

Ungeteilte Aufmerksamkeit als gelebte Feedbackkultur



Markus Hunziker

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser

Täglich werden wir von Informationen überflutet. Die einen oder anderen wissen sich kaum noch vor der E-Mail-Flut zu retten, geschweige denn, alle diese Informationen zu lesen, zu taxieren was wichtig ist und entsprechend abzulegen oder einfach mit der Delete-Taste zu entsorgen. Ständig sind wir herausgefordert Informationen zu selektionieren.

Der Informationsaustausch findet zum Glück nicht nur elektronisch statt. Am Arbeitsplatz haben wir in der Regel noch mit Menschen zu tun. Da nehmen wir Informationen auf und geben Feedback. Wir sind gefordert, zeitnah adäquate Interaktionen zu tätigen. Von Paul Watzlawick wissen wir, dass es nicht möglich ist, nichts zu sagen. Ein nicht Kommunizieren ist also unmöglich.

Viele Betriebe haben in schriftlicher Form eine Feedbackkultur festgehalten. Da wird beschrieben, wie die Mitarbeitenden miteinander kommunizieren wollen. Dies ist sicher sehr wichtig, aber nicht immer umsetzbar. Wir sind herausgefordert, bewusst miteinander zu kommunizieren. Ich glaube, eine Feedbackkultur zu leben, ist nur möglich, wenn wir ungeteilte Aufmerksamkeit schenken.

Eine Feedbackkultur kann nicht mit einer einzigen Entscheidung umgesetzt werden. Es braucht täglich neue Entscheidungen. Schliesslich braucht es ja auch Zeit, bis eine Kultur herangewachsen ist.

Nun wünsche ich ihnen viel Vergnügen beim Lesen dieses „Letters“, welcher das Thema „Feedback und Kommunikation“ noch weiter behandelt.

Markus Hunziker, Leiter JCP

Feedbackkultur und psychische Einschränkung im Arbeitsalltag



Ein Hundekurs ist für einen Hund, dachte ich, und Hunde erziehen soll offensichtlich nötig sein. Eine Hundekursleiterin hat mir zu meinem Erstaunen erklärt, dass Hundehalter und nicht Hunde ausgebildet werden. Ist das in der Arbeitswelt auch so?

Liegt der Ausbildungsbedarf beim Arbeitgeber und nicht beim Arbeitnehmer? Ich habe in der Praxis festgestellt, dass Personen mit psychisch bedingter Leistungseinschränkung positiv und begeistert

auf Respekt, Präsenz und Vertrauen reagieren, genauso wie das „normale“ Menschen tun. Aus meiner Sicht gibt es keinen Unterschied im Umgang mit Menschen irgendeiner Art. Menschen sind so, wie sie sind und reagieren, unabhängig von den erlebten Erfahrungen und ihrer Herkunft, erfreulich auf respekt- und rücksichtsvollen Umgang. Gehen wir mit „Nichtleistungseingeschränkten“ respekt- und rücksichtsvoll um? Leistungseingeschränkt heisst wahrscheinlich, dass eine Person nicht die Leistung erbringt, die sie erbringen müsste. Doch was für eine Leistung müsste sie denn erbringen? Ob ich einen Lernenden, einen alten Fuchs oder einen Theoretiker beschäftige, meine Führungsaufgabe sehe ich darin, zusammen mit der Person einen sinnvollen Einsatz zu gestalten. Das funktioniert, wenn man Raum für angstfreie Kommunikation schafft, Fragen aller Art sanktionsfrei erlaubt sind und man Unterstützung und Rückendeckung bietet. Freundlich und ruhig klare Sätze machen ist wesentlich. Beispiel: „Bitte machen Sie bis dann dieses und melden Sie



sich, wenn Sie Fragen haben.“ statt „Das müsste man noch machen.“ Fragen stellen statt Annahmen treffen. Fehler sind Entwicklungschancen. Keine Spiele. Kein Zynismus. Spass deklarieren. Mit gegenseitigem Respekt gemeinsam die Zusammenarbeit gestalten, d.h. zusammen reden und nach Lösungen suchen. Klarheit bezüglich wer, was, wann und wo schaffen. Mit Menschen so umgehen, wie man selber behandelt werden will, dann ist das Leben für Beide erfreulich. Sie haben Recht, das ist anspruchsvoll!

