

# WHAT WORKS

Sollen Frauen, die beruflichen Erfolg wollen, sich verhalten wie Männer? Hat gar keinen Zweck, weiß Iris Bohnet.

Die Harvard-Professorin gibt handfeste Tipps, was Frauen stattdessen tun sollten – und vor allem: Arbeitgeber.

„Frauen, die für sich werben wie Männer, werden dafür als ‚unweiblich‘ bestraft.“  
IRIS BOHNET



**Z**um 6. Januar ist das Gesetz zur Lohntransparenz in Kraft getreten. Ob es die diskriminierende Lohnungleichheit abschafft, wird man sehen, aber eines ist jetzt schon klar: 2018 wird das Jahr, in dem wir am häufigsten die Sätze hören werden: „Die Frauen haben halt schlecht verhandelt“ und „Aber die Männer müssen nun mal ihre Familien ernähren“. Beide Rechtfertigungsversuche sind so hanebüchen, dass es schwerfällt, darauf zu reagieren. Aber Fakten helfen dagegen, und sie finden sich in „What Works“, dem wegweisenden Buch der Verhaltensökonomin Iris Bohnet.

Die Harvard-Professorin hat eine ganz klare Vorstellung davon, wie der Arbeitsmarkt sich optimieren lässt: Nicht die Frauen sollen sich ändern und in wichtigen Gesprächen männlich-dominant geben, um beruflich voranzukommen. Stattdessen sollen die Vorgesetzten und Personalchefs sich bewusst machen, dass tief verwurzelte Vorurteile ihre Entscheidungen beeinflussen und manche Strukturen kompetitive Naturen begünstigen – zu denen statistisch gesehen deutlich mehr Männer zählen. Zumal es Frauen überhaupt nichts bringt, wenn sie auftreten wie Männer und härter verhandeln: Bohnet zitiert Studien, die zeigen, dass eine Frau mit klassisch „männlichem“ Auftreten als unsympathischer wahrgenommen wird. Den Job bekommt in diesem Fall also weder die Frau, die sich sympathisch bescheiden gibt, noch die aktiv für sich werbende Frau, die damit ihre Sympathiepunkte verliert. Den Job

bekommt der Mann, dessen Eigenwerbung ihn nicht unsympathisch wirken lässt, weil sie von ihm geradezu erwartet wird. „Bei Frauen funktioniert es nicht nur nicht, sondern Frauen, die es auf diese Weise versuchen, werden dafür auch noch bestraft“, schreibt Bohnet.

Sich zu verstellen bringt also nichts. Aber was soll eine Frau in einem Unternehmen tun, das Männer begünstigt? Darauf warten, dass ihre Personalchefs „What Works“ lesen? Bohnet empfiehlt in ihrem äußerst praktischen Buch eine andere Maßnahme, die sich in einer experimentellen Studie bewährt hat: Sobald zum Beispiel die Frau beim Chef angibt, ihr Teamleiter habe ihr geraten, noch mal über die Vergütung zu verhandeln, bekommt sie weniger Sympathiepunkte abgezogen. Bohnet zitiert auch den Tipp der Facebook-Chefin Sheryl Sandberg, statt von „ich“ in solchen Gesprächen immer von „wir“ zu sprechen, also im organisatorischen Kontext zu argumentieren. Frauen sollten sich also, wenn sie die gleichen Chancen haben wollen wie Männer, immer noch am besten hinter anderen verstecken – was für ein fantastischer gesellschaftlicher Fortschritt. Iris Bohnet verkauft das nicht als Heilsversprechen, sondern ist selbst skeptisch: „Ich fühle mich immer unwohl, wenn ich meinen Studentinnen diese Ergebnisse präsentiere, aber ich denke dann auch immer, dass es noch schlechter wäre, wenn ich ihnen sagte, sie sollten einfach Geduld haben und noch einmal 100 Jahre warten, bis alles besser ist.“

Diese kleinen Tricks dürfen Frauen natürlich anwenden – aber Iris Bohnet arbeitet daran, dass sie es nicht mehr müssen. Als Professorin der Verhaltensökonomie berät sie seit Jahren Firmen, wie sie durch kleine Änderungen der Spielregeln mehr qualifizierte Frauen anziehen und ihr Potential optimal nutzen können. Und nicht nur Frauen – auch die Angehörigen anderer Ethnien fallen oft durch das Raster von weißen Personalchefs, weil der Mensch dazu neigt, Ähnlichkeit mit Sympathie gleichzusetzen. Deshalb gibt Bohnet praktische Tipps für das Führen von Vorstellungsgesprächen, die die Entscheider davon abhalten, in einen Plausch abzuschweifen und am Ende einfach denjenigen einzustellen, der aussieht wie ihr eigener Sohn. (Wer mindestens eine Tochter hat, auch dazu gibt es eine Studie, stellt übrigens tatsächlich mit höherer Wahrscheinlichkeit Frauen ein.)

