

MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.

ROLLE

MENTOR UND SPONSOR

Krams zwei Arten von Hilfe, Talente mit Mentor, aber ohne Beförderung, was ein Sponsor tut und ein Mentor nicht, was Metaanalysen finden, zugeteilte oder selbst gewählte Mentoren und eine Karte.



72 %

der Männer mit aktivem Mentor im Jahr 2008 waren bis 2010 mindestens einmal befördert worden, von den Frauen 65 %.

IBARRA, CARTER & SILVA, 2010

IN DIESER AUSGABE

TITELTHEMA

Zwei Arten von Hilfe

SEITE 03

DIE ZAHLEN

Betreut, nicht befördert

SEITE 04

WERKZEUG DER AUSGABE

**Die Mentor- und
Sponsorkarte**

SEITE 08

NR. 72 · ROLLE

In dieser Ausgabe

Wer aufsteigt, kann meist jemanden nennen, der geholfen hat. Zwei Arten von Hilfe werden oft verwechselt: Ein Mentor spricht mit einem über die Arbeit, ein Sponsor spricht über einen, wo entschieden wird. Diese Ausgabe trennt beides und fragt, was es jeweils wert ist.

Kathy Kram beschrieb, was Mentoren geben: Hilfe für die Laufbahn, darunter Sponsoring, und persönliche Unterstützung. In einer Catalyst-Umfrage unter mehr als 4.000 Nachwuchstalenten hatten mehr Frauen als Männer einen Mentor, doch weniger der betreuten Frauen wurden befördert. Zwei Metaanalysen verbinden Mentoring mit besseren Laufbahnen, aber mit kleinen Effekten auf Gehalt und Beförderung. Wer den Mentor selbst fand, kam weiter als wer einen zugeteilt bekam, und in formalen Programmen machten Mitsprache und gute Schulung einen Unterschied.

Stiven Janaqi HERAUSGEBER · STIVEN CATALYST

03 TITELTHEMA
Zwei Arten von Hilfe

04 DIE ZAHLEN
Betreut, nicht befördert

05 DAS MODELL
Mentor und Sponsor

06 WAS DIE FORSCHUNG SAGT
Was Mentoring wert ist

07 WIE MAN ES MISST
Zugeteilt oder gewählt

08 WERKZEUG DER AUSGABE
Die Mentor- und Sponsorkarte

09 QUELLEN
Quellen und Methode

SO LESEN SIE DIESE AUSGABE

Zahl

Jede Zahl hat Quelle und Jahr unten auf ihrer Seite.

Unsere Lesart

Wo die Redaktion deutet und nicht die Forschung, steht es dabei.

Praxis

Schritte und Karte sind Vorschläge zum Ausprobieren, keine Forschungsergebnisse.

TITELTHEMA

Zwei Arten von Hilfe

Kathy Kram untersuchte 18 Paare junger und erfahrener Führungskräfte in Mentoring-Beziehungen und ordnete in *Mentoring at Work* (1985), was Mentoren tun, in zwei Gruppen: Hilfe für die Laufbahn und Hilfe für den Menschen.

Karrierefunktionen

Sponsoring

Sichtbarkeit

Coaching

Schutz

Herausfordernde Aufgaben

Psychosoziale Funktionen

Vorbild

Akzeptanz und Bestätigung

Beratung

Freundschaft

25 Jahre später trafen Herminia Ibarra, Nancy Carter und Christine Silva eine leitende Marketingmanagerin, der ein hochrangiger Mentor zugeteilt worden war und die zu einem Programm für Nachwuchstalente eingeladen war:

“Ich war 12 Jahre hier, und nichts ist passiert. Jetzt werde ich zu Tode gementort.”

UNSERE LESART

Ein Mentor spricht mit einem. Ein Sponsor spricht über einen, in Räumen, in denen man nicht ist.

Quellen: Kathy E. Kram, Scott, Foresman, 1985 (über Kram & Isabella, 1985; Allen et al., 2004; Ibarra, Carter & Silva, 2010); Kathy E. Kram & Lynn A. Isabella, *Academy of Management Journal* 28(1), 1985; Herminia Ibarra, Nancy M. Carter & Christine Silva, *Harvard Business Review*, 2010 (über Full text in a reprint of the article hosted by BIO (bio.org))

Die Funktionen, wie Kram und Isabella sie aufzählen (1985); die 18 Paare stammen aus Krams früherer Interviewstudie. Das Buch selbst lag uns nicht vor. Die Autorinnen haben den Namen der Managerin verändert.

DIE ZAHLEN

Betreut, nicht befördert

2008 befragte Catalyst mehr als 4.000 Nachwuchstalente, die zwischen 1996 und 2007 führende MBA-Programme weltweit abgeschlossen hatten. 2010 fragte es dieselbe Gruppe nach Beförderungen seither.

