschaften verraten. Schon 1967 stellten Mehrabian und Ferris fest: „Wenn jemand redet, ist unsere Aufmerksamkeit 55 % der Körpersprache, 38 % der Stimme und 7 % dem eigentlichen Wortinhalt zugewandt.“ (6) Auch wenn diese Aussage nicht bedeutet, dass Kommunikation zu 93 % nicht verbal ist, so bedeutet sie doch, dass die Stimme 5,4-mal stärker auf den Zuhörer wirkt als die gesprochenen Worte und dass die Körpersprache 1,5-mal stärker wirkt als die Stimme.

Setzt sich eine Nachricht aus den verschiedenen genannten Anteilen zusammen, sollten diese gut aufeinander abge-

Fallbeispiel

Die neue PDL im „Haus Abendsonne“ beobachtet, dass es zwischen den Teams der Pflege und der Sozialen Betreuung im Wohnbereich 2 immer wieder knirscht. Alle Zuständigkeiten und Prozesse sind geklärt und bekannt. Daran kann es also nicht liegen. Ihr fällt jedoch immer wieder auf, dass die Kolleginnen aus der Pflege und Betreuung oft aneinander vorbeireden und es schnell zu vorwurfsvollen und sogar aggressiven Wortwechseln kommt. Sie möchte dem Team verschiedene Methoden näherbringen, die für eine wertschätzende Kommunikation wichtig sind.



stimmt sein und dasselbe aussagen. Denn erst dann ist eine Nachricht redundant. Der Begriff stammt vom lateinischen Wort *redundans* und bedeutet so viel wie „mehrfach vorhanden“, „wiederholt“ oder „überzählig“.

In der Kommunikation sichert Redundanz das korrekte Verständnis der Informationen. (7) Wenn die Einzel-

informationen sich jedoch widersprechen, schenken wir den non- und paraverbalen Anteilen der Botschaft weit eher Glauben als den verbalen. Auch wenn dies unbewusst geschieht: Die Wirkung ist immens und kann zur Verbesserung der Kommunikation bewusst eingesetzt werden, denn Menschen vertrauen uns eher, wenn wir die Einzelinformationen einer Nachricht aufeinander abstimmen..



Abbildung 2: Im linken Beispiel stimmen Körper und Worte überein, die Informationen sind redundant und glaubhaft. Ganz anders verhält es sich im rechten Beispiel.

Fortsetzung Fallbeispiel

Die PDL von „Haus Abendsonne“ veranschlagt ein Treffen, an dem sowohl die Pflegekräfte als auch die Betreuungskräfte des Wohnbereichs 2 teilnehmen. Zu Beginn haben alle Teammitglieder die Möglichkeit auszusprechen, was ihnen an der Arbeit und am Team gut gefällt und was weniger gut bzw. nicht. Dabei gelten die nachfolgenden Regeln, an die sich alle halten sollten. Am Ende ist das Team erleichtert, weil sie sich einige wichtige Dinge von der Seele sprechen konnten und weil die anderen zugehört haben, ohne zu unterbrechen. Das war eine angenehme Erfahrung, so hatten sie es nicht erwartet. Alle sind sich einig, dass ein „Miteinanderreden“ gar nicht so schwierig ist, wenn die Atmosphäre passt. Im Anschluss nutzt die PDL die Gelegenheit, dem Team eine Rückmeldung zur allgemeinen Kommunikationskultur im Wohnbereich zu geben. Der Gesprächsverlauf wird weiter unten beschrieben.

Kommunikation im Team

Jeder Mensch ist anders. Individualität entsteht aus den eigenen Bedürfnissen und Erwartungen. Die wiederum sind sehr unterschiedlich, da sie sich aus der Sozialisation, den persönlichen Einstellungen und den Erfahrungen zusammensetzen. Das sich entwickelnde berufliche Selbstverständnis wird geprägt von Vorbildern und Erwartungen, die sich im Laufe der Zeit verändern können und die Persönlichkeit der einzelnen Teammitglieder bestimmen. (8) Anders ausgedrückt: Subjektive Verarbeitungsprozesse von Gefühlen, Stresserleben oder Problemlösungsstrategien führen zu subjektiven Verhaltens- und Handlungsmustern. Zugleich hat jede einzelne Person eines Teams Bedürfnisse und Erwartungen, die sich aus der eigenen Biografie und Rollenvorstellung ergeben. Gefühle sind das Echolot erfüllter und unerfüllter Bedürfnisse. Aus ihnen entstehen die verschiedenen individuellen Verhaltensweisen. (8)

