

Weg mit  
den

Bewerbungsfotos!

Anonyme Stellengesuche bringen mehr Frauen an die Spitze als teure Förderprogramme, sagt die Harvard-Ökonomin **Iris Bohnet**. Ein Gespräch über die Macht der unbewussten Vorurteile und wie man sie am besten bekämpft

## Die Klischee- bekämpferin

Die Schweizer Verhaltensökonomin Iris Bohnet, 50, war Dekanin an der berühmten Kennedy School of Government der US-Eliteuni Harvard und erforscht dort heute als **Direktorin des „Women and Policy Program“**, wie Stereotype unser Denken beeinflussen. Ihr Buch „What Works. Wie Verhaltensdesign die Gleichstellung revolutionieren kann“, das gerade auf Deutsch erschienen ist (C.H.Beck, 382 S., 26,95 Euro), sorgte im vergangenen Jahr in den Personalabteilungen von US-Unternehmen für Aufregung. Auch deutsche Konzerne greifen inzwischen ihre Ideen auf. SAP etwa entwickelt derzeit eine Software, die Bewerbungsverfahren von Stereotypen befreien soll. Mit ihrem Mann und ihren beiden Söhnen lebt Bohnet in Newton, Massachusetts.

**B** **BRIGITTE:** Frau Bohnet, nach den ersten Seiten Ihres aktuellen Buchs „What Works“ hatte ich das Gefühl: Wenn man als Frau eine Führungsposition anstrebt, kann man sich eigentlich nur komplett falsch verhalten.

IRIS BOHNET: Leider ist da was Wahres dran. Es hat mit den Stereotypen über Frauen zu tun. Sie sollen kooperativ und verständnisvoll sein. Führungsrollen assoziiert man nicht mit ihnen. Und wenn sie es wagen, so eine Rolle für sich zu beanspruchen, und dabei vielleicht noch aggressiv auftreten, misstraut man ihnen. Aggressive Männer werden dagegen oft bewundert.

**Die gelten als durchsetzungsstark.**

Stimmt. Doch auch Männer können Probleme bekommen. Zum Beispiel wenn sie soziale Berufe ergreifen, etwa als Kindergärtner arbeiten. Sie werden dann ebenfalls strenger beurteilt. Weil auch dieses Verhalten nicht mit unseren Rollenstereotypen übereinstimmt.

**Man könnte meinen, solche Klischees seien längst überholt...**

Da unterschätzen Sie die Macht des kategorischen Denkens. Der Mensch liebt es, alles, was er hört und sieht, in Schubladen zu stecken. So kann er Situationen schneller einschätzen. Doch viele Stereotypen sind nachweisbar falsch. Sie halten sich nur so hartnäckig, weil man sie so oft gehört hat und die Leichtigkeit, mit der sie einem aus diesem Grund einfallen, mit Wahrheit verwechselt. Das ist ärgerlich. Nicht nur für die, die deswegen schlechtere Chancen haben, sondern auch für die Unternehmen.

**Warum?**

Wer sich von Stereotypen beeinflussen lässt, blendet einen Teil des Talentpools völlig aus. Im Fall der Frauen 50 Prozent. Das kann kein Unternehmen wollen.

**Wären Frauen tatsächlich die besseren Chefs, wie manche Studien behaupten?**

Firmen mit vielen Frauen im Führungsteam zeigen zwar leicht bessere Leistungen. Das muss aber nicht heißen, dass das an den Frauen liegt. Es kann zum Beispiel auch damit zu tun haben, dass erfolgreiche Firmen Frauen einfach mehr fördern.

Ziemlich sicher wissen wir dagegen: Gemischte Teams lösen viele Aufgaben besser als homogene Gruppen. Aus Unternehmenssicht bräuchten wir also vor allem mehr Vielfalt.

**Gerade größere Firmen lassen sich da schon manches einfallen. Es gibt Diversitätstrainings, Frauenförderprogramme...**

Ja, aber das ist oft rausgeschmissenes Geld. Solche Maßnahmen können zwar Stereotypen bewusst machen und Frauen zeigen, wie sie damit am besten umgehen. Ich konnte aber keine Studie finden, die nachweist, dass sie tatsächlich den Anteil von Frauen in Ingenieursberufen oder an der Spitze von Unternehmen erhöhen. Stereotypen zu ändern ist einfach sehr schwer. Statt zu versuchen, die Gehirne zu verändern, sollten wir deshalb lieber die Bedingungen korrigieren, unter denen Personalentscheidungen getroffen werden.

