

# «Nahe an einer Revolution»

Sie kämpft gegen Klischees im Kopf: Iris Bohnet. In Harvard forscht die Schweizer Professorin, wie Firmen die besten Mitarbeiter finden. Ihr Fazit: Big Data ersetzt schon bald Personalchefs.

Interview: René Haenig Fotos: Yves Bachmann

**Iris Bohnet, haben Sie sich heute schon bei einem Vorurteil ertappt?**

(Lacht) Der Tag ist noch jung. Dann nehmen wir den gestrigen Tag. Ertappt würde ich nicht sagen, aber ich wurde gefragt, ob ein Vorurteil grundsätzlich immer schlecht ist.

**Und, ist es das?**

Es kann manchmal sinnvoll sein, Faustregeln parat zu haben, um kurz und schnell zu entscheiden, ob jemand eine Person ist, die pünktlich anruft, so wie Sie, oder ist es jemand, der eher zu spät kommen wird. Wenn ich, so wie heute, mit Harvard-Studenten zu Mittag essen gehe, greife ich wahrscheinlich auf Heuristiken zurück, wobei meine Erfahrungen eine Rolle spielen. Ich denke, Leute aus der Schweiz rufen pünktlich an, Harvard-Studenten erscheinen dagegen nicht unbedingt minuziös.

**Was dachten Sie, als ich Punkt 10 Uhr bei Ihnen in Harvard anrief?**

Es war eine Bestätigung meines Vorurteils, wenn Sie so wollen.

**Sie erforschen, wie Stereotypen oder Vorurteile Firmen daran hindern, die besten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu finden. Wie muss ich mir Ihre Arbeit vorstellen?**

Zurzeit machen wir Experimente mit Firmen, indem wir die Sprache in deren Stellenanzeigen von Vorurteilen befreien. Wir können etwa voraussagen, dass die Wahrscheinlichkeit, mit der sich ein Mann auf eine Lehrerstelle bewirbt, viel kleiner ist, wenn diese mit Adjektiven wie «fürsorglich», «warmherzig» und «kollaborativ» ausgeschrieben ist, weil das

Adjektive sind, die in unseren Köpfen stereotyp weiblich besetzt sind.

**Was sollte ein Unternehmen tun, wenn es Männer ansprechen möchte?**

Solche Adjektive aus einer Stellenausschreibung streichen. Wenn das nicht möglich ist, Adjektive hinzufügen, die in unseren Köpfen stereotyp männlich besetzt sind.

**Wie reagieren Firmen auf Ihre Vorschläge?**

Die einen erklären: Wir machen alles prima, das ist bei uns kein Problem! Die anderen sagen: Das leuchtet uns total ein, ist ja idiotisch, wenn wir uns 50 Prozent des Talentpools selber abschneiden, nur weil wir Sprache nicht vorsichtig und intelligent benutzen. Also führen sie das gleich im Unternehmen ein. Und dann gibt es Unternehmen, die meine Vorschläge nicht nur einführen, sondern dabei auch lernen möchten. Diese sind für mich als Wissenschaftlerin die interessantesten.

**Wie tun Sie das?**

Indem wir die gleiche Anzeige doppelt schalten. Sowohl entzerrt von den genannten Vorurteilen wie auch in der traditionellen Form und Sprache. Dabei messen wir, wer sich bewirbt. So können wir den Firmen zeigen, dass es wirklich eine Rolle spielt und sie ein breiteres Publikum anziehen, wenn die Sprache nicht auf ein Geschlecht fokussiert ist.

**Welche Rolle spielen die Medien bei der Verbreitung von Stereotypen?**

Gerade läuft eine Studie in Australien. Wir analysieren in Zeitungen, wie über Sportler und Sportlerinnen und

Sportarten berichtet wird. Ich kann nur aufgrund der Pilotstudie sagen, dass die Ungleichgewichte zwischen Mann und Frau unglaublich sind.

**Inwiefern?**

Es sind fast schon Stillblüten. Da wird über die Frau geschrieben, die im Schwimmen eine Goldmedaille gewinnt, und den Mann, der Bronze holt. Die Überschrift lautet: Er gewinnt Bronze, Australien ist stolz auf ihn. Als kleine Randnotiz steht daneben, dass die Frau noch eine Goldmedaille gewonnen hat. Das sind Bilder, und damit meine ich auch figurative Bilder, die eine Rolle spielen und die wir in unserer Sprache benutzen, wenn wir Männer und Frauen darstellen. Auch Werbung spielt eine grosse Rolle, Menschen sind visuell.