Das Wort Team stammt vom mittelhochdeutschen Wort *Zoum*, was so viel bedeutet wie Zaumzeug. Es wurde geprägt im Zeitalter der Zugtiere: Wenn ein einzelner Ochse den Karren nicht alleine ziehen konnte, wurden mehrere Ochsen als Team vorgespannt. Der Teamleiter sorgte dafür, dass alle Tiere in dieselbe Richtung liefen. Das Wort wurde zunächst in den Mannschaftssport, später dann in die Arbeitswelt übernommen. (9) Wenn so viele unterschiedliche Charaktere in einem Team zusammenkommen wie oben beschrieben, ziehen jedoch nicht automatisch alle am gleichen Strang. Regeln schaffen Abhilfe.

Gemeinsame Kommunikationsgrundlage schaffen

Ein Arbeitsteam besteht aus mindestens 2 Mitgliedern mit gemeinsamem Auftrag. Für eine gemeinsame Teamidentität sind nur Auszüge der Identität der einzelnen Teammitglieder nötig. Am besten funktionieren diejenigen Teams, die ihre Positionen, Erwartungen und Ziele untereinander geklärt haben. Kommunikative Leitlinien können eine positive Zusammenarbeit ermöglichen. Hoos-Leistner (8) macht hierzu folgenden Vorschlag:

- Respekt für andere und ihre berufliche Rolle aufbringen
- Fairness im Sinne von Gleichberechtigung und Rücksichtnahme verwirklichen
- Verschiedene Betrachtungsweisen respektieren und die eigene als solche sprachlich kennzeichnen
- Fehler als Lernmöglichkeit betrachten
- Informationszugang gewähren – alles ist wichtig, wenn auch nicht für jeden
- konkretes und konstruktives Kritisieren
- Vermeiden persönlicher Angriffe

Auf der anderen Seite beschreibt Hoos-Leistner (8) Kommunikationssperren, die einem positiven Arbeitsklima im Weg stehen und eine enge Verbindung zur Kommunikation haben:

- Belehrung und Besserwisserei gegenüber dem anderen
- erneutes Aufgreifen vergangener Geschehnisse
- beschwichtigen oder bagatellisieren von Äußerungen (vor allem der emotionalen Anteile)
- Ungefragt Ratschläge geben
- Etikettieren von Verhaltensweisen oder Personen
- Schuldzuweisungen vornehmen
- Drohungen aussprechen

Kommunikation bewusst gestalten

Schon Molière (1622–1673) sagte einst „Wer so spricht, dass er verstanden wird, spricht gut.“ Damit hat er sicherlich recht. Denn in der Sprache gibt es so viele Missverständnisse wie sonst nirgendwo. Das liegt auch daran, dass Kommunikation häufig unbewusst stattfindet und emotionale Faktoren eine starke Auswirkung auf sie haben. Hinzu kommt, dass Worte subjektive Bedeutungen haben, die aufgrund innerer Bewertungsprozesse entstehen und nicht einheitlich sind. (10) Kommunikation findet sowohl beruflich als auch privat in unterschiedlichen Formen statt: als Zufalls- oder Small-Talk-Gespräch, als Diskussion oder Streitgespräch, als Informations-, Beratungs- und Anleitungsgespräch, aber auch eingebettet in verschiedene geplante Aktivitäten wie Visiten, Fallbesprechungen oder Kritikgespräche.

Praxisbeispiel: Die Betreuungskraft Anna sagt zur Pflegefachkraft Miriam im Vorbeigehen: „Hol den Herrn Meier

mal schnell aus dem Bett und mach ihn fertig, in 10 Minuten ist Bingo.“ Miriam ist außer sich. Sie nimmt sicher keine Befehle von der Betreuungskraft im Flur entgegen. Sie ist die Fachkraft und hat sich natürlich einen Plan gemacht, wie sie ihre ohnehin knappe Zeit einteilt.

