

Sei wie ein Chamäleon

HERMINIA IBARRA IN DER SERIE MANAGEMENT-VORDENKER



„Geh raus aus deiner Komfortzone und taste dich adaptiv an den für dich passenden Führungsstil heran.“ Das empfiehlt Herminia Ibarra. Die Professorin an der Insead Business School ist überzeugt: Das beste Lernen vollzieht sich im Tun und Erproben – auch und gerade im Management. Mit ihren erfrischenden Thesen stieg die Kubanerin unlängst in den Olymp der Management-Vordenker auf.

Die nächste Folge der Serie Management-Vordenker erscheint in managerSeminare 212 und porträtiert die Harvard-Professorin Amy Edmondson und ihre Teamwork-Forschung.

Preview: ▶ Schluss mit dem Authentizitätsmythos: Warum sich Führungskräfte ständig neu erfinden müssen ▶ Lernen durch Erproben: Warum Handeln wichtiger ist als Reflektieren ▶ Chamäleons und True Selfers: Zwei Typen – zwei Führungsstile ▶ Spielerisch führen: Welche Haltung Manager an den Tag legen sollten ▶ Sich erproben: Wie Herminia Ibarra ihren Weg fand ▶ Begeistern und Berühren: Warum Führungskräfte mit Inhalten allein nicht brillieren können ▶ Außenspiegel setzen: Weshalb gute Netzwerke so wichtig sind ▶ Frauen in Führung: Warum weibliche Führungskräfte Sponsoren brauchen – und keine Mentoren

■ „Wer sich zu einer besseren Führungskraft entwickeln will, muss sich von einem Dogma verabschieden: dem Dogma der Authentizität.“ Diese These ist überraschend. Überraschend in einer Zeit, in der Authentizität im Management über alles gestellt und mit allem Möglichen verglichen wird – z.B. mit Ehrlichkeit, Emotionen und Ethik. Herminia Ibarra räumt damit auf. Die Professorin an der renommierten Insead Business School in Fontainebleau befreit den Authentizitätsbegriff von dem Gedanken „Alles, was gut ist, ist authentisch – und alles, was authentisch ist, ist gut“. Vor allem

aber fordert sie Führungskräfte dazu auf: Entwickelt euch weiter! Verändert euch! Denn nur so könnt ihr wachsen.“

Diese Überzeugung und ihre hiermit im Zusammenhang stehenden Gedanken und Forschungen kommen im Business so gut an, dass Herminia Ibarra inzwischen zu den einflussreichsten Management-Vordenkern der Welt zählt. Die gebürtige Kubanerin stieg 2011 in den Olymp der Management-Vordenker auf, als sie beim Ranking Thinkers50 – der international wichtigsten Managementdenker-Rangliste – auf Anhieb Platz 28 belegte. 2013 schaffte sie mit Platz neun sogar den Sprung unter die Top Ten des alle zwei Jahre erhobenen Rankings. Zudem erhielt sie für ihre Führungsforschung im Jahr 2013 den renommierten „Thinkers50-Leadership Award“.

Handeln ist wichtiger als Reflexion

Was macht Herminia Ibarras Führungsforschung so besonders? Auf jeden Fall ihre erfrischenden Erkenntnisse. Herminia Ibarra sagt etwa, „Handeln ist wichtiger als Reflexion“ – und stellt damit die Vorstellung der klassischen Führungslehre auf den Kopf, derzufolge bekanntlich gilt: Wir können erst dann handeln, wenn wir wissen, was wir wollen. Für Ibarra ist Wissen eindeutig das Ergebnis von Handeln und Ausprobieren. Ihr Credo lautet: Aktion statt (Selbst-)Analyse – und Transformation durch Aktion.

In ihrem 2003 erschienenen Buch „Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career“ beleuchtet sie nachhaltige berufliche Veränderung und deren Implikationen. Vor dem Hintergrund

**„Nur durch Führungshandeln kann eine Führungskraft
Führungsdenken entwickeln.“**

der Frage „Wie können Menschen einen beruflichen Neuanfang schaffen oder sich erfolgreich beruflich neu orientieren?“ porträtiert Ibarra 39 Personen aus Frankreich, Großbritannien und den USA, die sich radikal verändert haben: vom Technologiemanager zum Managementcoach, vom Psychiater zum buddhistischen Mönch, vom Literaturprofessor zum Aktienhändler, vom Investmentbanker zum Schriftsteller.

