

**Sonntagszeitung, 05.02.2017, WIRTSCHAFT (Wirtschaft), Seite 33 - Ausgabe D1, D1N, D1S, D2, R - 1885 Wörter**

## **"Unser Gehirn ist ein störrisches Biest"**

### **Harvard-Ökonomin Iris Bohnet fordert anonyme Bewerbungen für alle - und weniger Geld für die Frauenförderung**

Frau Bohnet, Sie sind Verhaltensökonomin und erforschen Stereotype. Was ist das gängigste Vorurteil gegen erfolgreiche Frauen?

Dass sie machtbesessen sind und unsympathisch.

Während erfolgreiche Männer . . .

. . . sympathische Spitzenperformer sind.

Schwirren wirklich solche Klischees in unseren Köpfen umher?

Leider, das bestätigen eigentlich alle Studien. In einer Fallstudie haben Studenten und Studentinnen den Lebenslauf einer erfolgreichen Gründerin aus dem Silicon Valley bewertet. Einmal wurde ihr richtiger Name verwendet, Heidi Roizen, einmal ein falscher - Howard Roizen. Was meinen Sie, was diese winzige Änderung für einen Unterschied gemacht hat! Für den tollen Howard wollten alle arbeiten, für die schwierige Heidi kaum jemand.

Aus diesem Grund raten Sie den Konzernen, Namen und Fotos aus den Bewerbungen zu streichen.

Genau. Wir alle haben Vorurteile und diskriminieren Gruppen, die wir in einer bestimmten Position nicht erwarten. Ich habe mich selbst schon dabei erwischt, dass ich einen Flieger betrete und überrascht denke: Oha, eine Pilotin! Da ärgere ich mich über mich selbst.

Frauen werden in der Wirtschaft also nach wie vor benachteiligt.

Auf jeden Fall, ob wir wollen oder nicht.

Die alte Mär vom bösen Mann, der die Macht nicht mit den Frauen teilen will, ist wahr?

Das ist Unsinn. Die meisten Männer handeln ja nicht gezielt so. Die Stereotype sind ganz tief in uns - übrigens auch in uns Frauen - verankert, deshalb spreche ich von "unconscious biases", also unbewussten Vorurteilen, die unsere Entscheidungen häufig sogar gegen unseren Willen beeinflussen. Das Gehirn spielt uns Streiche. Es ist ein störrisches, unbelehrbares Biest.

Sie sind der Gegenbeweis: Sie sind eine sehr erfolgreiche Harvard-Professorin. Ihr Buch "What works" ist in Amerika ein Bestseller, erscheint im Sommer auf Deutsch. Überall bitten die Konzernlenker Sie um Rat, nehmen Sie ernst. Haben Sie sich je benachteiligt gefühlt?

Nein, nie.

Auch nicht als Schweizerin in Amerika?

Als Ausländerin hat man in Harvard keine Probleme, die Kollegen und Kolleginnen kommen aus allen Teilen der Welt. Mein einziges Problem war, dass ich keinen Abschluss von einer amerikanischen Elite-Universität habe, sondern einen von der Universität Zürich. Trotzdem: Die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen, die nicht in das Schema passen, eine Chance haben, steigt, wenn Bilder und Namen bei den Bewerbungen keine Rolle spielen.

Weil man dann nur auf die Qualifikation achtet?

Ich erzähle Ihnen ein Beispiel: Jahrzehntlang saßen in den Spitzenorchestern in Amerika fast ausschließlich Männer. Die Frauen scheiterten regelmäßig am Vorspiel. Bis das Symphonie-Orchester in Boston auf die wunderbare Idee kam, die Bewerber und Bewerberinnen hinter einem Vorhang vorspielen zu lassen. In den 70er Jahren haben dann viele der großen amerikanischen Orchester diese Praxis übernommen. Danach stieg der Anteil der Frauen von 5 auf fast 40 Prozent.

Zufall?