Damit beabsichtigte bzw. geplante Gespräche erfolgreich verlaufen, werden 5 aufeinanderfolgende Schritte bzw. Gesprächsphasen empfohlen (11):

1. Gesprächsabsicht klären

„Mit wem möchte ich auf welche Weise über welchen Inhalt sprechen?“

Praxisbeispiel: Die PDL hat die oben beschriebene und für den Wohnbereich 2 nicht ungewöhnliche Kommunikationssituation beobachtet. Im Anschluss an das äußerst positiv verlaufende Brainstorming beim genannten Treffen beginnt sie ein Gespräch darüber. Da die Situation kein Einzelfall ist, hat sie entschieden, ein grundsätzliches Gespräch zum Kommunikationsverhalten im Team zu führen, in dem am Ende klare und verbindliche Regeln stehen.

2. Kontaktaufnahme

Ansprache mit Namen und Blickkontakt auf wertschätzende Art und Weise

Praxisbeispiel: Die PDL bedankt sich zunächst beim Team für die ehrlichen und konstruktiven Rückmeldungen bezüglich der allgemeinen Stimmung im Wohnbereich.

3. Gesprächsanlass kommunizieren

Anliegen formulieren oder Frage stellen in kurzen, vollständigen Sätzen

Praxisbeispiel: Die PDL erklärt dem Team, dass sie wiederholt Spannungen im Wohnbereich wahrnimmt, die sich insbesondere zwischen den verschiedenen Berufen zeigen. Sie teilt ihre Ansicht mit, dass dies von den Bewohnern und Besuchern wahrgenommen wird und eine Auswirkung auf die gesamte Atmosphäre im Wohnbereich hat, was sie sehr schade findet. Sie fordert das Team auf, dazu Stellung zu nehmen und konstruktive Lösungsvorschläge zu machen.

4. Führen des Gesprächs

Austausch von Informationen, Meinungen, Argumenten usw. unter Einbehaltung von Gesprächsregeln

Praxisbeispiel: Der Einstieg in das inhaltliche Gespräch ist der PDL sehr gut gelungen, und das Team ist dadurch zu diesem Gespräch bereit. Alle sind sich schnell einig, dass die Arbeit unter solchen Bedingungen wenig Spaß macht. Das oben genannte Praxisbeispiel zwischen Betreuungskraft Anna und Pflegefachkraft Miriam kommt schnell als Beispiel auf den Tisch, da es sehr aktuell ist. Es stellt sich heraus, dass beide Beteiligten und auch das übrige



Abbildung 3: Die 5 Gesprächsphasen. Eigene Darstellung nach (11)

Team solche Situationen überhaupt nicht mögen und sie trotzdem immer wieder passieren. Sie wollen in Zukunft wertschätzender miteinander umgehen und versuchen, die Perspektive der anderen zu verstehen. Die PDL nutzt diesen positiven Gesprächsverlauf, um die Grundsätze der Gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg bekannt zu machen und Feedbackregeln zu wiederholen. Diese sollen in Form eines One Minute Wonder auf dem Wohnbereich aufgehängt werden, sodass die einzelnen Teammitglieder sie sich immer wieder in Erinnerung rufen und darüber besser verinnerlichen können.

5. Gespräch beenden

Positiven Abschluss finden, ggf. Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick auf das weitere Vorgehen

Praxisbeispiel: Die PDL unterstreicht abschließend den positiven und wohlwollenden Gesprächsverlauf und bedankt sich dafür bei allen. Außerdem übernimmt sie die Anfertigung des Posters, das sie spätestens in 10 Tagen aufhängen wird. Und sie betont noch einmal, dass Meinungsverschiedenheiten und auch Konflikte dazugehören und sie es als sehr förderlich empfindet, dass alle auf dem Wohnbereich in Zukunft eine neue, konstruktive Umgangsweise miteinander etablieren wollen.