Hans Wittwer, Geschäftsführer Bürofactory GmbH

Die [Bürofactory GmbH](#) unterstützt Betriebe im Informatikbereich, insbesondere in der Anwendung vom ERP-System „SAP Business One“.

Interview mit Natalia Winterberger, Group HR Development Swisscom



Natalia Winterberger

Welchen Stellenwert hat die Feedback-Kultur bei der Swisscom als Arbeitgeberin?

Dieses Thema beschäftigt uns sehr. Die Mitarbeitenden antworten auf die Frage nach dem Stellenwert von Feedbacks alle gleich: Es sei sehr wichtig und sollte vermehrt stattfinden, damit sofort gehandelt und motiviert das jeweilige Ziel verfolgt werden kann. Gleichzeitig zeigt sich in den Resultaten interner Umfragen immer wieder, dass zu wenig Feedback gegeben wird.



Auf welche Kriterien wird bezüglich Feedback Wert gelegt?

Je einmal jährlich werden eine Leistungsbeurteilung und ein Entwicklungsdialog durchgeführt. So erhalten Mitarbeitende Rückmeldungen zur Einstufung ihrer Leistung und möglichen Entwicklungsschritten und ihren Stärken. In Kursen werden Hilfestellungen angeboten, um zu üben Feedback zu geben und zu empfangen – immer mit Empfehlungen, um zu möglichst häufigem und zeitnahe Feedback anzuregen.

Worin liegt für eine Führungsperson die Herausforderung?

Ich denke, unabhängig davon ob jemand führt oder nicht, liegt die Herausforderung im Formulieren von kritisch konstruktivem Feedback und dies auf der Sachebene. Es ist ein bewusster Entscheid, nicht den Weg des geringeren Widerstands zu gehen, sondern sich mit den Konflikten zu konfrontieren und daraus zu lernen. „Feedback always“ sollte von allen Mitarbeitenden gelebt werden – das ist ein Ziel von Swisscom.

Erzählen Sie eine kleine Feedback-Erfolgstory.

In einem Entwicklungsteam arbeitete neu eine Mitarbeiterin mit Erfahrungen im administrativen Bereich. Sehr zurückhaltend und sich für jede Frage entschuldigend, stieg sie in diesen Bereich ein. Die gestellten Fragen waren jedoch die Richtigen und holten das Team jeweils auf den Boden der Realität zurück. Entsprechend positives Feedback an diese Mitarbeiterin beflügelte sie so sehr, dass sie in kurzer Zeit zu einer Mitstreiterin im Team wurde, auf die man nicht mehr verzichten wollte und konnte.

Interview: Jan-Marc Steiner, Job Coach

Feedback: ein wichtiger Faktor im Berufsleben

Eine Alltagssituation im Büro

Herr K.: „Seit vier Wochen bin ich nun wieder am Arbeitsplatz – endlich. Aber an diesem Sonntag war ich nervös, hatte ein Loch im Bauch. Als meine Frau fragte, wie es am Arbeitsplatz ging, wusste ich nicht so recht, wie antworten. Eigentlich ging es gut, aber der Chef war irgendwie anders seit meiner Rückkehr. Mit dem neuen Statistikprogramm kam ich nicht zurecht, wie mein Pulznachbar auch. Es tat mir leid, dass ich so die Grafiken für den Chef nicht richtig aufbereiten konnte. Und der Chef sagte einfach...nichts. Das machte mich sehr unsicher. Im Büro galt zwar schon der Spruch, dass „kein Feedback ein gutes Feedback war“, aber es fühlte sich eher wie die Ruhe vor dem Sturm an. Deswegen hatte ich nun letzte Nacht sehr schlecht geschlafen.“

Der Chef: „Ja, seit vier Wochen war Herr K. wieder zurück. Die Behandlung schien ihm gut getan zu haben, er war nicht mehr so bleich. Wie mit einem depressiven Mitarbeiter umzugehen, das war aber schon Neuland für mich, den Chef. Ich war sehr unsicher – was darf man sagen, was nicht? Ich wollte ja nichts verschlimmern mit einem unbedarften Kommentar. Manchmal konnte ich ja schon etwas zu direkt sein, sagte man mir zumindest. Als die Grafiken nicht kamen, da war ich wütend, schliesslich musste ich vor den Verwaltungsrat. Aber das Ansprechen fiel mir schwer, so sagte ich einfach...nichts.“



