

# «Frauen verhandeln seltener um ihren Lohn»

Die Schweizer Star-Ökonomin Iris Bohnet weiss, warum Frauen weniger verdienen und selten Karriere machen: Der Grund sind unfaire Spielregeln. Sogar das Nobelpreiskomitee hört auf die Harvard-Professorin. **Interview: Albert Steck und Franziska Pfister**

**NZZ am Sonntag:** Im Topkader der Schweizer Firmen sind weniger als 10% Frauen. Sie sind überzeugt, dass dieser Anteil mit der Einführung von anonymisierten Bewerbungen steigt. Weshalb?

**Iris Bohnet:** Die Schweiz ist eines der wenigen Länder neben Deutschland und Österreich, in denen Fotos bei Bewerbungen noch immer zum Standard gehören. Das ist ein alter Zopf: Zahlreiche Studien belegen, dass dies für die Selektion nichts bringt. Firmen sollten sich bei Bewerbungen und Beförderungen stärker auf Daten abstützen.

Also werden Frauen mit dem heutigen Selektionsverfahren vielfach übergangen?

Genau. Ein zu enger Kreis bei der Auswahl führt zu schlechteren Resultaten. Zudem werden Minderheiten diskriminiert. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Das Komitee zur Nobelpreis-Vergabe hat mich Anfang Jahr gebeten, den Auswahlprozess zu durchleuchten. Für die Nominierung konnten ausgewählte Expertinnen und Experten jeweils eine Person vorschlagen. Mit dem Effekt, dass die Nominierten meist den konformen Stereotypen entsprechen - es sind also vor allem weisse Männer aus den USA. Neu umfasst die Nominierung jedoch mehrere Vorschläge.

Was ändert sich dadurch?

Die Auswahl an nominierten Personen wird breiter. Man setzt nicht einfach weisse Amerikaner auf die Liste, sondern berücksichtigt vermehrt Frauen und Personen aus anderen Kulturen. Die Diversität verbessert sich somit ganz natürlich.

Frauen erhalten auch weniger Lohn als Männer. Wie können sie eine Gehaltserhöhung durchsetzen - beispielsweise beim Jahresgespräch?

Die Lohnschere zwischen Männern und Frauen bereitet mir Sorgen. Ein Grund liegt darin, dass Frauen seltener um ihren Lohn verhandeln. Denn sie müssen nach wie vor gegen stark verankerte gesellschaftliche Prinzipien ankämpfen, wenn sie sich für ihre eigenen Interessen einsetzen. Deshalb verzichten Frauen manchmal auf Lohnansprüche, obwohl diese eigentlich berechtigt wären.

Es geht um viel Geld: Laut Bundesstatistik verdient eine Frau pro Monat 1400 Fr. weniger als ein Mann. Die Lohnneinbusse, die sich nicht durch objektive Faktoren erklären lässt, beträgt immerhin 600 Fr. Müsstest du Frauen resoluter auftreten?

Frauen verhandeln genauso hartnäckig wie Männer. Nämlich dann, wenn sie sich für eine andere Person einsetzen, zum Beispiel als Anwältin für einen Klienten. In diesem Fall ist ein resolutes Auftreten akzeptiert. Doch wenn Frauen für sich selber Forderungen stellen, verstoßen sie gegen etablierte gesellschaftliche Rollenbilder.

Wie gehen Sie selber vor, wenn Sie für sich verhandeln müssen?

Als ich vor 20 Jahren an der Universität Harvard eine Assistenzprofessur erhielt, verhandelte ich überhaupt nicht. Über die Jahre habe ich aber dazu-

## Iris Bohnet

Die 52-jährige Schweizer Ökonomin hat an der US-Universität Harvard eine steile Karriere gemacht. Sie ist Professorin für Public Policy und zudem Dekanin an der Wirtschaftsfakultät. Seit 2012 ist sie Verwaltungsrätin der Credit Suisse. Die «Financial Times» hat ihr Buch «What Works» zum Thema der Gleichstellung zu einem der sechs wichtigsten Wirtschaftsbücher des Jahres 2016 ausserkoren. Iris Bohnet ist verheiratet und hat zwei Söhne. (sal.)

gelernt. Bei meiner Beförderung zur ordentlichen Professorin 2006 beschaffte ich Vergleichslöhne von anderen Hochschulen. Zudem brachte ich das Thema im Gespräch mit dem Dekan offen aufs Tapet und nannte ihm statistische Zahlen zur Lohnschere.

