

---

Isabell M. Welpé • Prisca Brosi • Lisa Ritzenhöfer  
Tanja Schwarzmüller  
(Hrsg.)

# Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte

Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft,  
Medien und Politik

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
	Isabell M. Welp, Prisca Brosi, Lisa Ritzenhöfer und Tanja Schwarzmüller	

## **Teil I Herausforderungen bei der Auswahl und Beurteilung von Führungskräften**

<b>2</b>	<b>Sinn und Unsinn bei der Auswahl von Führungskräften: Ein kritischer Blick auf Instrumente und Vorgehensweise</b> .....	<b>17</b>
	Markus Bühner	

<b>3</b>	<b>„Die Versuchungen sind groß und vielfältig, die eigene Menschenkenntnis zu überschätzen und dabei die eigene Routine mit der Validität der Urteile zu verwechseln“</b> .....	<b>33</b>
	Heinz Schuler	

<b>4</b>	<b>„Es kommt bei vielen Führungspositionen viel mehr auf die Persönlichkeit an als auf den Erfahrungshintergrund“</b> .....	<b>43</b>
	Maren Freyberg	

<b>5</b>	<b>„Nur wer auch nach Erreichen eines Jobs an der Spitze nicht die Fähigkeit verliert, die Welt auch durch die Augen seiner Mitmenschen zu sehen, wird auf Dauer erfolgreich sein“</b> .....	<b>53</b>
	Dieter Rickert	

<b>6</b>	<b>Neue Talentmärkte – Neue Förder- und Auswahlkultur</b> .....	<b>63</b>
	Thomas Sattelberger	

## **Teil II Auswahl und Beurteilung von Männern und Frauen als Führungskräfte**

<b>7</b>	<b>Gender Stereotypes: Impediments to Women’s Career Progress</b> .....	<b>73</b>
	Madeline E. Heilman	

<b>8</b>	<b>How Unconscious Bias Hurts Men—and the Companies they Work for ...</b>	<b>85</b>
	Michael Kimmel	
<b>9</b>	<b>“Who Gets to be an Executive from a ‘Minijob’?”</b> .....	<b>91</b>
	Alice Eagly	
<b>10</b>	<b>Are Gender Roles Fixed or Malleable?: An Implicit Theory Relevant to “Having It All”</b> .....	<b>105</b>
	Laura Howland and Laura J. Kray	
<b>11</b>	<b>How Gender Stereotypes of Emotion Harm Women Leaders</b> .....	<b>113</b>
	Victoria L. Brescoll	
<b>12</b>	<b>The Glass Cliff: Understanding the Precariousness of Women’s Leadership Position and the Underlying Mechanisms</b> .....	<b>127</b>
	Thekla Morgenroth, Floor Rink, Michelle K. Ryan und Janka Stoker	
<b>13</b>	<b>The Gender Pay Gap: Particularities and Challenges in the Management Context</b> .....	<b>135</b>
	Clara Kulich, Moran Anisman-Razin und Tamar Saguy	
<b>14</b>	<b>„Der Wirtschaft gehen relevantes Erfahrungswissen und exzellente Kompetenzen verloren“</b> .....	<b>161</b>
	Christiane Funken	
<b>15</b>	<b>Gibt es Geschlechtsstereotype in der Wahrnehmung von Berufsgruppen?</b> .....	<b>167</b>
	Gesche Lotzkat und Isabell M. Welp	
<b>Teil III Lösungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Auswahl und Beurteilung von Führungskräften</b>		
<b>16</b>	<b>„Was ist Ihr sehnlichster Wunsch für Ihre persönliche Entwicklung?“</b> ...	<b>185</b>
	Wolfgang A. Herrmann	
<b>17</b>	<b>Überlegungen zur Auswahl von Aufsichtsräten und positiver gelebter Diversität</b> .....	<b>193</b>
	Ann-Kristin Achleitner	
<b>18</b>	<b>Die Anforderungen an das Aufsichtsratsgremium und die Frauenquote</b> ...	<b>203</b>
	Arno Mahler	