Nein. Kolleginnen haben das genau analysiert. Hinter dem Vorhang steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen in eine weitere Runde kommen, um 50 Prozent. Das Ergebnis ist überall das Gleiche. Obwohl sich zum Beispiel der legendäre Leonard Bernstein von den New Yorker Symphonikern dagegen gewehrt hat: Er würde allein auf die Musik hören, alles andere spiele bei ihm keine Rolle. Der große Dirigent wollte es nicht wahrhaben, dass er sich beeinflussen lässt.

Und?

Auch ein Bernstein ist nicht gegen seine tief wurzelnden Vorurteile gefeit. Nur hört man das nicht gerne.

Der gute Wille hilft nicht?

Überhaupt nicht. Mehr als 90 Prozent von dem, was in unseren Gehirnen passiert, geschieht unbewusst. Viele Führungskräfte sind nun mal Männer. Und die umgeben sich am liebsten mit Menschen, die ihnen ähnlich sind, die sie verstehen, also auch mit Männern. Das erscheint ihnen die sicherere Wahl. Eine Frau wäre ein Risiko.

Unternehmen scheuen weder Mühen noch Kosten, um Frauen zu fördern. Bringen die Förderprogramme und Gender-Schulungen nichts?

Da muss ich leider ganz klar sagen: Es gibt keinerlei Evidenz, dass Diversitätsprogramme etwas bewirken. Ich habe mir viele Experimente angeschaut und wirklich versucht, etwas Positives zu finden. Aber es war nur wenig dabei. Mentoring erscheint mir vielversprechender. Es geht darum, die Bedingungen zu verändern, nicht die Personen. Ein Sponsor öffnet Türen, vermittelt Kontakte, ermöglicht Chancen.

Der ganze Gender-Zirkus ist Mumpitz? Hinausgeworfenes Geld?

Wir messen den Erfolg zu selten. In Amerika werden acht Milliarden Dollar im Jahr für Diversität ausgegeben. Die wenigen Programme, die evaluiert wurden, zeigen keine positiven Effekte. Das ist übrigens auch auf anderen Gebieten so. Wissenschaftler haben sich die Versöhnungsprogramme zwischen verfeindeten Volksstämmen angesehen, zwischen Hutu und Tutsi zum Beispiel. Sie zeigen kaum Wirkung. Ich wünschte, es wäre anders. Da Vorurteile hartnäckig sind, können wir nur die Spielregeln so gestalten, dass sie nicht zum Zug kommen. Dabei helfen anonymisierte Lebensläufe und standardisierte Computer-Tests enorm.

Aber ich will doch wissen, ob ein Bewerber mir sympathisch ist. Schließlich muss ich mit ihm oder ihr zusammenarbeiten.

Wichtig sind erst mal die Fakten: Was hat der- oder diejenige gemacht, wie qualifiziert ist er oder sie für die Stelle. In diesem ersten Schritt sollten wir uns nicht leiten lassen von Gedanken wie: Oh, der oder die sieht aber nett aus. Wenn wir die objektiv besten Bewerber und Bewerberinnen gefunden haben, kann ein persönliches Gespräch folgen.

Spätestens dann fliegt die Anonymität auf - und die Frau blitzt ab, wenn Sie recht haben.

Zuvor haben wir uns dann aber bereits Gedanken über die Bewerber und ihre Qualifikation gemacht. Wir haben uns, unabhängig vom Geschlecht, ein Bild von ihnen gemacht, das nicht mehr so leicht zu erschüttern ist. Man sagt doch: Der erste Eindruck wirft lange Schatten. Ob diese Person dann eine Frau ist, schwarz oder weiß oder vielleicht behindert, ist nicht mehr so wichtig. Je später ich einen Nasenring entdecke, desto weniger Bedeutung messe ich ihm zu.

In Amerika ist die Altersangabe auf Bewerbungen verboten. Fotos wurden längst abgeschafft. Wie sind die Erfahrungen damit?

Hervorragend. Andere Länder haben nachgezogen. Frankreich hat auch damit begonnen, Namen und Adresse abzudecken.

