

«Das wird nicht geduldet»

Iris Bohnet Die Schweizer Harvard-Professorin erläutert die Skepsis gegenüber Hillary Clinton als Chefin.

INTERVIEW: NELE HUSMAN

Sich reinzulehnen – diese Aufforderung an Frauen machte Sheryl Sandberg noch berühmter als ihre Arbeit bei Facebook. Hilft es Frauen im Beruf wirklich, wenn sie das tun?

Iris Bohnet: Frauen rennen an die Wand, wenn sie gleich selbstbewusst – gleich stark – verhandeln und auftreten wie Männer. Bei Frauen wird das als Aggressivität wahrgenommen. Sich als Frau auf eine männliche Art reinzulehnen, wird gesellschaftlich nicht geduldet. Frauen müssen wie ein Fisch im Wasser schwimmen.

US-Präsidentenskandidatin Hillary Clinton litt im Verlauf ihrer Karriere immer wieder unter sehr schlechten Sympathiewerten. Machen sich Frauen, die nach der Macht greifen, unbeliebt? Davon bin ich überzeugt. Das Dilemma zwischen Kompetenz und Sympathiewert finden wir nur bei Frauen. Erfolgreiche Frauen verhandeln stark, sprechen viel, treten mächtig auf. Sie entsprechen nicht unseren Vorstellungen von einer guten, hübschen Frau. Wenn aber Frauen lebenswürdig sind, assoziieren wir nicht unbedingt Intelligenz und Macht mit ihr.

Ist das wissenschaftlich belegt?

Eine Yale-Wissenschaftlerin liess Männer und Frauen dieselbe zehnminütige Rede halten. Die Versuchszuhörer fanden, die Frauen redeten zu lang, während sie nichts gegen die Redezeit des

Mannes einzuwenden hatten. Spricht ein Mann länger, denkt man, dass der wohl auch mehr weiss – bei einer Frau dagegen urteilt man, dass sie sich übernimmt und vorlaut ist. Solche voreingenommenen Wahrnehmungen machen es für Frauen schwierig.

Wie kann eine weibliche Präsidentschaftskandidatin dagegensteuern?

Hillary macht einen Spagat – mal verlagert sie das Gewicht auf ein Bein, um mächtiger auszusehen, und nutzt Commander-in-Chief-Ausdrücke; dann wieder ist sie liebenswert inklusive Sprache und betont, dass dieses Land für alle da ist. Sie kann nicht beides gleichzeitig – das weiss sie.

Wäre es denn für Frauen weltweit wichtig, dass es jetzt eine weibliche US-Präsidentin gibt?

Meine Antwort ist Ja. Es gibt dafür Beweise: In Indien wurden 1993 per Verfassung ein Drittel der Bürgermeister-schaften für Frauen reserviert – das erste Quotenexperiment weltweit. Über mehr als 20 Jahre verfolgen wir, welchen Unterschied weibliche Vorbilder machen: Wenn ein Ort zweimal eine Bürgermeisterin hatte, sahen Eltern die Politik als wichtige Berufsvorstellung für ihre Mädchen. Es veränderte, was Leute für Mädchen für möglich hielten. Eine andere Studie aus Indien belegte, dass Abtreibungen von Mädchen zurückgingen, wenn sich die ökonomischen Chancen für Frauen durch Call Centers erhöhten. Es kann nämlich

Die Professorin

Name: Iris Bohnet

Funktion: Professorin für Public Policy an der Harvard Kennedy School, Direktorin des dortigen Women and Public Policy Program, Verwaltungsrätin der Credit Suisse

Ausbildung: Doktor in Wirtschaftswissenschaft, Universität Zürich, bei Bruno S. Frey. Nachdiplomstudium in Berkeley, Assistenzprofessorin Universität Harvard

Die Harvard Kennedy School: Die Einrichtung der US-Uni Harvard bietet Master-Abschlüsse in Politikwissenschaft, Staatswissenschaft, Politischer Ökonomie und Public Policy.

um Leben und Tod gehen, je nachdem, ob man Mann oder Frau ist. Die UN schätzt, dass wegen des Vorurteils 200 Millionen Mädchen und Frauen auf der Welt «vermisst» werden.

Warum ist es für Unternehmen wichtig, sich mit Diversität und Frauen auseinanderzusetzen?

Unternehmen suchen händierend nach den besten Mitarbeitern. Es ist unternehmerisch wichtig, zu 100 Prozent aus der Fülle des Talentpools zu schöpfen. Dennoch sortieren Personalabteilungen gute Kandidaten wegen Vor-

ingenommenheiten unbewusst aus. Wenn jemand nicht dem gewohnten Bild entspricht, löst das in jedem von uns Unbehagen aus. Wir sind skeptisch gegenüber dem Aussenseiter. Ich sehe das Geschlechtervorurteil als Fehler im Gehirn – ähnlich wie Hunderte anderer kognitiver Fehler, die die Verhaltensökonomie aufgedeckt hat. Das gilt für Männer in Pflege- oder Erziehungsberufen genauso.