Dr. med. Thomas Ihde

Feedback ist ein wichtiger Faktor im Berufsleben. Fehlendes oder unechtes Feedback hat aber einen katastrophalen Effekt bei unsicheren oder ängstlichen Mitarbeitenden. Fehlendes Feedback kann allgemein zu Angst, Verunsicherung und Stress führen, was wiederum mentale Flexibilität hemmt. Mentale Flexibilität ist sowohl mit psychischer Gesundheit, wie auch mit wirtschaftlichem Erfolg verbunden.

Die meisten Menschen mit psychischen Belastungen brauchen in der Phase der Rückkehr an den Arbeitsplatz viel Feedback. Sie sind in der Regel ängstlich und verunsichert.

Das wären wir alle in einer solchen Situation.

Hier ein paar Tipps:

1. Geben Sie häufiges und echtes Feedback – positives und negatives.
2. Seien Sie klar in Ihren Erwartungen, die dann zu einem Feedback führen. Psychisch belastete Mitarbeitende erwarten oft viel zu viel von sich, möchten für ihre Erkrankung kompensieren und es doppelt so gut machen, auch wenn sie mit einem 50% Pensum wiedereinsteigen.
3. Das negative Feedback soll konstruktiv sein. Zeigen Sie nicht nur auf, was nicht gut ist, sondern auch wie es besser sein könnte. Menschen mit psychischen Belastungen brauchen hier am Anfang eine klarere Anleitung. Die Kreativität im Lösen von Problemen kommt zurück, aber nicht in der Anfangsphase.
4. Fragen Sie nach einem negativen Feedback ein paar Stunden später nach, ob es richtig eingeordnet wurde. So verhindern Sie, dass Betroffene sich in einer Negativspirale verlieren und die Kritik viel zu viel Gewicht erhält. Das passiert übrigens auch, wenn Sie bei einem Fehler kein Feedback geben.

Dr. med. Thomas Ihde, Chefarzt Psychiatrie, Spitäler Frutigen Meiringen Interlaken

Massgeschneiderte Weiterbildung im JCP: Wir sind Coach, Fachberater, Mentor, Experte und Trainer

„Der Coach ist wie ein Gärtner, der eine Pflanze hegt und pflegt, dass sie zur Blüte kommt“, so Andrea Jenzer und Jean-Bernhard Berger von bergerimpression.ch. Die Köpfe der Job Coaches rauchen: Wir bilden uns weiter. Drei Vormittage lang. Es geht um Grundlagen des Coachings, um Rollenklärungen, um Coaching-Beziehungen. Ich setzte mich mit Begriffen auseinander wie Real-Ich, Job Coach-Ich, verstörende Gespräche und Selbststeuerung.



Thomas Brandt studiert die Unterlagen

„Der Mensch kann sich Selbstbe- fehle geben“, so Berger und Jenzer. „Ich kann bewusst sagen: Jetzt mach ich es anders. Kurze Befehle reichen.“ Neue Wege einüben. Mich spricht die Unterscheidung von Beratungs- und Heimatsystem an. Als Coach bin ich im Beratungssystem tätig. Ich erarbeite mit der teilnehmenden Person Massnahmen für die Praxis. Der Teilnehmende setzt diese um am Arbeitsplatz, in seinem Leben. Das Arbeitsfeld des Coachings ist eingeschränkt. Bearbeitbar sind die Handlungen oder Veränderungen in den Denkmustern des Coachee.

Übrigens: Was sieht aus wie eine Sichel, eine Schanze und ein Pilz? – Das Stockhorn! Je nachdem, von welcher Seite ich es anschau. So konstruieren wir uns unsere Wirklichkeit. Im Coaching anerkennen wir die Wirklichkeit des Coachee. Damit bereiten wir den Boden vor für die Pflanze. Sie kommt zur Blüte.