NACHWUCHSTALENTE IN DEN CATALYST-UMFRAGEN, 2008 UND 2010

■ Männer ■ Frauen

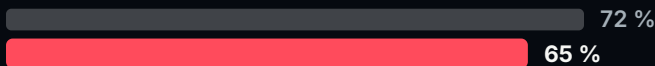
Hatten mindestens einmal einen Mentor



Mentor war CEO oder Topmanager



2008 mit Mentor, bis 2010 befördert



Die Mentoren der Frauen standen weniger hoch, auch bei Berücksichtigung ihrer niedrigeren Einstiegsstellen, und je höher der Mentor, desto schneller der Aufstieg. Seitliche Wechsel gab es bei beiden gleich oft, doch die Männer wurden danach befördert. Bis 2010 hatten die Männer 15 % mehr Beförderungen.

UNSERE LESART

Mehr Rat schloss die Lücke nicht. Es fehlte jemand Ranghohes, der für sie bürgte.

Quelle: Herminia Ibarra, Nancy M. Carter & Christine Silva, Harvard Business Review, 2010 (über Full text in a reprint of the article hosted by BIO (bio.org))

Selbstauskünfte; Zeile zwei und drei gelten für alle mit aktivem Mentor 2008. Eine Umfrage zeigt Zusammenhänge, keine Ursachen; Mentoring sagte Beförderung bei Männern voraus, bei Frauen nicht.

DAS MODELL

Mentor und Sponsor

Ibarra und ihre Mitautorinnen definieren Sponsoring als Beziehung, in der der Mentor über Feedback und Rat hinausgeht und seinen Einfluss bei der obersten Leitung nutzt, um sich für die Person einzusetzen. In Krams Begriffen ist es eine von fünf Karrierefunktionen; die Autorinnen fanden, dass genau sie den Frauen fehlte.

Mentoren

können auf jeder Ebene sitzen

geben Halt, Feedback und Rat

sind Vorbilder

helfen, die Firmenpolitik zu lesen

Sponsoren

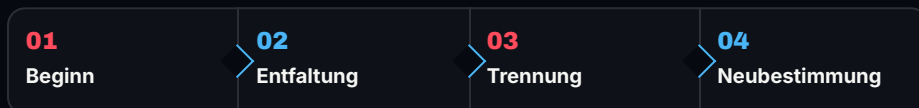
sind ranghoch und einflussreich

stellen anderen Topleuten vor

bringen den Namen für Stellen ins Spiel

kämpfen für die Beförderung

DIE VIER PHASEN EINER MENTORING-BEZIEHUNG (KRAM)



UNSERE LESART

Ein Sponsor leiht einem seinen Ruf. Den verdient man mit dem, was er einen tun sah, nicht mit einem früheren Titel.

Quellen: Herminia Ibarra, Nancy M. Carter & Christine Silva, Harvard Business Review, 2010 (über Full text in a reprint of the article hosted by BIO (bio.org)); Kathy E. Kram & Lynn A. Isabella, Academy of Management Journal 28(1), 1985

Die zwei Listen kürzen die Tabelle bei Ibarra et al. (2010). Die Phasen folgen Kram (1983), wie Kram und Isabella sie zusammenfassen: In der Entfaltung ist die Hilfe am breitesten, nach der Trennung endet vieles davon.

Mehr im Essay

Bei null anfangen, nachdem man Menschen und ein Geschäft geführt hat

WAS DIE FORSCHUNG SAGT

Was Mentoring wert ist

Tammy Allen und Kollegen fassten die Studien zusammen, was Mentoring der betreuten Person bringt. Die Vorteile bestätigten sich, doch die Effekte auf Gehalt und Beförderung waren klein.

KORRELATION MIT JEDEM ERGEBNIS, GEWICHTETES MITTLERES R

■ Karriere-Mentoring

■ Psychosozial

Beförderungen

■ 0,10

■ 0,06

Gehalt

■ 0,08

■ 0,04

Zufriedenheit mit Laufbahn

■ 0,29

■ 0,25

Zufriedenheit mit dem Mentor

■ 0,37

■ 0,62

2008 fassten Lillian Eby und Kollegen 116 Stichproben aus Jugend-, Hochschul- und Arbeitsplatz-Mentoring zusammen: Viele Ergebnisse waren besser, die Effekte aber meist klein.

UNSERE LESART

Zuwendung macht den Mentor beliebt. Gehalt und Beförderung bewegen sich, ein wenig, mit der Karrierehilfe.

Quellen: Tammy D. Allen, Lillian T. Eby, Mark L. Poteet, Elizabeth Lentz & Lizzette Lima, *Journal of Applied Psychology* 89(1), 2004; Lillian T. Eby, Tammy D. Allen, Sarah C. Evans, Thomas Ng & David L. DuBois, *Journal of Vocational Behavior* 72(2), 2008

r reicht von 0 (kein Zusammenhang) bis 1; Eby et al. werten 0,10 bis 0,23 als klein. Meist Befragungen zu einem Zeitpunkt: Sie zeigen Zusammenhänge, keine Ursachen.

WIE MAN ES MISST

Zugeteilt oder gewählt

Belle Rose Ragins und John Cotton befragten Ingenieure, Sozialarbeiterinnen und Journalisten in den USA zu ihren Mentoren und zählten Beförderungen über zehn Jahre. Von 1.162 Befragten hatten 44 % einen informellen Mentor, 9 % einen formellen und 47 % keinen.