Wenn so unterschiedliche individuelle Bedürfnisse und Bewertungsprozesse in einem Team von Kollegen zusammenreffen, sind Konflikte vorprogrammiert. Konflikte haben eine Signalfunktion: Sie zeigen Schwachstellen, offenbaren Fehler und deuten darauf hin, dass Bedarf für neue Regeln

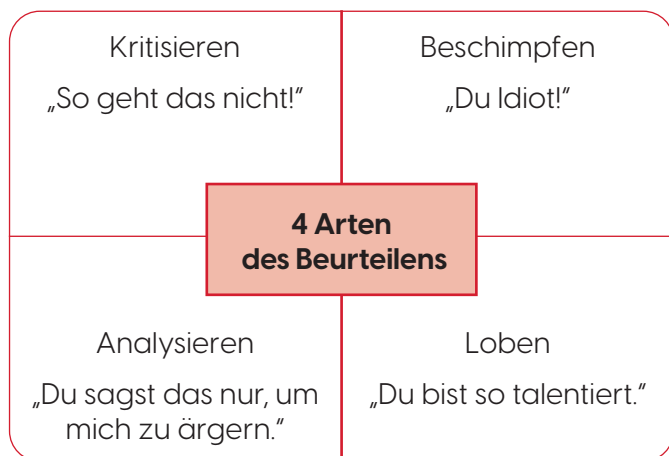


Abbildung 4: Die 4 Arten des Beurteilens (14)

besteht. Wenn diese neuen Regeln kooperativ entstehen, werden sie von allen Beteiligten besser akzeptiert. Konflikte, die gemeinsam gelöst werden, schweißen ein Team zusammen. Wenn Konflikte dazugehören, sollten sie nicht vermieden, sondern konstruktiv angegangen werden. (12)

Kommunikation sollte – nicht nur in Konfliktgesprächen, sondern immer – wertschätzend stattfinden. Im Duden bedeutet das Substantiv *Wertschätzung* „Ansehen“, „Achtung“, „Anerkennung“ und „hohe Einschätzung“. Das DWDS-Wörterbuch schreibt dem Verb **wertschätzen** die Bedeutungen „hoch achten“, „einer Person Respekt entgegenbringen“ und „eine Person aufgrund ihrer Haltung positiv bewerten“ zu. (13) Im Grunde genommen bedeu-

Feedbackregeln	
für Feedbackgeber	für Feedbacknehmer
<ul style="list-style-type: none"> · beschreiben – nicht bewerten · klar und sachlich formulieren, konkret sein und bleiben · keine Verallgemeinerungen · Empfindungen teilen · Verständnis signalisieren · Ich-Botschaften senden · höflich und wertschätzend formulieren · positiv formulieren · konstruktiv sein · bitten statt drohen · Gesicht wahren lassen · die richtige Dosis wählen · den richtigen Zeitpunkt wählen 	<ul style="list-style-type: none"> · zuhören · ausreden lassen · ggf. Klärungsfragen stellen · nicht rechtfertigen oder verteidigen · Feedback annehmen · Feedback kritisch reflektieren · für das ehrliche Feedback danken

Tabelle 1: Feedbackregeln für Feedbackgeber und Feedbacknehmer.

tet ein wertschätzender Umgang miteinander, dass jedes Teammitglied versucht, die Perspektive der anderen zu verstehen, und dass es allgemeine Umgangsregeln gibt, die uneingeschränkt gültig sind.

Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg

Häufig kommunizieren Menschen die Dinge an andere Personen, die diese falsch gemacht haben. Das entspricht einer negativen Bewertung des Verhaltens der anderen Person. „Menschen sehen den Grund für ihre aufkommenden Gefühle eher in den Handlungen der anderen als in sich selbst, woraus im negativen Fall Ärger, Frustration, Ohnmacht oder Hilflosigkeit entstehen, die dann reflexartig mit Vorwürfen, Kritik, Drohungen u. Ä. abgewehrt werden. Die üblichen Reaktionen der Gesprächspartner sind wiederum Rechtfertigung, Gegenangriff, Beleidigtsein und Rückzug. Eine Spirale, die, egal, ob in Beziehungen, im Beruf oder in der Politik, mit Streit und Krieg endet.“ (14)