**Die Medien sind also wichtig?**

Sehr sogar. Es gibt Forschungen im deutschsprachigen Raum, bei denen ist die Schauspielerin Maria Furtwängler involviert. Das Fernsehen analysiert da, welche Rollen Männer und Frauen in Filmen spielen, wie viel Sprechzeit sie jeweils haben. Es zeigt sich, dass Männer in Hauptrollen viel mehr reden als Frauen, das Verhältnis liegt bei etwa zwei Drittel zu einem Drittel. Und, was erstaunlich ist, wenn als Hintergrund eine Szene mit einer Menschenmenge gezeigt wird, sind das auch typischerweise zwei Drittel Männer und ein Drittel Frauen.

**Muss man bei den Medien ansetzen, um Vorurteile oder Stereotypen aus den Köpfen herauszubekommen?**

Ja. Wenn wir in den Medien mehr ▶

Spitzenkarriere im Ausland: Die gebürtige Luzernerin Iris Bohnet lehrt und forscht an der Harvard University, einer der weltweit besten Universitäten.



► heitlich Männer in Führungspositionen zeigen oder Frauen mehrheitlich mit der Schürze daheim am Herd abbilden, zementieren diese Bilder Stereotypen.

**Die Softwareschmiede SAP entwickelt aufgrund Ihrer Forschungen eine Software, die Bewerbungsverfahren vorurteilsfrei machen soll.**

Gerade wurde ich für einen Film von SAP interviewt, wie man die Erkenntnisse in meinem Buch «What Works» in Technologien und Software umsetzen kann. Ich finde das spannend, aber es gibt neben SAP auch viele Start-ups und kleine Firmen, die das ebenfalls umsetzen.

**Da lässt Big Data grüssen, oder?**

Ja. Das ganze Feld des Personalmanagements wird sich in den nächsten zehn Jahren total verändern - das ist nahe an einer Revolution. Quasi die letzte Hochburg der Intuition in Firmen. Dort eröffnen uns Daten unheimliche Möglichkeiten, wie zuvor in Finanzabteilungen oder im Marketing. Dinge wie: Welche Fragen prognostizieren tatsächlich die Produktivität eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin gut, wie viele InterviewerInnen sind ideal für ein Unternehmen? Google hat herausgefunden, dass es bei ihnen vier sind. Das alles ist Big Data, manchmal heisst es auch People Analytics.

**Der Begriff Big Data weckt Ängste.** Wir Menschen fürchten die Maschine, das ist kein neues Phänomen. Als Aufzüge aufkamen, benötigte man am Anfang Liftboys. So waren die Menschen eher bereit, einen Aufzug zu benutzen. Die Angst vor der Maschine, die uns überrennen könnte, müssen wir ernst nehmen.

**Können Computer irren?** Auch Computeralgorithmen entstehen durch Erfahrungen. «Machine learning» lernt von der Vergangenheit, was vor einiger Zeit bei dem beruflichen Netzwerk LinkedIn aufief. Da wollten Leute «Charlotte» eingeben, und nach wenigen Buchstaben schlug das Programm stattdessen «Charles» vor. Weil Charles eben öfter gesucht wird. Das ist natürlich kein dramatisches Problem, aber es gibt auch wüstere Beispiele, an denen man zeigen könnte, dass Algorithmen Vorurteile haben.

**Nicht gerade vertrauenserweckend.** Ein Algorithmus ist nur so vorurteilsfrei wie die Person, die ihn kreierte hat. Was mich persönlich nicht davon abhält, an Big Data zu glauben. Wir Menschen sind so vorurteilsbehaftet, dass der Computer fast in jedem Fall bessere Ergebnisse erzeugt.



**Werde ich künftig gar keinen Lebenslauf mehr schreiben müssen, wenn ich mich irgendwo bewerbe?**

Das wäre prima! Wenn Sie mich fragen, welche Methode Leistung im Berufsleben am besten vorhersagt, dann ist das nicht der Lebenslauf und erst recht nicht ein unstrukturiertes Interview. Sondern ein Test, der die Eigenschaften misst, die ich brauche, wenn ich beispielsweise einen Journalisten oder eine Journalistin anstellen möchte.