Ibarras Erkenntnis: Der Weg zur beruflichen Identität erfordert, mit unterschiedlichen Rollen zu experimentieren und mit anderen Menschen zu interagieren. Es ist kein linearer Prozess, der zu einem besseren beruflichen Auftreten führt, sondern ein Wechselspiel von Versuch und Irrtum. Dass all das auch für Führungskräfte innerhalb ihrer Führungslaufbahn gilt, zeigt Ibarra in ihrem aktuellen Buch „Act Like a Leader, Think Like a Leader“, das im Februar 2015 erschienen ist. Darin bemängelt Ibarra vor allem, dass Mitarbeiter, die erstmals eine Führungsfunktion übernehmen, oder Führungskräfte, die aufsteigen, in der neuen Funktion gerne ihren eigenen vertrauten Verhaltensweisen treu bleiben.

Sich weiterentwickeln heißt: Erfahrungen sammeln

„Menschen neigen dazu, immer wieder das zu tun, was sie gut können, – statt sich für Dinge zu engagieren, die ihnen helfen, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln“, hebt die Insead-Professorin hervor. Doch nur, wer seine Komfortzone verlasse, könne lernen und wachsen. „Wir Menschen entwickeln

uns vor allem über neue Erfahrungen weiter“, unterstreicht die Management-Vordenkerin. „Und nur über neue Erfahrungen entdecken wir neue Facetten unserer Persönlichkeit, denen wir allein aus uns selbst heraus nie auf die Spur gekommen wären.“

Chamäleons führen besser als True Selfers

Diese neuen Facetten der Persönlichkeit sind es daher auch, mit der eine Führungskraft im Führungsalltag die eigene Authentizität anreichern oder sogar neu definieren müsse. Nicht jedem gelingt das. Wie eine Führungskraft auf eine Veränderung ihrer Funktion – z.B. durch einen Karriereschritt – oder auf sich laufend ändernde Bedingungen in ihrer Umgebung reagiert, zeigt sich auf zweierlei Weise, meint Ibarra und verweist dazu auf die Forschung von Mark Snyder, einem Psychologen an der University of Minnesota. Er hat zwei psychologische Profile ausgemacht, die darüber Aufschluss geben, welchen Führungsstil ein Manager entwickelt.

► **Chamäleons:** Menschen mit einem feinen Radar für sich und ihre Umwelt – Ibarra bezeichnet sie als Chamäleons – können sich aus ihrer Natur heraus sehr

schnell an neue Erfordernisse und Situationen anpassen. Das Gefühl, sich „unecht“ vorzukommen, kennen sie nicht. Sie erproben sich so lange an unterschiedlichen Managementstilen, bis sie einen gefunden haben, der wirklich zu ihnen passt. Diese Flexibilität hilft Chamäleons dabei, schnell Karriere zu machen, hat aber eine Kehrseite: Es kann sein, dass Menschen solche Führungskräfte aufgrund ihrer Fähigkeit zu Anpassung und Flexibilität als unaufrichtig empfinden. Dennoch rät Ibarra, sich an den Chamäleons zu orientieren, indem sie dazu aufruft: „Erfinden Sie sich immer wieder neu!“

► **True Selfers:** Menschen, die sich treu bleiben – Ibarra folgt hier Snyders Bezeichnung als True Selfers –, neigen dazu, immer das zu sagen, was sie wirklich denken und empfinden – und zwar auch dann, wenn es den Erfordernissen der Situation zuwiderläuft. Beispiel: Eine neu ernannte Führungskraft stellt sich vor ihre Mitarbeiter und sagt: „Ich freue mich auf meine neue Aufgabe, aber ich habe auch Angst. Deshalb bitte ich Sie um Unterstützung.“ Das ist ehrlich, aber damit verspielt die Führungskraft ihre Reputation und wird von ihren Mitarbeitern nicht mehr anerkannt – denn sie hat ihnen das Gefühl gegeben, der Herausforderung nicht gewachsen zu sein.

Wie eine Führungskraft auftritt, ist laut Ibarra jedoch nicht naturgegeben auf alle Zeiten festgelegt. Vielmehr gibt es der Management-Vordenkerin zufolge Methoden, sich einen den Umständen angepassten Führungsstil anzueignen.