Marshall Rosenberg entwickelte in den 1970er-Jahren mit der Gewaltfreien Kommunikation eine Kommunikations- und Konfliktlösungsmethode, die eine positive Konfliktbearbeitung ermöglichen will. Er nennt sie auch „Giraffensprache“, die Sprache des Tieres mit dem größten Herzen. Im Gegensatz bezeichnet Rosenberg mit dem Begriff „Wolfssprache“ oder „Herrschaftssprache“ eine Quelle der Gewalt, die stets auf der Suche nach einem Schuldigen ist. Wer jedoch „giraffisch“ spricht, richtet seine Aufmerksamkeit auf folgende Bestandteile der Kommunikation (14):

1. **Beobachten** statt Bewerten oder Interpretieren
2. **Gefühle** wahrnehmen und benennen
3. **Bedürfnisse** wahr- und ernst nehmen
4. Auf der Grundlage der Bedürfnisse **klare und erfüllbare Bitten** äußern.

Alle aufgeführten Bestandteile können als Mitteilung über sich selbst oder Einfühlung in den Gesprächspartner durchlaufen werden. Es entstehen einfühlsame Gespräche, die auf Augenhöhe stattfinden und sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit von Teams auswirken. Gewaltfreie Kommunikation schafft Klarheit in Gesprächssituationen. In Krankenhäusern und Pflegeheimen hat eine solche Gesprächskultur Auswirkungen auf die Kritik-, Fehler- und Lernkultur, aber auch auf die grundsätzliche Einstellung zu Mitarbeitenden und Klienten.

Eine besonders perfide Form von Gewalt in der Kommunikation ist die **destruktive Sprache**. Sie ist geprägt von Zynismus, Vorwürfen und Bewertungen. Schon Carl Rogers beklagte, dass die Tendenz der Menschen, die Aussagen



anderer zu beurteilen, zu bewerten, gutzuheißen oder zu missbilligen, das größte Hindernis einer gelingenden Kommunikation ist. Er unterscheidet 4 Arten des Beurteilens: Kritisieren, Beschimpfen, Analysieren und Loben. Die ersten 3 sind nicht gewünscht in der Kommunikation. Loben ist grundsätzlich etwas Gutes, kann jedoch auch verletzen. Nämlich dann, wenn es eine Ausnahme betrifft nach dem Motto: „Heute hast du das aber gut gemacht.“ Denn im Umkehrschluss steckt in diesem Lob, dass es sonst nicht so gut gemacht war.

„Die Gewaltfreie Kommunikation ist [...] das Instrument der Wahl, um im multikulturellen und multiprofessionellen Krankenhaus von heute eine Wertschätzung/Empathie sowohl für Mitarbeiter als auch für Patienten hinzubekommen und damit die Grundlage für die Zusammenarbeit in der heute so wichtigen ‚Learning Organisation‘ zu schaffen.“ (14)

Feedback geben und nehmen

Teamarbeit ist wichtig, aber auch schwierig. Damit Unstimmigkeiten und Konflikte sich möglichst nicht aufstauen, sondern bereits früh bearbeitet werden, ist es wichtig, dass

die einzelnen Teammitglieder miteinander im Gespräch sind und auch bleiben. Kommunikative Leitlinien wie eingangs erwähnt, schaffen eine Grundlage, die – von allen Teammitgliedern respektiert und beachtet – eine positive Kommunikationskultur fördern kann. Darüber hinaus benötigen Teams auch eine Feedbackkultur, die ebenso vereinbarte und allen Teammitgliedern bekannte Regeln berücksichtigt.

Feedback ist die Rückmeldung zu einer Situation. Diese Rückmeldung geschieht direkt zwischen den Personen, die an der Situation beteiligt waren. Die Rückmeldung bezieht sich auf etwas, das diese Personen betrifft, und ist kein Gespräch über Dritte. Feedback ist nur hilfreich, wenn es vom Empfänger als informativ, stimmig und angemessen wahrgenommen wird. (8) Feedbackregeln gelten für das Geben, aber auch für das Empfangen von Feedback.