<b>19 „Der erste Schritt einer gelungenen Personalauswahl muss ein klares Anforderungsprofil sein“</b> .....	209
Michael Wolff	
<b>20 Beobachtungen zur Auswahl- und Beurteilungspraxis: Plädoyer für den Einsatz einer evidenzbasierten Expertise</b> .....	219
Brigitte Winkler	
<b>21 „Bei autokratischen Unternehmenslenkern kann man das Thema Überzeugung für Chancenfairness gleich sein lassen“</b> .....	241
Thomas Sattelberger	
<b>22 „Als Führungskraft muss man eine gewisse Freude und Begeisterung dafür mitbringen, sich in neue Situationen zu begeben“</b> .....	251
Andreas Tschiesner	
<b>23 Gender-Fair Language in the Context of Recruiting and Evaluating Leaders</b> .....	263
Lisa K. Horvath	
<b>24 Reducing Perceived Lack-Of-Fit: Promoting Women’s Success by Training Stereotype-Proof Selection Procedures</b> .....	273
Tanja Schwarzmüller, Prisca Brosi and Isabell M. Welpe	
<b>Teil IV Weiterführende Lösungsmöglichkeiten auf individueller Ebene</b>	
<b>25 „Der beste Krieg ist der, den man ohne Kampf gewonnen hat“</b> .....	299
Claudia Nemat	
<b>26 „Ich sehe keinen Grund dafür, warum eine Frau dieses Land führen kann, aber Fußball eine geheime Wissenschaft sein sollte, die sich nur Männern erschließt“</b> .....	309
Katja Kraus	
<b>27 „Macht in einem positiven Sinne gewinnt man, indem man eine gute Führungskraft für seine Mitarbeiter ist“</b> .....	315
Simone Menne	
<b>28 Gemengelage Frauenkarriere – Karrierehemmer Selbstwahrnehmung und Selbstbeurteilung</b> .....	327
Elke Benning-Rohnke und Katinka Ackermann	

<b>29 „Geschlecht ist kein Qualifikationskriterium“</b> .....	339
Sonja Bischoff	
<b>30 ... damit Frauen sich (mehr) trauen. Ohne Macht kann „frau“ nichts machen</b> .....	345
Klaus Doppler	
<b>31 Using Research to Generate Advice for Women: Examples from Negotiation Research</b> .....	357
Hannah Riley Bowles und Bobbi Thomason	
<b>32 „Frauen sollten mehr Risikobereitschaft zeigen“</b> .....	367
Ulrike Hinrichs	
<b>33 Die Insel der Seligen?! Frauen in der Justiz</b> .....	379
Hildegund Holzheid	
<b>34 „Erfolgreiche Führungskräfte, denen der Beruf nicht alles bedeutet, sind auch in schwierigen Situationen gelassener und langfristig widerstandsfähiger“</b> .....	383
Thorsten Kienast	
<b>35 „Als gute Führungskraft muss man Antworten auf die Herausforderungen der Moderne finden“</b> .....	393
Kerstin Plehwe	
<b>36 „Scheitern an gut gemeinten Klischees“</b> .....	399
Birgitta Wolff	
<b>Teil V Weiterführende Lösungsmöglichkeiten auf organisationaler Ebene</b>	
<b>37 Rauf auf die CEO-Agenda! Warum Geschlechtervielfalt im Management anders nicht erreichbar ist</b> .....	407
Anke Domscheit-Berg	
<b>38 Fix the women or fix the workplace? Nachhaltiger Wandel erfordert die Verzahnung von individueller und struktureller Ebene</b> .....	419
Kathrin Mahler Walther und Nina Bessing	
<b>39 Gleichstellung braucht jeden: Wie man Männer als Unterstützer gewinnt</b> .....	429
Isabelle Kürschner	