Spielerisch unterschiedliche Rollen erproben

Voraussetzung hierfür ist es, spielerisch an die eigene Entwicklung heranzugehen. „Hören Sie endlich auf, Ihre persönliche Entwicklung als etwas anzusehen, an dem Sie noch arbeiten müssen. Denn das klingt nach Mühsal und Sklaverei“, formuliert Ibarra in einem Aufsatz von April 2015 im Harvard Business Manager. „Begreifen Sie sich selbst stattdessen lieber als jemanden, der in seinem Leben unterschiedliche Rollen und Identitäten ausprobiert.“ Der spielerische Blickwinkel mache offener für Neues. Und kein Mensch erwarte von einer Führungskraft, dass sie sich immer gleich verhält. Mit dieser Grundhaltung gelte es dann, drei Dinge zu beherzigen:

1. Vorbilder suchen.

Für eine Führungskraft ist es wichtig, andere Führungskräfte zu beobachten und sich einzelne Elemente der Führungsstrategien und -stile der anderen zu eigen zu machen. Dabei geht es nicht darum, eine einzelne Person zu kopieren, sondern es gilt, aus verschiedenen Verhaltensstilen anderer einen eigenen Stil zu entwickeln.

2. Lernziele setzen.

Führungskräfte sind gut beraten, wenn sie sich nicht nur Leistungsziele setzen, sondern auch Lernziele – und hier vornehmlich das Lernziel, sich weiterzuentwickeln. Ibarra: „Wessen vorrangiges Ziel die eigene Weiterentwicklung ist, der fühlt sich nicht so schnell wie ein Hochstapler, wenn mal etwas nicht klappt.“ Es geht ja um den *Lernprozess* und nicht um das gute Gelingen.

3. Flexibel bleiben.

Wer sich weiterentwickelt, verabschiedet sich unter Umständen von dem einen und anderen persönlichen

Foto: KDH Creative



Ausgezeichnete Management-Vordenkerin: Im November 2013 erhielt Herminia Ibarra für ihre erfrischenden Erkenntnisse zum Thema Führung eine begehrte Trophäe – den „Thinkers50 Leadership Award“.

Sechs Kernaufgaben im Management

Gute Führung zeichnet sich für Herminia Ibarra durch diese Elemente aus:

- 1. Das eigene Handeln strategisch ausrichten:** Routineaufgaben delegieren, sich auf neue Aktivitäten und Projekte fokussieren.
- 2. Netzwerke knüpfen:** Ein breit gefächertes, globales Netzwerk schaffen, das es ermöglicht, äußere Entwicklungen und eigenes Fehlverhalten frühzeitig zu erkennen. Das heißt: Statt eines engen Kreises Vertrauter zu nutzen, einen größeren Stakeholder-Kreis einbeziehen.
- 3. Führungsidentität verändern:** Von anderen lernen, gute Ideen entwickeln und weitervermitteln.
- 4. Diversity erzeugen:** Heterogene statt homogene Teams bilden, um von Mitarbeitervielfalt zu profitieren.
- 5. An der Führungsspitze zusammenarbeiten:** Gemeinsame Ziele und Verantwortlichkeiten definieren, statt individuellem Machtstreben zu folgen.
- 6. Agil handeln:** Schnell entscheiden und Beweglichkeit zeigen, Mitarbeitern klare Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse geben.

Glaubenssatz und Mythos – und das ist gut so, meint Ibarra. Manager sollten akzeptieren, dass ihre Lebensgeschichte nicht unbedingt linear ist und sich im Laufe der Zeit ändern kann.

Sich erproben – das musste auch Ibarra

Letzteres hat Ibarra nicht zuletzt auch in eigener Person erfahren: Ihre ersten Lebensjahre jedenfalls verliefen alles andere als linear. Als Kind kubanischer Einwanderer kam sie im Alter von sieben Jahren in die USA und erlebte ihre erste persönliche Identitätskrise. Während sie in der Grundschule auf Kuba zu den Klassenbesten zählte, saß sie in Miami plötzlich in der zweiten Klasse, ohne etwas zu verstehen, da sie der englischen Sprache nicht mächtig war. Dies änderte sich jedoch relativ schnell, und schon als Teenager war ihr klar, was sie später einmal machen möchte. Die Neugier der jungen Herminia hinsichtlich ökonomischer Fragestellungen sowie der Traum vom finanziellen Erfolg weckten ihr Interesse an der Verbindung von Wirtschaft und Psychologie.

