

Mentoring Jour Fixe 16.11.2015

Motivierendes und Kritisches Feedback

Im Auftrag der Koordinationsstelle für Geschlechterstudien, Frauenforschung und Frauenförderung

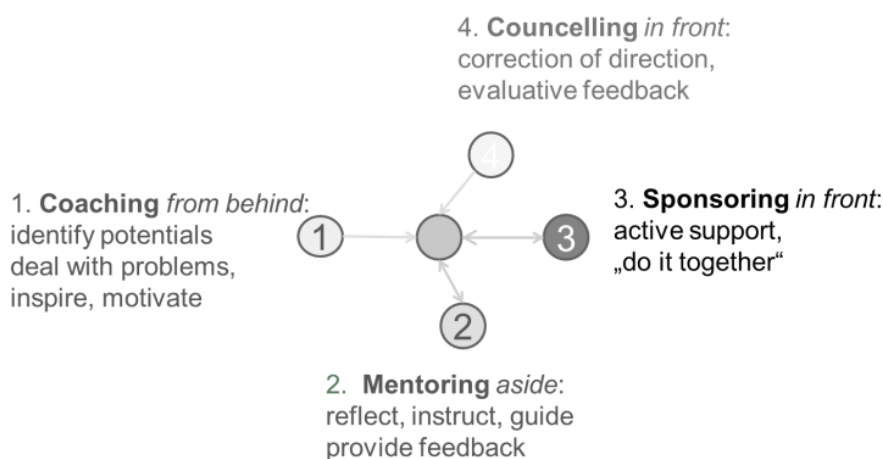
Ort, Datum, Uhrzeit | 16.11 15.00-18.00

Erstellt von | Karin Grasenick

Tagesordnungspunkte / Inhalt

- 1 **Warum sind alle Führungskräfte MentorInnen? 1**
- 2 **Welche Rolle spielt Feedback und warum wird es so oft missverstanden? 1**
- 3 **Wie kann die positive Wirkung von Feedback gefördert werden? 2**
- 4 **Erhalten Männer und Frauen das gleiche Feedback? 3**
- 5 **Fragen, die im Mentoring Jour Fixe gestellt wurden 4**
- 6 **Literatur 4**

Abbildung 1: Coaching, Mentoring, Sponsoring, Counseling as Management Approach



Quelle: Holliday, M. (2001): *Coaching, Mentoring and Managing. A Coach Guidebook*, eigene Darstellung

convelop
cooperative knowledge design gmbh

office@convelop.at

Bürgergasse 8-10/1, A-8010 Graz
Telefon: +43 316 720 813
Erdbergstraße 82/4, A-1030 Wien
Telefon: +43 1 99 71 780 – 6

www.convelop.at

IBAN: AT13 3800 0000 0007 3833
BIC: RZSTAT2G
FN: 282829a
UID: ATU 62834856



1 Warum sind alle Führungskräfte MentorInnen?

Führungskräfte an Universitäten haben vielfache Mentoring-Funktionen, indem sie Beziehungen mit Mitarbeitenden, WissenschaftlerInnen, Studierenden und Mentees gestalten.

Auf die unterschiedlichen Rollen der Führungskräfte wird beim nächsten Mentoring Jour Fixe am 11. Jänner 2016 genauer eingegangen.

Zielsetzung dieser Mentoring- Funktion von Führungskräften ist es, Personen in ihrer Entwicklung zu fördern und sie dabei zu unterstützen, Talente zu entdecken und sich weiterzuentwickeln. Diese Entwicklung kann den Karriereweg betreffen, oder sich auf aktuelle Aufgaben beziehen.

Holliday (2001) spricht daher auch von „Mentoring als einen Managementansatz“ und unterscheidet dabei Coaching, Mentoring, Sponsoring und Counseling als wichtige Aufgaben von Führungskräften.

2 Welche Rolle spielt Feedback und warum wird es so oft missverstanden?

Douglas Stone und Sheila Heen (2014) unterscheiden **drei Funktionen von Feedback**

- 1) Lob, Motivation: Wahrnehmen, Anerkennung von Leistungen
- 2) Coaching, Mentoring Funktion: Tipps, wie man sich in Zukunft verbessern könnte, was man anders machen kann
- 3) Bewertung, Evaluierung: Einordnung von Leistungen in ein Ranking, Orientierung schaffen „wo man steht“ (Achtung: wer Kritik hört, „geht instinktiv in die Defensive“)

Durch die drei Funktionen kommt es zu Missverständnissen:

- Es bleibt unklar, um welche Art von Feedback es sich handelt
- Feedback kann anders interpretiert werden, als es gemeint ist (Beispiel: handelt es sich bei der Rückmeldung von Vorgesetzten um ein wohlmeinendes Coaching, was noch verbessert werden kann oder wird eine Leistung bewertet, die Auswirkung auf die Einstufung haben könnte?)
- Manchmal würde eine Person auch eine andere Form von Rückmeldung benötigen, als tatsächlich gegeben wird – z.B. Aufmunterung, Motivation vs. kritische Standortbestimmung.



Feedback trifft auf unterschiedliche Formen des inneren Widerstandes

- a. Fachlicher Widerstand: die inhaltliche Richtigkeit wird angezweifelt.
- b. Beziehungsorientierter Widerstand: das Feedback wird abgelehnt, weil es als Mangel an persönlicher Wertschätzung interpretiert wird. Die Beziehung zur Feedback gebenden Person und deren Absichten werden angezweifelt.
- c. Persönlicher Widerstand: Das Feedback erschüttert das Selbstvertrauen. Das Feedback wird nicht nur auf den angesprochenen Leistungsbereich bezogen, sondern auf die gesamte eigene Person. Selbstzweifel machen den konstruktiven Umgang schwierig.