<b>40 Der Karrieremechanismus moderner Unternehmen – Chancen und Risiken für Frauen</b> .....	437
Anja Bultemeier, Andreas Boes und Kira Marrs	
<b>41 Accenture setzt auf Prozesse und Strukturen, um Frauen zu fördern</b> .....	457
Frank Riemensperger und Sandra Babylon	
<b>42 Das Projekt „Frauen in Führungspositionen“ der bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeberverbände bayme vbm</b> .....	465
Bertram Brossardt	
<b>43 „Führung bedeutet, immer wieder neue Herausforderungen anzunehmen“</b> .....	469
Bettina Orlopp	
<b>44 “Evolving the Corporate Culture and Mindsets of Both Men and Women is a Key Driver of Gender Diversity at the Top of Corporations”</b> .....	479
Sandrine Devillard	
<b>45 Der Business-Case für Vielfalt und Innovation in Deutschland</b> .....	491
Elisabeth Denison	
<b>46 Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen: Was unternehmen Unternehmen? – Eine Bestandsaufnahme</b> .....	503
Kerstin Fehre und Alexander Picard	
<b>47 Zu wenig bekannt, aber durchaus akzeptiert: Die öffentliche Wahrnehmung von Maßnahmen zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen</b> .....	519
Sophie Mölders, Prisca Brosi, Matthias Spörrle und Isabell M. Welpé	
<b>48 „Veränderung fängt immer von oben an“</b> .....	537
Burkhard Schwenker	
<b>Teil VI Weiterführende Lösungsmöglichkeiten auf medialer Ebene</b>	
<b>49 „Ein international aktives Unternehmen kann man nicht allein mit Führungspersonal aus Leverkusen, Mannheim oder Köln leiten“</b> .....	549
Gabor Steingart	
<b>50 „Seid euch darüber im Klaren, dass die männlichen Mitbewerber ohne Selbstzweifel auskommen – oder einfach nicht darüber reden“</b> .....	557
Dagmar Reim	

<b>51 „Wer Frauen fördern will, muss klare Ziele setzen“</b> .....	569
Lutz Marmor	
<b>52 „Die Medien sollten die Selbstverständlichkeit von Frauen in Führungspositionen repräsentieren“</b> .....	575
Bettina Reitz	
<b>53 „Führen heißt: Raus aus der Kuschelecke“</b> .....	587
Sibylle Bassler	
<b>54 „Der wahre Feind in meiner Branche ist nicht der Mann, sondern der Mainstream“</b> .....	595
Heike M. Fendel	
<b>55 „Freundlichkeit und Durchsetzungsvermögen sind für mich keineswegs ein Widerspruch“</b> .....	609
Tina Kulow	
<b>56 Ironie und harte Fakten – wie ProQuote für mehr weibliche Medienlenker wirbt</b> .....	619
Annette Bruhns	
<b>Teil VII Weiterführende Lösungsmöglichkeiten auf gesellschaftlicher und politischer Ebene</b>	
<b>57 Blaustrümpfe, Emanzen, Rabenmütter. Der steinige Weg zu Gleichberechtigung und Selbstbestimmung</b> .....	635
Michaela Karl	
<b>58 “If you have been on Top of an Unequal System for a Really Long Time, Meritocracy Sucks”</b> .....	651
Michael Kimmel	
<b>59 Deutschland braucht mehr Startup-Unternehmerinnen: Gründe und Lösungsvorschläge für den Frauenmangel in der Startup-Szene</b> .....	661
Florian Nöll	
<b>60 „Durch eine Flexibilisierung des Arbeitsrechts würde auch das Thema Frauen in Führung mehr Momentum gewinnen“</b> .....	667
Elisabeth Denison	

<b>61 Weibliche Karrieren verlaufen in der Politik erfolgreicher</b> . . . . .	675
Sabine Heimbach	
<b>62 „Nur weil andere etwas noch nicht gemacht haben, bedeutet das nicht, dass es nicht geht“</b> . . . . .	681
Monika Schnitzer	
<b>63 Warum es ohne Quoten nicht geht – die Sicht der Verhaltensökonomik</b> . . .	691
Margit Osterloh	
<b>64 „Ich habe gelernt, Männer wollen gelobt werden“</b> . . . . .	699
Monika Schulz-Strelow	
<b>65 „Von den staatlichen Rahmenbedingungen gehen im Moment eine ganze Reihe widersprüchlicher Anreize aus“</b> . . . . .	715
Elke Holst	
<b>Teil VIII Integration von individuellen, organisationalen, medialen, gesellschaftlichen und politischen Ansätzen</b>	
<b>66 Erfolgreiche Auswahl und Beurteilung von Führungskräften – Ansatzpunkte für Individuen, Unternehmen und Politik</b> . . . . .	729
Lisa Ritzenhöfer, Prisca Brosi und Isabell M. Welpé	