**Denken Sie da an Quoten?**

Quoten können tatsächlich funktionieren. In Indien etwa wurde 1993 eine

Quote für Bürgermeisterinnen eingeführt. In einem Drittel aller Dörfer und Städte musste eine Frau an der Spitze stehen. In den Dörfern, die bereits zweimal hintereinander eine Bürgermeisterin erlebt haben, hat sich das Frauenbild geändert. Manche Eltern wollen jetzt sogar, dass auch ihre Tochter Politikerin wird. Man hat die Bedingungen geändert – und dadurch das Denken.

**Auch in Deutschland gibt es eine Quote – für Aufsichtsräte. Eine gute Idee?**

Dazu gibt es ebenfalls Studien, aus Norwegen, einem der ersten Länder, das eine solche Quote einführte. Die Ergebnisse sind aber eher ernüchternd: Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten hat sich zwar erhöht. Doch ein Nebeneffekt, auf den viele hofften, blieb aus: In den Unternehmen sieht man bis heute nicht wesentlich mehr Frauen als früher.

**Woran liegt das?**

Möglicherweise sind Aufsichtsrätinnen zu weit von der Realität der einzelnen Frau entfernt, um eine Vorbildfunktion zu haben. Was man auch bedenken muss: Quoten sind ein sehr hartes Instrument. Bei vielen Menschen stößt man damit auf Widerstände. Ich plädiere deshalb eher für sanftere Methoden.

**Welche?**

Vor allem sollten wir den Bewerbungsprozess anonymisieren. Wenn nur noch Leistung zählt und nicht mehr Geschlecht,

Aussehen oder Herkunft, kann das unglaubliche Effekte haben. In den USA begannen in den 1970er-Jahren einige Sinfonieorchester, Bewerber und Bewerberinnen hinter einem Vor-

hang vorspielen zu lassen. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Frau angestellt wurde, hat sich dadurch um 50 Prozent erhöht! Heute beträgt der Frauenanteil in diesen Orchestern fast 40 Prozent. Die Berliner Symphoniker, bei denen nie ein solcher Vorhang eingesetzt wurde, haben nach wie vor nur etwa 15 Prozent. ▶

**„Sympathie  
empfinden wir  
vor allem für die,  
die uns ähnlich sind“**

## Sollten sich die Unternehmen also auch mit Vorhängen ausrüsten?

Im übertragenen Sinne: ja. Das Problem fängt ja schon damit an, dass in einigen Ländern, darunter auch Deutschland, viele Firmen von Bewerbern immer noch ein Foto verlangen. Dabei gibt es keine Studie, die belegt, dass das Aussehen eines Menschen irgendetwas über seine Leistung aussagt. Es beeinflusst höchstens, ob uns jemand sympathisch ist.

## Aber ist das nicht wichtig, wenn man mit jemandem zusammenarbeiten will?

Sicher. Das Problem ist nur: Sympathie empfinden wir vor allem für die, die uns ähnlich sind. Wenn wir uns zu stark von ihr leiten lassen, wird es fast unmöglich sein, bunte Teams zu bekommen.

## Was schlagen Sie vor?

Die Unternehmen sollten bei Bewerbungen nicht nur auf Fotos verzichten, sondern mithilfe von Computerprogrammen auch Namen, Herkunft und Geschlecht aus den Lebensläufen der Bewerber herausnehmen. Beim Auswahlverfahren selbst müsste man mehr Wert auf Praxis- und Intelligenztests legen und strukturierte statt freie Gespräche führen. So könnten es viele in die engere Auswahl schaffen, die aufgrund von unbewussten Vorurteilen sonst früh ausgesiebt würden. Eine IT-Firma hat das sehr eindrücklich erlebt. Die Chefs hatten Bewerber ohne technischen Abschluss früher per se aussortiert. Als man das Verfahren anonymisierte und auch die Abschlüsse aus der Bewertung herausnahm, merkte man plötzlich, dass vor allem Neurowissenschaftler und Psychologen bei den Tests glänzten, darunter auch viele Frauen. Durch die Anonymisierung fand diese Firma also nicht nur bessere Mitarbeiter, sondern hatte plötzlich auch mehr Frauen im Team.