Warum das?

Der Mensch hat eine Schablone im Kopf. Der sieht, dass da München als Wohnort steht, und denkt automatisch an Bier, Oktoberfest, Fußball. Wenn er oder sie das mag, ist es gut. Wenn nicht, hat die Person ein Problem. Ich weiß, Deutschland und die Schweiz tun sich noch schwer mit dem Ansatz, aber auch hier übernehmen ihn erste Konzerne.

Konsequenterweise müssten wir noch viel mehr schwärzen: den Namen der Universität, frühere Arbeitgeber und so weiter.

Zusammen mit einem Tech-Konzern untersuchen wir gerade, inwiefern uns die Angabe der Ausbildungsstätten beeinflusst. Ein Start-up in England, BeApplied, hat eine Software entwickelt, welche die persönlichen Angaben bis hin zum Studiengang streicht. Die Bewerber und Bewerberinnen müssen in einem aufwendigen Computer-Test Aufgaben erledigen, die für den Job relevant sind. Dabei hat ein IT-Unternehmen erstaunlicherweise festgestellt, dass es ganz andere Leute sucht als gedacht. Statt Computerfachleuten und Software-Ingenieuren stellen sie jetzt reihenweise Psychologen und Neurowissenschaftlerinnen ein, weil die in den Tests viel besser abgeschnitten haben. Auf die Idee wäre die Firma ohne die Software nie gekommen.

Suchen Sie sich Ihre Studenten und Studentinnen auch so aus?

Meine neue Assistentin habe ich so ausgewählt. Wir haben die Bewerbungen anonymisiert. Dann mussten alle eine Reise für mich planen und verschiedene E-Mails beantworten. Erst danach lud ich sie zum Gespräch, in dem ich allen die gleichen fünf Fragen gestellt habe.

Warum das?

Unser Bauchgefühl ist ein schlechter Ratgeber. Eine Gesprächsführung, die spontanen Einfällen folgt, auch.

Das widerspricht dem, was Personalberater sagen.

Wenn wir uns ablenken lassen, erhalten wir zufällige Ergebnisse. Jemand erzählt uns, dass er oder sie gerne segelt oder reitet, und wir lieben auch Pferde oder Boote, schon verlieren wir uns in Themen, die irrelevant sind für den Job. Da sage ich ganz klar: Macht starre Vorgaben, und weicht davon nicht ab! Ich habe gefragt: Was können Sie gut, was sind Ihre Stärken? Was machen Sie gerne? Und was meinen Sie, was der Job erfordert? Ich habe mich übrigens gegen die Bewerberin entschieden, die mir auf Anhieb am sympathischsten war, und für diejenige, die die Arbeiten am besten erledigt hat.

Haben Sie die richtige Wahl getroffen?

Ja, ich bin begeistert von der Sorgfalt, mit der sie alles plant. Das erleichtert mir meine Arbeit unglaublich, vor allem die vielen Reisen.

Sie halten mittlerweile Vorträge über "unconscious bias" auf der ganzen Welt und beraten Unternehmen im Silicon Valley, in England, Deutschland und der Schweiz. Leuchtet allen Ihr Ansatz ein?

Den meisten. Allerdings kommen ja nur die Unternehmen zu mir, die ein Problem erkannt haben. So wie Sie nur zur Ärztin oder zum Arzt gehen, wenn es Ihnen schlechtgeht. Denen fehlen trotz der Gender-Maßnahmen, die sie getroffen haben, die Frauen für oben, und sie verstehen nicht, warum. Ich sage oft: Schaut euch die Porträts an den Wänden eurer Firma an. Wenn da nur Männer hängen, nehmt sie ab! Oder hängt Frauen dazu. Weibliche Vorbilder müssen sichtbar sein. Es ist peinlich genug, aber bis vor etwa zwölf Jahren hingen in Harvard auch nur Männer. Heute ist das zum Glück anders.

Sind Frauen die besseren Manager? Verbessert sich mit ihnen an der Spitze die Performance eines Unternehmens?