Wie Feedback angenommen wird, hängt u.a. auch von der persönlichen Veranlagung ab:

- a. Sensitivität gegenüber unterschiedlichen Signalen i.A.
- b. Sensitivität gegenüber positiven und negativen Signalen (was wird eher wahrgenommen, wie anhaltend ist die Wirkung)
- c. Bedarf an positiver Bestätigung, Widerstandsfähigkeit, Selbstvertrauen

Auch kulturelle Unterschiede spielen eine wichtige Rolle: wird kritisches Feedback eher indirekt formuliert (weil es entscheidend ist, das Gesicht wahren zu können) oder wird eine kritische Formulierung als konstruktiver Beitrag zur Verbesserung verstanden?

3 Wie kann die positive Wirkung von Feedback gefördert werden?

- Klären, welche Art von Feedback hilfreich wäre.
- **Die Feedbackfunktion vorab definieren:** genau sagen, was gemeint ist (Motivation, Coaching oder Standortbestimmung)
- **Das Bewusstsein schärfen für individuelle Unterschiede**, wie Feedback angenommen werden kann
- **Mit wertschätzendem Feedback beginnen** (was ist gut gelungen?)
- **Prozessorientiertes Feedback geben:** Welche Entwicklung ist erkennbar? Wie können bisherige Ergebnisse für die weitere Entwicklung genutzt werden?
- **Genau zuhören und nachfragen,**
 - ob sich hinter einer Reaktion auf ein Feedback ev. andere Bedürfnisse und Wünsche verbergen;
 - wie das Feedback angekommen ist (was war hilfreich, was nicht?);
 - welche Ziele, welche nächsten Schritte der/die Mitarbeitende bzw. Mentee selbst setzen will.
- **Eine konkrete Vereinbarung selbstständig formulieren lassen.**



4 Erhalten Männer und Frauen das gleiche Feedback?

Susan Colantuono hat in ihrer Forschung festgestellt, dass Männer und Frauen als Mentees unterschiedliches Feedback bzw. unterschiedliche Unterstützung erhalten. Sie unterscheidet daher „PIE“ und „CAKE“ Mentoring.

CAKE ist eine Abkürzung für

Confidence (Selbstvertrauen aufbauen)

Aptitude & Attitude (Fähigkeiten, Talente erkennen und entwickeln)

Konnection with Resources (Weiterempfehlen, Kontakte herstellen)

Encouragement (Mut machen)

PIE ist eine Abkürzung für

Performance (die für die Karriere entscheidenden Ergebnisse erzielen)

Image (als Führungskraft auftreten und „erkannt werden“)

Exposure (die entscheidenden Aufgaben und Positionen erhalten)

Beide Arten des Mentoring sind wichtig, für die Karriere-Entwicklung ist nach Colantuono jedoch eine klare Fokussierung auf das PIE –Mentoring entscheidend. Tendenziell bekommen Frauen eher CAKE Feedback und Männer eher PIE Feedback. MentorInnen und Mentees sollten daher darauf achten, dass insbesondere Frauen in den Punkten Performance, Image und Exposure gestärkt werden.



5 Fragen, die im Mentoring Jour Fixe gestellt wurden

Leistungen sind unzureichend, eine negative Tendenz ist erkennbar

Nachfragen: Welche Wirkung hatte das bisherige Feedback? Was ist unklar geblieben? Wie würde die/der Mitarbeitende bzw. Mentee die aktuelle Situation beschreiben? Wie hat sich die Situation aus ihrer Perspektive entwickelt? Was wäre jetzt hilfreich, um die Situation zu verbessern? Welche Kompetenzen sind dazu erforderlich? Wie können sie erworben werden? (z.B. Schreibkompetenz)

Die nächsten Schritte selbständig durch Mitarbeitende/n bzw. Mentee selbst formulieren lassen. Kleine, machbare Schritte formulieren. Nachfragen, was den/die Mentee bei der Umsetzung unterstützt und wie er/sie diese Unterstützung für sich organisieren kann (Achtung auf die Eigenverantwortung der Mentees!).

Kritisches Feedback wird nicht gehört

Die Funktion des Feedbacks als Standortbestimmung klar aussprechen.

Nachfragen: Welche Konsequenzen könnte eine weitere negative Entwicklung für den/die Mentee haben?

Die Maßnahmen zur Verbesserung selbständig formulieren lassen.

Die Leistungen von KollegInnen sind wesentlich besser, das demotiviert den/die Mentee

Nachfragen: In welchen anderen Bereichen sind deutliche Unterschiede in den Leistungen von Menschen erkennbar (Sport, Musik, Wissenschaft – Nobelpreis,...)? Welche Aufgaben, Funktionen haben diese Personen trotzdem? Welche Funktion strebt der/die Mentee an? Welche Schritte sind hierfür notwendig?

Ein/e Mentee ist schwer erkrankt – was kann der/die Mentorin tun?

Bei Mentee nachfragen (keine Gespräche mit KollegInnen über diese Situation, ohne Zustimmung der/des Mentee!). Was wäre jetzt hilfreich?

Auf zusätzliche Unterstützungsmöglichkeiten hinweisen.

6 Literatur

Colantuono S. (2012): Make the Most of Mentoring. Capitalize on Mentoring and Take Your Own Career to the Next Level . Perfect Paperback Charlestown

Holliday M. (2001): Coaching, Mentoring and Managing. Breakthrough Strategies to Solve Performance Problems and Build Winning Teams. Career Press, Franklin Lakes.

Stone D. und Heen Sh. (2014): Thanks for the Feedback. The Science and Art of Receiving Feedback Well. Even if it is off Base, Unfair, Poorly Delivered, and, Frankly, You're not in the Mood. Viking, Pinguin Group New York.