Andrea Jenzer und Jean-Bernhard Berger geben Weiterbildung im JCP

Markus Bont, stv. Leiter Job Coach Placement

Sonne, Schlitten und Bruchlandungen



JCP-Frauen vor dem grossen Schlittelpausch

Und auch in diesem Jahr gab es im JCP einen Winterausflug. Für dieses Mal hiess das Motto: ausgelassenes Schlitteln mit anschliessendem Curling-Fähigkeits-Test. Das Wetter hatten wir im Internet bestellt, so dass fast nichts mehr schief gehen konnte... ausser... vielleicht ein paar Beulen. Dabei wurde auch niemand verschont. Jene, die nicht schon

auf der Abfahrt von der Kleinen Scheidegg die Bekanntschaft mit dem Pulverschnee machten, kamen spätestens in der Curlinghalle dem Eis etwas näher.

Nach dem Fondueessen im Restaurant Brandegg, jagten wir die Piste hinunter, um uns in die Kunst des Curlings einweihen zu lassen. Nach einer knackigen Einführung, gings ans Eingemachte. Ich sage es ja nicht gerne, aber das „Team Chef“ hat gewonnen (war aber knapp :-)) – Herzlichen Glückwunsch!

Nicole Meister, Job Coach



Stefan Baumann ab von der Piste



Curling macht allen Spass!

Job Coach Placement im 10vor10-Beitrag



Der Anteil von jungen psychisch kranken Menschen hat in den letzten Jahren stetig zugenommen. Ihre Möglichkeiten, im ersten Arbeitsmarkt Fuss zu fassen, sind erschwert. Die IV-Reform zielt darauf ab, psychisch kranke Jugendliche frühzeitig zu unterstützen. Das Nachrichtenmagazin

10vor10 des Schweizer Fernsehen SRF hat sich dem Thema angenommen und zeigt in einem Beitrag vom 26. Januar 2016 die Sicht von Betroffenen. Mitwirkende sind unter anderem Teilnehmende aus dem Job Coach Placement.

Beitrag von [10 vor 10](#) vom 26.01.2016 im Schweizer Fernsehen SRF

Sandra von Allmen, Job Coach

Zusätzliche Räumlichkeiten im Job Coach Placement



Spektakuläre Lieferung ins 4. OG an der Waldeggrasse

Am 10. September 2015 fuhr ein Lastwagen in der Waldeggrasse 37 vor. Der Spezialkran hievte Material für den Ausbau im JCP in den 4. Stock.

Seit Dezember haben wir die erweiterten Räumlichkeiten bezogen. Zwei helle grössere Sitzungszimmer sowie zwei neue Büros ergänzen das Angebot.

Unsere Sitzungsräume können übrigens gemietet werden. Infos erhalten Sie bei Thomas Brandt unter 031 970 10 30.



Der neue helle Sitzungsraum „Jungfrau“ bietet Platz für 20 Personen mit installiertem Beamer



Kleines Sitzungszimmer „Gurten“ für 4 Personen

netzwert – erreichbare, hohe Ziele im 2016 „*Save the Date*“

Auch für unsere Teilnehmenden sind einige Ziele höher, als es Ihre Situation und Gesundheit oft zulassen. Einige Ziele sind schwieriger, andere leichter zu erreichen. Auf dem Weg zurück in die freie Wirtschaft gibt es viele, verschiedene Stufen und Hürden zu überwinden. Es braucht immer wieder Mut, Ausdauer und Motivation. Dies verlangt im Integrationsprozess ein hohes Engagement von allen.



Unser diesjähriger **netzwert-Anlass** wird am **Donnerstag, 23.06.2016** in der Kletterhalle O-Bloc in Ostermundigen stattfinden. Neben unseren üblichen Leckereien und Überraschungen erhält jeder Gast die Möglichkeit, sich beim Klettern zu versuchen. Erkennen Sie am eigenen Einsatz, was es heisst, sich einer herausfordernden Wand zu stellen.

Die entsprechenden Einladungen folgen in Kürze. **Die Teilnehmerzahl ist begrenzt.**

Gerne nehmen wir Ihre Anmeldung ab sofort entgegen (031 970 10 30 oder thomas.brandt@gef.be.ch).

WANTED trainiert oder untrainiert



Gegner-Team

Welche Firma oder welches Team möchte das JCP - Team im Tischfussball herausfordern?

ACHTUNG

Es gelten keine Spielregeln!

Bei Interesse **031 970 10 30** anrufen