Ibarra studierte Psychologie an der University of Miami und wechselte dann an die Yale University, wo sie einen Doppel-Master (M.A./M.Phil.) im Bereich Organizational Behavior erwarb. Bereits 1989 beendete sie ihre Promotion und erhielt sofort eine Anstellung

Zukunft Personal  | HRM Expo 

15. – 17. September 2015
koelnmesse | Eingang Süd
Hallen 2.1, 2.2, 3.1 und 3.2



Europas größte Fachmesse
für Personalmanagement

HR Services | Professional Training & Learning
Recruiting & Consulting | HR Software & Hardware

- » Mehr als 1.000 neue HR-Tools für Ihre berufliche Praxis
- » Messemotto 2015: „arbeiten 4.0“ Personalmanagement im digitalen Wandel



Melden Sie sich an:



Hauptsponsoren



HRM.de

Hauptmedienpartner



an der Harvard Business School. Ihre akademische Karriere – 1989 Assistant Professor, 1994 Associate Professor, 1998 Full Professor – verlief im Turbo-Tempo.

Mit einer Professur für Organizational Behavior an der französischen Insead Business School betrat Ibarra 2002 dann wieder Neuland. Hier konzipierte sie das erste Insead-Führungskräfteentwicklungs-Programm für weibliche Führungskräfte „Women Leading Change in Global Business“. Die Situation weiblicher Führungskräfte, die Implikationen für genderspezifische Entwicklungsprogramme sowie das Thema Diversity Management und die berufliche Situation von Minderheiten bestimmen seither ihre Arbeit.



„Nur über neue Erfahrungen entdecken wir neue Facetten unserer Persönlichkeit.“

Führungskräfte müssen Menschen persönlich abholen

Ihr aktuelles Buch „Act Like a Leader, Think Like a Leader“ könnte dazu führen, dass Ibarra beim nächsten Thinkers50-Ranking, das im November dieses Jahres bekannt gegeben wird, noch weiter nach oben steigt. In dem Buch liefert Herminia Ibarra nicht nur konkrete Hilfestellungen für die erstmalige Übernahme einer Führungsrolle, sondern lässt dabei auch ihre eigenen Erfahrungen einfließen. Eine davon ist, dass Faktenwissen alleine nicht ausreicht, um andere zu überzeugen. Als junge Professorin an der Harvard Business School musste Ibarra selber erleben, wie sie zwar inhaltlich mit

dem Unterrichtsstoff brillierte – die Feedback-Noten aber, die sie von ihren Studenten bekam, verheerend waren.

Erst nachdem ein älterer Kollege im Plenum Ibarra beobachtete, während sie unterrichtete, änderte sich das. Er erkannte sofort das Problem: Ibarra hatte nicht bedacht, dass nicht nur der Inhalt, sondern auch die Verpackung zählt. Und diese muss zum einen zeigen, dass der Vor-

tragende kompetent ist und das Kommando hat. Zum anderen müssen die Inhalte so dargeboten werden, dass sie die Gefühle der Zuhörer ansprechen. Ibarra weiß heute: „Wer Menschen begeistern will, muss sie berühren und persönlich abholen.“ Und das klappt am besten per Storytelling, d.h.: wenn die harten Fakten verpackt in einer Geschichte daherkommen. Diese Erkenntnis musste sich Ibarra erarbeiten, indem sie das Geschichtenerzählen einfach ausprobierte.

Dass sich das Denken durch das eigene Handeln verändert, ist eine Erkenntnis aus Zeiten des griechischen Philosophen Aristoteles. Sie wurde seither vielfach durch die Sozialpsychologie bestätigt. Für Herminia Ibarra bedeutet dies auch, dass eine Führungskraft eigene Defizite nur durch tatsächliches Handeln erkennen kann, mehr noch: „Nur durch Führungshandeln kann eine Führungskraft Führungsdenken entwickeln“, sagt Ibarra.

Herminia Ibarra im Schnell-Durchlauf

Zielstrebigkeit und Entschlossenheit bestimmen den Lebenslauf von Herminia Ibarra seit früher Kindheit. Für das kubanische Einwandererkind wird der amerikanische Traum wahr:

► Herminia Ibarra, geboren am 9. März 1961 auf Kuba, studierte Psychologie an der University of Miami und erwarb an der **Yale University** 1988 einen Doppel-Master (M.A. und M.Phil.) im Bereich **Organisationspsychologie**. 1989 wurde sie promoviert.