Warum halten sich geschlechtsspezifische Rollenmuster so hartnäckig? In Ihrer Forschung zeigen Sie zum Beispiel, dass Frauen als «aggressiver» gelten, wenn sie sich genau gleich verhalten wie ein Mann.

Das ist eine schwierige Frage. Wenn ein Mann eine andere Person im Gespräch unterbricht, wird dies als Teil einer engagierten Diskussion toleriert. Tut eine Frau dasselbe, gilt es als aggressiv. Die Wissenschaft bezeichnet dies als «Kompetenz-Sympathie-Dilemma». Treten Frauen dagegen warmherzig oder emotional auf, mag man sie, zweifelt aber an ihrer Kompetenz. Auch Männer, die in typischen Frauenberufen wie Kindergärtner arbeiten, erleben solche Rollenkonflikte.

Sie sehen den Schlüssel zur Gleichstellung nicht in einer Verhaltensänderung der Frauen. Stattdessen plädieren Sie für eine Anpassung der Spielregeln, damit beide Geschlechter die gleichen Chancen haben. Was heisst das konkret?

Es braucht generell einen humaneren, zivilisierteren Umgang in der Arbeitswelt wie auch in der Gesellschaft. Gerade in der Politik ist der Ton deutlich rauer geworden. Ich stelle fest, dass direkter auf die einzelne Person gespielt wird.

Sind Frauen stärker davon tangiert? Michelle Obama sagt, sie wolle nicht in die Politik, weil die Rücksichtslosigkeit und der verletzende Ton sie abstoße.

Im amerikanischen Kongress erhalten Frauen durchs Band weniger Redezeit. Auch hier braucht es gleich lange Spieße. Von fairen Spielregeln könnten die Frauen in ganz vielen Bereichen profitieren. Ein Paradebeispiel sind die amerikanischen Orchester: Nachdem die Bewerberinnen und Bewerber anonym hinter Vorhängen vorspielen mussten, stieg der Frauenanteil von 5% auf heute über 35%. Die Veränderung ergab sich daraus, dass die Jury nicht sehen konnte, ob ein Mann oder eine Frau das Instrument spielte.

Viele Kaderjobs setzen 60-Stunden-Wochen voraus, was Frauen



**Harvard-Professorin Iris Bohnet beurteilt die Schweiz bei der Gleichstellung als wenig fortschrittlich.** (Zürich, 5.12.2018)

und speziell Mütter benachteiligt. Sie sagen, man müsste «Workaholics» als Süchtige behandeln, anstatt zu verherrlichen.

Vor allem die jüngere Generation fordert mehr Flexibilität in der Arbeitswelt. Dieses Umdenken ist positiv für die Gleichberechtigung. Ein Wandel ist auch dringend nötig: Das beginnt schon beim Begriff des Mutter-schafts- oder Vaterschaftsurlaubs. Da geht es ja nicht um Ferien. Zudem sollte man diese Elternzeit nicht geschlechtsspezifisch definieren.

Wo steht die Schweiz bei der Gleichstellung im internationalen Vergleich?

Besonders im Schulbereich erlebe ich die Strukturen als sehr schwierig. Im Gegensatz zu vielen anderen Ländern gibt es hier kaum Tagesschulen. Mir ist schleierhaft, weshalb die Kinder zum Mittagessen nach Hause gehen müssen. Das erschwert es den Erziehenden, Karriere und Familie unter einen Hut zu bringen. In der Schweiz besteht gerade für Mütter ein sozialer Druck, am Mittwochnachmittag für die Kinder zu sorgen.

Die verbreitete Teilzeitarbeit bei Frauen beurteilen Sie ebenfalls skeptisch.