Unternehmen mit Frauen im Top-Management stehen zwar besser da, aber das ist nur eine Korrelation, davon können Sie keine Kausalität ableiten. Erfolgreiche Firmen machen vieles richtig, vermutlich auch in der Personalpolitik, aber wir wissen nicht, wie das zusammenhängt.

Sie zerstören damit das beste Argument für die Förderung von Managerinnen.

Die Datenlage erlaubt es nicht, auf Firmenebene Kausalzusammenhänge abzuleiten, wir können das nur für kleinere Teams tun. Da zeigt sich: Diverse Teams haben mehr "kollektive Intelligenz" als homogene Teams. Aber Frauen einzustellen darf doch keine Frage des Portemonnaies sein! Es geht dabei nicht um einen möglichen Nutzen für das Unternehmen, sondern um ein Menschenrecht. Jeder Mensch hat ein Recht auf Arbeit.

Die Facebook-Chefin Sheryl Sandburg fordert die Frauen auf, mehr Einsatz zu zeigen.

Sheryl und ich haben einen konträren Ansatz. Sie rät den Frauen, sich reinzuhängen, und verspricht: Wenn du richtig kämpfst, wie ein Mann, dann klappt das schon. Das halte ich für gefährlich. Solange wir die Schablonen im Kopf bei der Talentsuche nicht ausschalten, werden viele Frauen enttäuscht.

Aber Sandbergs Parole "be bossy", trete auf wie ein Chef, ist doch nicht verkehrt. Sie sagen selbst, dass Frauen schlecht verhandeln, sich Beförderungen entgehen lassen, bei Gehaltsgesprächen einknicken, zu schnell klein begeben, wenn es um die Vergabe wichtiger Projekte geht.

Das stimmt; das mit dem Chef-Gehabe ist aber ein zweischneidiges Schwert. Betonen die Frauen, wie die Männer es tun, ihre Kompetenz, mag man sie nicht. Halten sie sich weiblich vornehm zurück, werden sie nicht respektiert und übergangen. Wie sie es machen, ist es falsch.

Was heißt das?

Frauen können in der Wirtschaft nur gewinnen, wenn sich diese verändert.

Das Gespräch führte Bettina Weiguny.

**Kasten:**

#### DIE FRAUENFORSCHERIN

Die Verhaltensökonomin Iris Bohnet ist die erste Schweizer Professorin an der berühmten Kennedy School of Government in Harvard. Sie wurde 1966 in Luzern geboren, hat in Zürich studiert und wurde dort bei Bruno S. Frey promoviert. 1998 ist sie mit ihrem Mann für ein Jahr nach Berkeley gegangen. Von dort bewarb sie sich als "Assistant Professor" in Harvard.

Heute forscht die 50-Jährige zu Stereotypen und Vertrauen und sitzt in mehreren Aufsichtsräten, unter anderem im Verwaltungsrat der Schweizer Großbank Credit Suisse. 2016 hat sie das vielbeachtete Buch "What works" veröffentlicht, das im Sommer auch auf Deutsch erscheint. Iris Bohnet hat zwei Söhne, sie taucht gerne und war in ihrer Jugend Leistungssportlerin im Synchronschwimmen.

**Bildunterschrift:**

Iris Bohnet (50) erforscht in Harvard, wie Stereotype unser Denken dominieren. Für Frauen in der Wirtschaft hat sie eine ernüchternde Botschaft: "Wie sie es machen, ist es falsch."

Foto Christian Dahncke

**Artikeltyp:** Interview

Alle Rechte vorbehalten. © Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH

Alle Daten und Artikel sind urheberrechtlich geschützt. Die Verwendung ist nur zum eigenen dienstlichen Gebrauch möglich. Nicht gestattet sind insbesondere jegliche Weitergabe an Dritte, Vervielfältigung sowie mechanische und oder elektronische Speicherung. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts der Beiträge besteht keine Haftung und Gewährleistung.