Wer kritisches Feedback konstruktiv übermitteln möchte, kann dies über die 3-W-Regel tun, um Transparenz und Wertschätzung zu schaffen, ohne anzugreifen. Die 3 W stehen für **W**ahrnehmung – **W**irkung – **W**unsch. Konkret kann das folgendermaßen aussehen:

- **Wahrnehmung**
„Was ist mir aufgefallen? Was habe ich wahrgenommen?“
„Mir ist aufgefallen, dass du häufiger zu spät zum Dienst erscheinst.“
- **Wirkung:**
„Wie ging es mir dabei? Welchen Eindruck macht das auf mich?“
„Ich habe das Gefühl, dass dir nicht klar ist, dass das für uns anderen mehr Arbeit bedeutet.“
- **Wunsch:**
„Was wünsche ich mir in Zukunft von dem anderen?“
„Es wäre schön, wenn du in Zukunft pünktlich wärst.“

Praxistipp: Teamregeln für ein gutes Miteinander

Damit eine Kultur der wertschätzenden Kommunikation entsteht und etabliert wird, kann es hilfreich sein, die festgelegten und als verbindlich vereinbarten Teamregeln für alle sichtbar aufzuhängen, z. B. als One Minute Wonder (OMW). OMWs sind eigentlich Fortbildungstafeln, die überall dort aufgehängt werden, wo Wartezeiten innerhalb der Arbeitszeit entstehen. So werden sie immer wieder angeschaut und die Inhalte durch die Wiederholungen verinnerlicht. Wenn Mitarbeitende sich nicht an die Kommunikationsregeln halten, können Teammitglieder sie durch bestimmte Handzeichen, die vorab vereinbart wurden, darauf hinweisen. Das spart nicht nur Worte und Zeit, sondern kann auch Konflikte vermeiden. Denn es ist eine Form von Feedback, die allgemein gut angenommen werden kann.

Literatur

- 1 Schlichtmann, J-P.: *Generation Z verstehen, anleiten und integrieren [Kommunikation]*. In: Praxisanleiter Akademie, 2. Jahrgang, Heft 3, 2020, S. 14–20.
- 2 Klein, C.: *Jede Generation hat eigene Werte: Generation Z*. In: Physiopraxis, 18. Jahrgang, Heft 1, 2020, S. 58–60.
- 3 Schnetzer, S.: *Generation XYZ & Alpha: Definitionen und Merkmale*. (Online unter: <https://simon-schnetzer.com/generation-xyz/>)
- 4 Mantz, S.: *Horch, was kommt von drinnen raus: Achtsam kommunizieren*. In: Heilberufe, 69. Jahrgang, Heft 1, 2017, S. 42–44.
- 5 Duden online: *Stichwort „Kommunikation“*. (Online unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/Kommunikation>)
- 6 Mehrabian, A., Ferris, S. R.: *Interference of attitudes from nonverbal communication in two channels*. In: Journal of Consulting Psychology, 30. Jahrgang, Heft 3, 1967, S. 248–252.
- 7 Duden online: *Stichwort „redundant“*. (Online unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/redundant>)
- 8 Hoos-Leistner, H.: *Kommunikation im Gesundheitswesen*. Springer, Berlin 2020.
- 9 Comelli, G.: *Feedbackprozesse bei Teamentwicklung*. In: Jöns, I., Bungard, W. (Hrsg.): *Feedbackinstrumente im Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte*. 2. Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden 2018, S. 49–79.
- 10 Elzer, M.: *Kommunikative Kompetenzen in der Physiotherapie: Lehrbuch der Theorie und Praxis verbaler und nonverbaler Interaktion*. Huber, Bern 2009.
- 11 Scheurl-Defersdorf, M. R. von et al. (Hrsg.): *Wir sind füreinander da: Bewusste Sprache in der Pflege*. Lingva Eterna Verlag, Erlangen 2017.
- 12 Konopinski-Klein, N.: *Konflikte im Team*. In: Heilberufe, 73. Jahrgang, Heft 6, 2021, S. 40–42.
- 13 DWDS. Der deutsche Wortschatz von 1600 bis heute: *Stichwort „wertschätzen“*. (Online unter <https://www.dwds.de/wb/wertsch%C3%A4tzen>)
- 14 Baller, G., Schaller, B.: *Kommunikation im Krankenhaus: Erfolgreich kommunizieren mit Patienten, Arztkollegen und Klinikpersonal*. Springer Gabler, Heidelberg 2017.

Bildquellen

- © magele-picture – AdobeStock.com
- © New Africa – AdobeStock.com
- © adragan – AdobeStock.com