► Von 1989 bis 2002 forschte und lehrte sie an der **Harvard Business School**, danach wechselte sie als Organizational-Behavior-Professorin an die französische **Insead Business School**. 2007 wurde sie dort auf dem vom belgischen Handelsunternehmen Cora SA gestifteten Lehrstuhl für Leadership & Learning berufen. Am Insead konzipierte Ibarra u.a. das Führungskräfte-seminar „Women Leading Change in Global Business“ sowie mehrere weitere Programme für weibliche Führungskräfte, u.a. für die Deutsche Bank, Siemens, Unilever und den Internationalen Währungsfonds (IWF).

► Als stellvertretende Vorsitzende der Initiative des **World Economic Forum** zur Stärkung der Frauen prägte sie maßgeblich dessen Gender-Parity-Initiativen sowie den Gender Gap Report.

► Neben den Bestseller-Büchern **Working Identity** und **Act Like a Leader, Think Like a Leader** hat Herminia Ibarra zahlreiche Aufsätze zu den Themenfeldern Führung, Talent Management und weibliche Führungskräfte verfasst, von denen mehrere in deutscher Übersetzung im Harvard Business Manager veröffentlicht wurden. Im April 2015 erschien dort ihr Beitrag „Mythos Authentizität“.

► Im weltweit als maßgeblich geltenden Ranking der einflussreichsten Management-Vordenker – den **Thinkers50** – belegt Ibarra zurzeit **Platz neun**. 2013 wurde sie mit dem **Thinkers50 Leadership Award** ausgezeichnet.

Außenperspektive einholen statt Selbstreflexion betreiben

Wichtig bei der Transformation vom Führungshandeln zum Führungsdenken sei der Blick von außen nach innen. Entsprechend bildet das sogenannte Outsight-Prinzip den Kern von Ibarras Überlegungen. Es besagt: Die Perspektive, die man durch die Interaktion mit anderen Personen außerhalb des eigenen Erfahrungshorizontes bekommt, kann durch Selbsterkenntnis und Reflexion nicht erreicht werden. Vor diesem Hintergrund kritisiert Ibarra die aktuelle Praxis der Führungskräfteentwicklung, die in Seminaren und Coachings auf Reflexion statt auf Aktion setzt.

Reflexion mag helfen, gegenwärtige Stärken und den eigenen Führungsstil zu erkennen, so Ibarra. Doch steht gerade dies dem nächsten Schritt in der beruflichen Entwicklung häufig im Wege – nämlich der Realisierung des eigenen Potenzials. Daher ist es

notwendig, den Anker der Vergangenheit zu lichten, das eigene Handeln zu verändern und sich nicht von alten Erfahrungen und Erfolgen leiten zu lassen. Ibarra sagt: „Nur wer sich für Dinge engagiert, die er noch nicht beherrscht, entwickelt die eigenen Fähigkeiten kontinuierlich weiter.“

Zentral bei der Entwicklung neuer Fähigkeiten sind für Herminia Ibarra Netzwerke jeder Art. Netzwerke jenseits der eigenen Funktion, der eigenen Hierarchieebene und des eigenen Bereiches schaffen eine unabhängige Basis und helfen, das eigene Handeln zu kalibrieren. Besonders bei Wendepunkten in der Karriere liefern persönliche Netzwerke Unterstützung, Feedback, Ressourcen und Erkenntnisse. Ein Führungsstil, der die Potenziale der Vernetzung nutzt, bedeutet: Führungskräfte müssen sich lösen von Kontrollorientierung und Konsensfokussierung. Gefordert ist vielmehr ein auf Zusammenarbeit angelegtes Führungsverhalten, das Mitarbeiter und Gruppen außer-



Der Autor: Dr. Karlheinz Schwuchow ist Professor für Internationales Management und Leiter des Center for International Management Studies an der Hochschule Bremen. Er befasst sich in Forschung, Lehre und Beratung mit internationalen Managementperspektiven und -trends. Seit 1991 gibt er das Jahrbuch Personalentwicklung heraus.
Kontakt: karlheinz.schwuchow@hs-bremen.de

halb der formalen Kontrollspanne einbindet und das gemeinsame Ziel in den Vordergrund stellt.