Diese Leitfäden müssen sein, denn ganz ohne Selbstkontrolle und -beobachtung überwindet niemand seine Vorurteile. Schließlich kann man nicht in jeder Branche das anwenden, was die amerikanischen Orchester in den siebziger und achtziger Jahren einführten: Nachdem der Frauenanteil 1970 bei fünf Prozent lag, ließen sie in den Folgejahren BewerberInnen in der ersten Vorstellungsrunde hinter einem Vorhang spielen. Auf diese Weise wurde niemand aufgrund von persönlichen Vorurteilen bevorzugt. Prompt stieg der Anteil an Frauen in der zweiten Runde um die Hälfte. Inzwischen sind mehr als 35 Prozent der Orchestermitglieder weiblich.

Aber was bringt es den Orchestern und Unternehmen, komplett umzudenken, statt einfach weiter bevorzugt Männer einzustellen und zu fördern? Iris Bohnet zeigt das vor allem im ersten Teil ihres ausgezeichnet strukturierten Buches: Zum einen arbeiten gemischte Teams effektiver, zum anderen können Firmen aus viel mehr qualifizierten Kräften auswählen, wenn sie ihre Abläufe so modifizieren, dass Männer und Frauen gleichermaßen vorankommen können. Das bezieht sich nicht nur auf Leistungsevaluierung, wo sich etwa bei der Selbstbewertung Frauen immer schlechter einschätzen als Männer und für diese Bescheidenheit dann meist auch noch mit geringeren Bewertungen ihrer Vorgesetzten bestraft werden, die sich davon beeinflussen lassen.

Es fängt viel früher an: Bei der Stellenausschreibung, die geschlechtsneutral formuliert werden sollte, wenn das Unternehmen wirklich die Besten will und nicht nur die besten Männer.


Dieser kapitalistische Ansatz lässt erfreulicherweise gar keinen Platz für Kategorien wie Gerechtigkeit und Gesinnung. Außerdem ist jede Argumentationslinie in „What Works“ akkurat mit Studien belegt, deren Anzahl und Vielfalt beeindruckt – vor allem bei jenen, die nicht an der Universität entworfen wurden, sondern vom echten Leben.

In Indien etwa legte die Regierung 1993 fest, dass künftig bei einem Drittel aller Dorfräte eine Frau den Vorsitz bekommen müsse. Die Dörfer wurden ausgelost; die Bewohner waren skeptisch,

schließlich kannten sie nur Männer in dieser Position. Aber die Frauen machten sich gut: „Sie stellten mehr wichtige öffentliche Güter zur Verfügung wie Trinkwasser, Straßen und Bildung, steigerten die Quote der angezeigten Verbrechen (einschließlich Vergewaltigungen) und nahmen weniger Bestechungsgelder an als ihre männlichen Kollegen.“ Entsprechend sank die Voreingenommenheit der Dorfbewohner gegenüber Frauen an der Spitze, die in Westbengalen erhoben wurde. „Männliche Dorfbewohner, die nie eine Frau in einer Führungsrolle erlebt hatten, bewerteten sie konsequent schlechter als Männer. Aber männliche Dorfbewohner, die Frauen in der Führungsrolle erlebt hatten, bewerteten männliche Vorsitzende als weniger effizient.“ Allerdings fanden sie die weniger effizienten Männer trotzdem sympathischer – Frauen haben nicht dominant aufzutreten, in diesem Urteil sind der Westbengale vom Dorf und der Personalchef im Silicon Valley sich offenbar ganz einig. Beide lassen sich dadurch gutes Führungspersonal entgehen.

Was die weiblichen Oberhäupter für die jungen Frauen in den Dörfern bedeutet haben, für ihre Vorstellungen von ihrer eigenen Zukunft, lässt sich nur erahnen. Aber dass solche Rollenvorbilder wichtig sind, damit Frauen sowohl sich selbst als auch ihrem Unternehmen etwas zutrauen, zeigt sich in zwei von Iris Bohnet zitierten Studien. Sie untersuchten große Anwaltskanzleien und stellten fest: Je mehr Partnerinnen es darin gab, umso

mehr Nachwuchsanwältinnen blieben in der Kanzlei. „Wenn zehn Anwältinnen nur eine Partnerin erleben, gelangen sie leicht zu dem Schluss, dass ihre Chancen, zur Partnerin aufzusteigen, sehr begrenzt sind“, schreibt Bohnet. Womöglich nicht zu Unrecht – aber der Brain Drain durch solche plausiblen Rückschlüsse schadet den Unternehmen massiv.

Deshalb ist es besonders wohltuend, dass Iris Bohnet von den Unternehmen eine Verhaltensänderung erwartet und nicht von den Frauen: Es erhöht den Wert der Frauen. Die Personalchefs sollen nicht aus Freundlichkeit oder Gerechtigkeit umdenken, sondern weil es ihnen nützt. Weil Frauen wertvolle Mitarbeiterinnen sind, die zu gewinnen und zu fördern sich lohnt. Weil man es sich nicht leisten kann, auf ihr Potenzial zu verzichten. Weil es 2018 ist. 

#### JULIA BÄHR

ist Redakteurin im Feuilleton der FAZ und schreibt auch Romane, zuletzt „Liebe mich, wer kann“ (Blanvalet).



#### Weiterlesen

Iris Bohnet: *What Works. Wie Verhaltensdesign die Gleichstellung revolutionieren kann.* Ü: Ursel Schäfer (C.H.Beck, 26.95 €)