Viele Unternehmen investieren in Diversitätsprogramme. Hilft das nicht?

Unsere Forschung belegt: Diversitäts-Trainingsprogramme bringen nicht viel. Vorurteile zu überwinden, ist wahnsinnig schwierig. Das Gehirn lässt sich nur schwer ändern. Ohne eine persönliche, vollendete Erfahrung ist wenig zu machen. Deshalb müssen wir Massnahmen nicht beim Einzelnen ansetzen, sondern an den Rahmenbedingungen arbeiten.

Wo hat schon eine Veränderung des Prozessdesigns funktioniert?

In den USA haben die 20 grössten Orchester in den 1970er-Jahren blinde Auditionen eingeführt. Die Dirigenten waren überzeugt, sie hörten nur auf die Musik. Doch als Musiker und Musikerinnen hinter Vorhängen vorspielten, erhöhte sich der Anteil von Frauen, der in die nächste Runde kam, um 50 Prozent. Der Anteil von Frauen in US-Orchestern hat sich seitdem von 5 Prozent auf fast 40 Prozent erhöht. Bei den Berliner und den Wiener Philharmonikern,

wo es kein blindes Vorspielen gibt, gibt es heute noch jeweils nur rund 10 Prozent Frauen unter den Musikern.

Gibt es Nachahmer?

Manche Unternehmen anonymisieren die Lebensläufe, ehe sie sie auswerten –



ANZEIGE

FM 93.6
RAD10
PEA WEBER'S
FRIDAY
NIGHT
@KAUFLEUTEN

DER DISCO-EVENT IM 2016!
LET'S GROOVE !

FR 18.11.2016

KONZERT: 20.00 UHR / PARTY: 22.30 UHR

INKLUSIVE DER BESTEN
DISCO-COMBO ALLER ZEITEN

EARTH, WIND & FIRE EXPERIENCE
FEAT. AL MCKAY ALLSTARS

Live in Concert! MIT ALLEN HITS WIE „BOOGIE WONDERLAND“, „SEPTEMBER“, „LET'S GROOVE“ ETC.

PEA WEBER FRIDAY NIGHT HOST **RAY DOUGLAS** FRIDAY NIGHT RESIDENT

PHOTO-SELFIE-SPASS VORVERKAUF AUF



Iris Bohnet: Die zweite Frau in Harvard, die zur «Vollprofessorin» befördert wurde.

fragen ausschliesslich per Eintrittstest sehr genau ab, was man hinterher im Job können muss. Dabei wissen die Leute in der Personalabteilung nicht, ob es sich um Mann oder Frau, Schwarz oder Weiss, Eliteuni oder Fachhochschule handelt. Wer die Erwartungen erfüllt, wird ungesehen eingestellt.

Wäre das nicht entsetzlich für eine Institution wie Ihren Arbeitgeber Harvard, der enorme Studiengebühren verlangen kann, weil seine Marke später beste Jobchancen verspricht?

Harvard würde hoffen, dass sich die Güte der Ausbildung blind messen lässt. Wir brauchen valide Instrumente, die Aussagekraft über die künftige Produktivität von Mitarbeitern haben. Unternehmen müssen die Disziplin, die sie in der Finanzabteilung haben, auch in die Personalabteilung bringen. Es braucht auch hier Daten, Evidenz und Analytik.

Ist es nicht vermessen, zu glauben, künftige Produktivität eines Menschen messen zu können?

Wir müssen in diese Richtung gehen. Was wir der Intuition überlassen, ist Vorurteilen ausgesetzt. Google gibt natürlich nicht bekannt, welches seine besten Messgeräte sind. Einen Test kenne ich aber. Da wird den Leuten zugeschaut, wie sie in einer Gruppe arbeiten. Gäbe es drei Männer und zwei Frauen und die Männer hörten nur noch auf die Männer – was oft passiert –, dann gäbe es Punktabzug. Der Killer ist, wenn man anderen ins Wort fällt.

Die Schweiz gilt manchmal in Sachen Gleichberechtigung noch als lernfähig. Hat Sie das bewegt, aktiv zu werden?
In der Schweiz beginnt das mit der Schule – die Kinder kommen immer noch zum Mittagessen nach Hause. Das wäre für mich unvorstellbar. Die Normen in den USA machen es für meinen Mann und mich viel leichter. Die Kinder sind den ganzen Tag in der Schule und es gibt Ferienprogramme. Die Gesell-

«Frauen rennen an die Wand, wenn sie gleich selbstbewusst auftreten wie Männer.»

schaft ist viel mehr darauf eingestellt, dass beide Eltern arbeiten. Wir sind hier die Norm – in der Schweiz wären wir die Ausnahme. Aber wie ich zu meinem Forschungsfeld kam, hat trotzdem nichts mit der Schweiz zu tun.