## Wenden Sie Ihre Erkenntnisse eigentlich auch selbst an?

Als ich neulich eine Assistentin beziehungsweise einen Assistenten suchte, habe ich tatsächlich erst mal per Algorithmus geprüft, ob meine Stellenanzeige versehentlich eher Frauen anspricht; denn so eine Stelle entspricht ja eher dem



weiblichen Stereotyp. Als dann die Bewerbungen eintrafen, haben wir die Lebensläufe anonymisiert, wir haben sogar die Ausbildung herausgenommen, obwohl ich merkte, dass ich selbst skeptisch war, ob so eine Information nicht wichtig ist. Die Lebensläufe haben wir mit Punkten bewertet und mit Codes versehen. Dann wurden die Bewerberinnen und Bewerber eingeladen, online an einem Praxistest teilzunehmen, der Termin- und Reiseplanung, aber auch andere administrative Aufgaben beinhaltete.

## In Deutschland immer noch: Bitte mit Bild!

In Ländern wie den USA sind Bewerbungen ohne Foto bereits Standard, die meisten deutschen Unternehmen sind von einer Anonymisierung des Bewerbungsprozesses aber noch weit entfernt. Zwar setzen große Konzerne wie Beiersdorf verstärkt auf digitale Verfahren, die mit Lebenslauf-Masken und Onlinetests eine Vorauswahl der Kandidaten treffen. Bei Siemens muss man der Bewerbung kein Foto beilegen. Doch gerade im Mittelstand geht es noch sehr konventionell zu. Das kann zur **Benachteiligung bestimmter Gruppen** führen, fand das Institut zur Zukunft der Arbeit in einer Studie heraus: Eine deutsch aussehende Frau mit deutschem Namen erhielt nach fast jeder fünften Bewerbung eine Einladung zum Vorstellungsgespräch. Eine türkisch aussehende Frau und türkischem Namen nur nach fast jeder siebten.

Auch das wurde bewertet. Danach traf ich die Leute, ohne zu wissen, welche Lebensläufe und welches Testergebnis sie haben. Ich stellte ihnen standardisierte Fragen und bewertete die Antworten ebenfalls mit Punkten. Am Schluss wurden alle Punkte zusammengezählt, die Person mit der höchsten Zahl bekam den Job.

## Und?

Es war nicht die, die mir im Gespräch am sympathischsten gewesen war. Aber sie macht den Job tatsächlich hervorragend. Ich könnte nicht zufriedener sein.

**Sie haben eine beachtliche Karriere hingelegt, sind Harvard-Professorin in der Männerdomäne Wirtschaftswissenschaften, beim Finanzdienstleister Credit Suisse sitzen Sie im Verwaltungsrat.**

## Haben Klischees Sie selbst nie behindert?

Anfangs bin ich ihnen sogar selbst aufgesessen. Das Angebot für meine erste Stelle in Harvard, eine Assistenzprofessur, habe ich angenommen, ohne eine Sekunde zu verhandeln. Erst später wurde mir bewusst, dass ich damals insgeheim fürchtete, man würde mich nicht mehr mögen, wenn ich zu aggressiv aufträte.

## Haben Sie Ihr Verhalten geändert?

Als ich den Ruf für die Professur bekam, habe ich sehr wohl verhandelt. Zuvor habe ich aber die Karten auf den Tisch gelegt und gesagt, ich wüsste aufgrund meiner Forschungen genau, man würde mich gleich nicht mehr besonders mögen, weil ich nun ums Gehalt feilschen würde. Ich sei aber überzeugt, dass man mich nicht unfair behandeln würde, nur weil ich eine Frau sei. Später fand ich heraus: Diese Offenheit hat mir – und der Höhe meines Gehalts – keinesfalls geschadet.

## Was würden Sie Frauen raten, die selbst eine Cheffposition anstreben?

Solange uns die Klischees noch beherrschen: Versuchen Sie den Spagat zwischen Liebenswürdigkeit und Kompetenz. Auch wenn das unmöglich scheint – manchen gelingt es. Angela Merkel etwa kriegt das inzwischen ganz gut hin. Langfristig zähle ich aber darauf, dass wir die Wirtschaft so sehr verändern, dass auch Frauen dort gewinnen können.

INTERVIEW: KRISTINA MAROLDT