**Kennen Sie Firmen, die bereits heute anhand von Big-Data-Analysen ihr Personal rekrutieren?**

Die britische Regierung, die BBC, die Banken HSBC und Lloyds kündigten kürzlich an, zu blinden Evaluationsverfahren überzugehen und Namen sowie Adresse von Bewerbern abzudecken. Bei Unilever ist man sehr weit mit Eignungstests und strukturierten Interviews.

**Spielt es künftig überhaupt noch eine Rolle, ob jemand aus «menschlicher» Sicht ins Team passt oder nicht?**

Das werde ich häufig gefragt, und es ist schon der Ursprung von Vorurteilen. Wenn ich mir überlege, ob Sie passen, kommen schon unbewusste Bilder wie: Wir beide kennen die Schweizer Kultur, aber Sie kommen aus Deutschland und können vielleicht kaum Schweizerdeutsch. Noch dazu sind Sie ein Mann, vielleicht wäre es einfacher mit einer Frau. Das kommt alles unbewusst.

**Ihre Vorschläge sind nicht unumstritten. Im «Manager-Magazin» zweifelte**

Vielseitig: Iris Bohnet hat vor allem in den Bereichen Entscheidungs- und Verhandlungstheorie und Geschlechtergleichstellung publiziert. Hier im Gespräch mit dem ehemaligen Uno-Generalsekretär Ban Ki Moon.

**jüngst ein Headhunter einen Teil Ihrer Methoden an. Er hält Spontanität und persönliche Gespräche in Bewerbungsverfahren für sinnvoll.**

Ich bin daran interessiert zu messen, was funktioniert. Daher schliesse ich a priori auch nicht aus, dass es unglaublich begabte Menschen geben könnte, bei denen das Bauchgefühl tatsächlich zukünftige Leistungen gut vorhersagt. Aber das müssen wir zuerst mal zeigen, und bis jetzt stimmt mich die empirische Evidenz diesbezüglich nicht optimistisch.

**Gibt es DIE richtigen Fragen an einen Job-Bewerber oder Bewerberin?**

Google hat sie dank Big Data, verrät diese jedoch nicht. Wobei ich nicht glaube, dass die Fragen, die Google seinen KandidatenInnen stellt, auch für Harvard funktionieren würden.

**Wie bekamen Sie selbst Ihre Stelle?**

Ich bewarb mich auf eine Anzeige im «Economist». Das Verfahren ist immer noch sehr ähnlich. Ein Gremium von drei Leuten in Harvard las meine Publikationen und holte verschiedene Gutachten ein. Dann verbrachte ich einen Tag in Harvard, hielt einen Probevortrag, bei dem beurteilt wurde, ob ich unterrichten kann, dazu zehn bis zwölf halbstündige Interviews mit jeweils einem anderen Fakultätsmitglied.

**Und was war am anstrengendsten?**

Das Abendessen mit dem Selektionsgremium, bestehend aus drei Personen. Das war nach diesem anstrengenden Tag kein Smalltalk, sondern ein knallharter Intelligenztest. 🌐

Foto: Kristien Schueler



## PERSÖNLICH

Iris Bohnet, 51, ist Verhaltensökonomin und die erste ordentliche Schweizer Professorin an der Harvard-Universität. Sie wächst im Kanton Luzern in einem Elternhaus auf, das ihr früh Selbstbewusstsein vermittelt. Als sie eine kritische Maturrede hält, beschwert sich der für den Kanton zuständige Erziehungsminister bei ihrem Vater. Dessen Antwort: «Wenn meine Tochter das so sagt, wird es auch so sein.» Bohnet schloss ihr Ökonomiestudium an der Uni Zürich 1997 ab, doktorierte, wurde 1998 Assistenzprofessorin an der Harvard-Universität und ist seit 2006 ordentliche Professorin. Von 2011 bis 2014 war sie Dekanin der Kennedy School of Government, wollte dann aber zurück in die Forschung, um ihr preisgekröntes Buch «What Works. Gender Equality By Design» zu schreiben. Seit 2012 ist sie Mitglied des Verwaltungsrats der Credit Suisse. Bohnet ist verheiratet mit dem Anwalt Michael Zürcher, Mutter zweier Söhne (Dominik und Luca) und lebt seit 20 Jahren in den USA. Dort vermisst sie: «In Zürich mit dem Velo in die Badi am Mythenquai zu radeln.» Und schätzt besonders: «Als Frau war es für mich hier viel einfacher, Karriere zu machen.»