Hätten Sie es in der Schweiz als Frau in der Ökonomie so weit gebracht wie hier in den Vereinigten Staaten und in Harvard?

Das weiss ich nicht – vielleicht nicht. Selbst in Harvard sind es nicht sehr viele Frauen. Als ich 1998 an die Kennedy School kam, hatten wir eine «volle» Professorin. Ich war erst die zweite Frau dort, die zur Vollprofessorin befördert wurde. Selbst in den USA machen Frauen erst 22 Prozent der auf Lebenszeit angestellten Professoren aus.

DIGITALES LEBEN

Dank Google nie mehr warten

TIM HÖFINGHOFF

Verrückt, was Google alles weiss. Wann es bei der Zürcher Postfiliale Sihlpost montags besonders voll ist?



Zwischen 18 und 19 Uhr. Donnerstags hingegen ist am meisten los zwischen 17 und 18 Uhr. Das behauptet Google in seiner «Stosszeiten»-Funktion. Jeder, der Sihlpost googelt, bekommt die Daten als hübsches Balkendiagramm angezeigt. Google sagt mir auch, wie lange Menschen in der Filiale bleiben. «In der Regel» seien es 15 Minuten. Der Suchmaschinenanbieter sammelt solche Infos von Smartphones, bei denen die Ortung eingeschaltet ist. Klingt alles nach ständiger Überwachung? Auf jeden Fall! Aber es ist so irre praktisch: Will ich vermeiden, bei der Post in der Schlange zu stehen, empfiehlt Google: Gehe stets vor 7 Uhr oder nach 22 Uhr. Oder mittwochs so gegen 11 Uhr, da sei auch nicht so viel los. Solche Infos gibt es für immer mehr Orte, zum Beispiel für Restaurants. Das «Hiltl» in Zürich etwa sei montagabends gar nicht so voll wie freitags. Klar, das konnte ich mir schon denken, aber Googles Daten belegen das. Sind sie akkurat? Völlig falsch werden sie wohl nicht sein. Damit ich beim Shopping und Ausgehen nie mehr in der Schlange stehe, muss ich wohl nur noch Google konsultieren. Hoffentlich kommen nicht noch mehr Menschen auf die Idee. Sonst stehen wir bald alle gemeinsam in einer neuen Schlange.

► **BLOG DIGITALES LEBEN**
handelszeitung.ch/digitalesleben

so schauen sie unvoreingenommen auf die Qualität des Kandidaten. Viel Information über Geschlecht, Herkunft und Rasse eines Bewerbers liegt allein im Namen. In Frankreich gibt es Versuche, nicht nur den Namen, sondern auch die Anschrift wegzunehmen. Dort wird sehr

segregiert gelebt – man schliesst von der Adresse auf die Herkunft.

Dieser kleine Schritt macht Unternehmen schon diverser?

Genau. Eine Firma, Compose, schaut selbst Lebensläufe nicht mehr an. Die

www.kienbaum-compensation-portal.com

Mit uns haben Sie auch bei schweren Themen einen sicheren Stand.



» Salärdaten schnell und sicher abfragen

Von der klassischen Salärstudie über Do-it-yourself-Online-Lösungen bis hin zu massgeschneiderten Analysen: Wir bieten Ihnen Antworten auf alle Vergütungsfragen.

Mit der Kadersalär- sowie der Spezialisten- und Fachkräftestudie Schweiz stellt Kienbaum seit Jahren wertvolle Marktinformationen für die wichtigsten Funktionen aller Ebenen eines Unternehmens in konsistenter Weise zur Verfügung. Das Compensation Portal bietet Ihnen darüber hinaus exklusiven Zugriff auf unsere TÜV-zertifizierte Online-Vergütungsdatenbank.

Unsere Online-Vergütungsdatenbank bietet Ihnen u. a.:

- » Internationale Vergütungsdaten aus mehr als 600'000 Datensätzen
- » Vergütung von Geschäftsführern, Führungs- und Fachkräften
- » Professionelle Auswertungsoptionen (online, PDF, Excel)
- » Intuitive Bedienbarkeit
- » TÜV-zertifizierte Sicherheit

Checkliste Ihrer zusätzlichen Vorteile:

- ✓ Immer auf dem neusten Stand mit aktuellen Trendinformationen zu Vergütungsthemen und Corporate Governance
- ✓ Kein Blättern mehr in Geschäftsberichten dank unserer Auswertung der wichtigsten Vorstandsbezüge aus dem gesamten DACH-Raum
- ✓ Schneller Zugriff auf die Online-Bibliothek mit Kienbaum Vergütungsreports zum kostenlosen Download



Kienbaum Consultants International
Fon: +41 44 306 42 40
zurich@kienbaum.com



Kienbaum