BEFÖRDERUNGEN IN ZEHN JAHREN, IM SCHNITT (1999)



Nur wer einen informellen Mentor hatte, wurde deutlich öfter befördert und verdiente mehr als Menschen ohne Mentor; wer einen zugeteilten hatte, unterschied sich nicht von ihnen. In formalen Programmen fanden Allen, Eby und Lentz (2006) zwei Merkmale, die mit besserem Mentoring einhergingen: Mitsprache im Ablauf und eine als gut erlebte Schulung.

UNSERE LESART

Ein Programm kann das Treffen arrangieren, nicht aber das Interesse des Sponsors; das muss man sich verdienen.

Quellen: Belle Rose Ragins & John L. Cotton, Journal of Applied Psychology 84(4), 1999; Tammy D. Allen, Lillian T. Eby & Elizabeth Lentz, Journal of Applied Psychology 91(3), 2006 (über Abstract at USF Digital Commons)

Als Beförderung zählte, was mindestens zwei Kriterien erfüllte: deutlich mehr Gehalt, mehr Verantwortung, höhere Ebene, Anspruch auf Boni. Die Autoren warnen vor Selektion: Wer selbst einen Mentor findet, ist womöglich schon vorher stärker.

WERKZEUG DER AUSGABE

Die Mentor- und Sponsorkarte

Eine Karte pro Beziehung. Notieren, welche Hilfe man sucht, Rat oder ein Wort im richtigen Raum, und wann man prüft, ob sie kam. Wird ein Name genannt, muss der Lebenslauf bereit sein.

01 Das Ziel eines: eine Fähigkeit, eine Rolle, ein Schritt binnen eines Jahres

02 Was der Mentor gibt Rat, Feedback, Vorbild: was, und wozu

03 Was der Sponsor riskiert wessen Ruf, vor wem, und was er einen tun sah

04 Die nächste Gelegenheit eine Rolle, ein Projekt oder ein Termin, und wer entscheidet

05 Wie oft wann man sich trifft, und wer darum bittet

06 Prüftermin was sich geöffnet hat, und ob weiter, anders oder Schluss

Quellen: Herminia Ibarra, Nancy M. Carter & Christine Silva, Harvard Business Review, 2010 (über Full text in a reprint of the article hosted by BIO (bio.org)); Kathy E. Kram & Lynn A. Isabella, Academy of Management Journal 28(1), 1985; Tammy D. Allen, Lillian T. Eby & Elizabeth Lentz, Journal of Applied Psychology 91(3), 2006 (über Abstract at USF Digital Commons)

Eine Praxis, die die Redaktion vorschlägt, nach den Rollen von Mentor und Sponsor bei Ibarra et al. (2010), Krams Phasen und der Mitsprache, die bei Allen, Eby und Lentz (2006) zählte.

Tool öffnen: Lebenslauf-Generator

stivencatalyst.com/de/tools/cv-builder/

QUELLEN UND METHODE

Jede Zahl hat eine Quelle.

Die Zahlen dieser Ausgabe stammen aus den folgenden Quellen. Das Jahr zeigt, wie aktuell jede ist.

Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life

Kathy E. Kram, Scott, Foresman, 1985 · über Kram & Isabella, 1985; Allen et al., 2004; Ibarra, Carter & Silva, 2010

Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development

Kathy E. Kram & Lynn A. Isabella, Academy of Management Journal 28(1), 1985
<https://doi.org/10.5465/256064>

Why Men Still Get More Promotions Than Women

Hermínia Ibarra, Nancy M. Carter & Christine Silva, Harvard Business Review, 2010 · über Full text in a reprint of the article hosted by BIO (bio.org)
<https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women>

Career Benefits Associated With Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis

Tammy D. Allen, Lillian T. Eby, Mark L. Poteet, Elizabeth Lentz & Lizzette Lima, Journal of Applied Psychology 89(1), 2004
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>

Does Mentoring Matter? A Multidisciplinary Meta-Analysis Comparing Mentored and Non-Mentored Individuals

Lillian T. Eby, Tammy D. Allen, Sarah C. Evans, Thomas Ng & David L. DuBois, Journal of Vocational Behavior 72(2), 2008
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.005>

Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships

Belle Rose Ragins & John L. Cotton, Journal of Applied Psychology 84(4), 1999
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.529>

Mentorship Behaviors and Mentorship Quality Associated With Formal Mentoring Programs: Closing the Gap Between Research and Practice

REDAKTIONELLE METHODE

Jede Zahl wurde auf Jahr, Herausgeber und genaue Bedeutung geprüft. Wo die Seite des Herausgebers nicht erreichbar war, wurde sie an unabhängigen Zusammenfassungen geprüft und mit „über“ markiert. Die Deutung der Redaktion ist als „Unsere Lesart“ markiert. Zahlen, die sich nicht bestätigen ließen, stehen nicht in der Ausgabe.



MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.

Jede Ausgabe eine Führungsfrage, geprüft an der besten Forschung.

ALLE AUSGABEN

stivencatalyst.com/de/magazine/management-review.html