Ob und inwieweit Führungskräfte dem gerecht werden, zeigt ein am Insead entwickeltes Tool: Das Global Executive Leadership

Inventory (GELI) ermöglicht es, anhand von 360-Grad-Feedbacks die Kompetenzgrade vorbildlicher Führung in zehn Dimensionen zu messen. Diese erfassen u.a. Kriterien wie Motivation, Beharrlichkeit, Teamentwicklung, Emotionale Intelligenz, Globalität und Visionäres Denken. Basierend auf einer Bewertung von fast 3.000 Führungskräften aus 149 Ländern durch mehr als 22.000 Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter, gelangt Herminia Ibarra zu einem markanten Ergebnis in Bezug auf männliche und weibliche Führungskräfte: Bei der Mehrzahl der Führungskompetenzen stellen weibliche Führungskräfte ihre männlichen Kollegen in den Schatten. Auch verfügen sie in stärkerem Maße über Führungsqualitäten, die heute benötigt werden, z.B. Flexibilität und Teamorientierung.

Service

Literaturtipps

► **Herminia Ibarra: Act Like a Leader, Think Like a Leader.** Harvard Business Review Press, Boston 2015, 23,95 Euro.

Hilfestellung für die erstmalige Übernahme einer Führungsaufgabe und die Entwicklung von Führungsdenken durch Führungshandeln.

► **Karlheinz Schwuchow: Management Ranking Thinkers50: Was sagen die neuen Gurus?** www.managerSeminare.de/MS190AR05

Das Thinkers50-Ranking gilt weltweit als *das* maßgebliche Ranking der Managementexperten und wird alle zwei Jahre erhoben. Der Artikel zeigt, welche Management-Vordenker beim jüngsten Ranking 2013 die vorderen Plätze belegt haben – und stellt deren Gedanken vor.

► **managerSeminare-Dossiers: Management-Vordenker.** www.managerSeminare.de/Dossiers/208824

Von Peter Drucker bis Clayton Christensen – 36 Artikel über die prägenden Management-Vordenker gestern und heute.

► **Herminia Ibarra: Working Identity – Unconventional Strategies for Reinventing Your Career.** Harvard Business School Press, Boston 2003, 17,25 Euro.

Ein wissenschaftlich fundierter Wegweiser zum Karrierewechsel und beruflichen Neuanfang.

Linktipps

► **www.herminiaibarra.com**

Persönliche Homepage von Herminia Ibarra mit biografischen Informationen, einem Überblick über ihre Veröffentlichungen sowie Links zu zahlreichen Videos und Podcasts.

► **www.gelionline.com**

Website zum Global Executive Leadership Inventory, dem am Insead entwickelten 360-Grad-Führungskräfte-Feedback-Instrument

► **www.youtube.com/watch?v=DnF1Br5ScUY**

5-minütige Videopräsentation der Kerngedanken von Herminia Ibarra zum Thema Leadership Transition, effektives Führungsverhalten und Talent Management in Unternehmen.

► **www.youtube.com/watch?v=ZBYTIKnLSMk**

Knapp fünfzehnminütiges Interview mit Herminia Ibarra zum Führungsverhalten und beruflichen Aufstieg von Frauen.

Frauen brauchen Sponsoren – und keine Mentoren

Schlechter schneiden Frauen nur ab, wenn es um visionäres Denken geht. Die Fähigkeit, neue Chancen und Trends zu erkennen und innovative strategische Konzepte zu entwickeln, ist der Untersuchung zufolge bei Frauen weniger ausgeprägt als bei Männern. Genau das sei der Grund, weshalb die Qualifikation von Frauen für höhere Managementebenen oftmals in Frage gestellt würde. Dabei haben Frauen laut Ibarra einfach nur eine andere Haltung gegenüber Visionen, nicht aber weniger Kompetenz in diesem Bereich.

Herminia Ibarra stellt klar: Frauen entwickeln Visionen nicht alleine, sondern im Team. Weibliche Führungskräfte halten sich zudem an Fakten, statt zu spekulieren: Sie wirken daher kompetent statt visionär. Und: Frauen messen Visionen häufig keine so große Bedeutung bei, da sie nicht davon überzeugt sind, dass Visionen irgendwann Resultate bringen. Ihre Einstellung ist eher nüchtern, realistisch und praxisorientiert.

Insgesamt plädiert Herminia Ibarra für ein aktives Sponsoring weiblicher Talente: Topmanager sollten gezielt den beruflichen Aufstieg von Frauen unterstützen, ihnen Verantwortung übertragen und Zugang zu informellen Netzwerken verschaffen. Dies wirke mehr als ein breit angelegtes Mentoring, das die Mitarbeiterinnen zwar zufriedener mache, aber am Bedarf für das berufliche Fortkommen vorbeigeht. Ibarras Fazit: „Women are over-mentored, but under-sponsored.“

Karlheinz Schwuchow ■