

Warum kommen Männer besser voran als Frauen?

Eine Studie zur Mitarbeiterförderung zeigt, dass mehr Frauen als Männer Mentoren haben. Sie kommen in ihrer Karriere trotzdem nicht wesentlich voran. Liegt es daran, dass sie keine aktiven Sponsoren haben- wie es bei Männern der Fall ist?

Einer jungen weiblichen Führungskraft würde von ihrem Mentor empfohlen, dass sie sich in der Region mehr bekannt machen müsse. Entsprechend besuchte sie Tagungen Verbandstreffen und Abendempfänge. Es folgte die Einladung zu einem exklusiven Trainingsprogramm für hochbegabte Führungskräfte. Eine Beförderung blieb aus.

Eine Umfrage aus 2008 bei 4000 Männern und Frauen, die bereits gute Positionen haben, zeigt, dass die Frauen weniger verdienen, nicht in obere Führungsebenen aufsteigen und demzufolge mit ihrer Karriere weitaus weniger zufrieden sind als ihre männlichen Kollegen mit der gleichen Ausbildung. Im gleichen Bericht wird darauf hingewiesen, dass mehr Frauen als Männer Mentoren haben. Warum aber steigen sie dann nicht in höhere Führungspositionen auf?

In zusätzlichen Interviews mit 40 hochbegabten Frauen und Männern ergibt sich, dass es **unterschiedliche Arten von Mentoren** gibt. Neben der üblichen Unterstützung geht der **Sponsor** über Ratschläge und Hinweise hinaus; er benutzt seinen Einfluss bei der obersten Führungsebene und setzt sich nachhaltig für seine ihm anvertraute Führungskraft ein. Interviews und Studien zeigen, dass hochbegabte Frauen zwar übermäßig mit Mentoren ausgestattet sind, aber im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen kaum Sponsoren haben.

Dabei ist auch auffallend, dass eine **Aussicht auf Beförderung** für Frauen je weniger gegeben ist, je mehr sie sich darum bemühen und dafür kämpfen.

Lässt sich dies ändern?

Hierzu ein **Beispiel aus der Deutschen Bank**: Hier haben eine Reihe von weiblichen Direktoren das Unternehmen verlassen, weil ihnen intern keine Chance zur Beförderung gegeben worden war. Außerhalb der Deutschen Bank gelang ihnen aber ein Karrieresprung. Die Deutsche Bank hat darauf mit einem Sponsorshipprogramm reagiert, das darauf abzielte, Frauen in höhere Positionen zu bringen. Zwischenzeitlich sind ein Drittel der Teilnehmerinnen in besseren Stellungen, ein anderes Drittel wird von der Führungsspitze als geeignet zur Übernahme höherer Positionen angesehen.

Wichtig ist daher, die Mentoren auf die **Unterschiede von Mentor und Sponsor** hinzuweisen und ihre Fähigkeiten als Sponsor für weibliche Führungskräfte zu entwickeln.

Trotz allem werden Frauen häufig als risikoreichere Kandidaten angesehen als Männer. Man glaubt, dass autoritäre dominante Verhaltensweisen für Frauen weniger attraktiv sind.

Bei **IBM Europa** gibt es als **Sponsorshipprogramm für weibliche Führungskräfte** unter der Vorstandsebene in dem die Sponsoren gehalten sind, dass ihre Kandidaten innerhalb eines Jahres zur Übernahme einer höheren Position geeignet sind. Ist dies nicht der Fall, so wird es eher als ein Fehler des Sponsors, nicht jedoch des Kandidaten angesehen.

Quelle: Ibarra, Herminia, Carter, Nancy M., Silva, Christine: Why Men Still Get More Promotions Than Women, Harvard Business Review, September 2010, Seite 80- 85