In den Niederlanden arbeiten etwa gleich viele Menschen Teilzeit wie in der Schweiz. Doch bei uns sind es primär Frauen, während dort die Geschlechterverteilung ausgeglichener ist. Hier besteht ein enormes ungenutztes Potenzial - gerade im Hinblick auf den Mangel an Fachkräften wegen der Pensionierung der Babyboomer-Generation. Die mangelnde Integration von gut ausgebildeten Frauen in den Arbeitsmarkt bedeutet eine Verschwendung von Talent und Ressourcen. Doch sollten wir die Gleichberechtigung nicht nur aus ökonomischen Gründen



**Treten Frauen warmherzig auf, mag man sie, zweifelt aber an ihrer Kompetenz.**

anstreben. Sie ist in erster Linie ein Menschenrecht.

Das Parlament hat diese Woche ein neues Gleichstellungsgesetz verabschiedet. Demnach müssen Firmen mit über 100 Angestellten eine Lohnanalyse erstellen. Wenn Männer mehr verdienen, braucht es eine Begründung. Unterstützen Sie eine solche Regelung?

Diese Massnahme halte ich für sinnvoll, weil sie die Transparenz erhöht. Grossbritannien kennt ein ähnliches Modell. Die Wirkung war sehr positiv: Viele Firmen haben Leitlinien entwickelt, um die Lohnschere zu reduzieren.

Der Bundesrat plant zudem einen Richtwert für den Frauenanteil in der Führung von börsenkotierten Firmen mit über 250 Angestellten: 30% im Verwaltungsrat sowie 20% in der Geschäftsleitung. Was halten Sie davon?

Es handelt sich um eine «weiche» Quote, welche mit keinen Sanktionen verbunden ist. Grossbritannien hat bereits 2011 einen Richtwert von 25% für den Verwaltungsrat eingeführt. Nach nur vier Jahren haben die hundert grössten Firmen dieses Ziel erreicht, heute haben wir fast 30% Verwaltungsrätinnen. Ich habe diesen Prozess beratend unterstützt und in einer Fallstudie dokumentiert. Auf der Ebene der Geschäftsleitung braucht die Änderung dagegen mehr Zeit, weil das Reservoir an weiblichem Nachwuchs geringer ist.

Sie arbeiten für das Nobelpreiskomitee und die britische Regierung. Wie kommen Sie als Harvard-Professorin zu diesen hochkarätigen Kontakten?

Für meine Funktion als Direktorin des Women and Public Policy Program ist der Bezug zur Praxis wichtig, sowohl in der Politik wie in der Wirtschaft. Bei unserem Kurs «From Harvard Square to the Oval Office» treten erfahrene Persönlichkeiten auf, zum Beispiel Hillary Clinton oder die frühere Präsidentin Liberias, die Friedensnobelpreisträgerin Ellen Johnson-Sirleaf. Als Dekanin kann ich die Konzepte zur Verbesserung der Gleichstellung zudem in der Praxis testen. So haben wir kürzlich unser eigenes Beförderungsverfahren neu ausgerichtet.

Sie betonen die Bedeutung von weiblichen Vorbildern und schlagen deshalb vor, dass Firmen Porträts von erfolgreichen Frauen in ihren Räumen aufhängen. Wer ist für Sie persönlich ein Vorbild?

Mich beeindruckt der Mut der pakistanischen Aktivistin Malala Yousafzai, die soeben bei uns in Harvard war. Zusammen mit unseren beiden Söhnen, 12- und 17-jährig, habe ich ihre Biografie gelesen. Ausserdem habe ich sie persönlich kennengelernt. Sie engagiert sich für das Recht der Mädchen auf Bildung und fiel als 15-Jährige einem Attentat der Taliban zum Opfer, bei dem sie beinahe gestorben wäre. Später erhielt sie den Friedensnobelpreis. Es sind keineswegs nur Menschen in Führungsfunktionen, die uns als Vorbilder dienen können. Jede und jeder mit Zivilcourage verdient unseren Respekt.