



## What works

Wie Verhaltensdesign die Gleichstellung revolutionieren kann

Iris Bohnet  
C. H. Beck © 2017  
381 Seiten

## Bewertung

9 <sup>10</sup> Wichtigkeit  
8 Innovationsgrad  
8 Stil

## Fokus

Führung & Management

Strategie

Marketing & Verkauf

Finanzen

**Personalwesen**

IT, Produktion & Logistik

Karriere & Selbstmanagement

KMU

Wirtschaft & Politik

Branchen

Business weltweit

Verwandte Themen

## Take-aways

- Diskriminierung und Vorurteile frustrieren Talente, senken die Produktivität und erhöhen die Fluktuation.
- Frauen, die den gängigen weiblichen Stereotypen nicht entsprechen, stoßen auf Widerstand – ebenso Männer in typischen Frauenberufen.
- Mütter werden vom Arbeitsmarkt bestraft, Väter belohnt.
- Gegen bewusste Diskriminierung gibt es Gesetze, gegen unbewusste Verhaltensdesign.
- Schaffen Sie eine Umgebung, in der sich alle entfalten können, nicht nur die Kollegen oder Kolleginnen, die die Mehrheit bilden.
- Sammeln Sie in Ihrer Firma Daten über Einstellungen, Gehälter und Beförderungen. Probieren und evaluieren Sie, was Gleichstellung fördert.
- Sinnvoll sind anonymisierte Bewerbungen ohne Bewerberfotos.
- Wollen Sie in allen Bevölkerungsgruppen Talente rekrutieren, müssen Sie eine inklusive Sprache sprechen.
- Hängen Sie in den Fluren Ihrer Firma nicht nur Bilder von Männern auf, sondern auch von Frauen.
- Quotenregelungen helfen dabei, Rollenbilder zu verändern: Menschen überwinden ihre Ablehnung, wenn sie von der Norm abweichende Rollenbilder selbst erfahren.

# Relevanz

## Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieser Zusammenfassung wissen Sie: 1) wie schädlich sich Vorurteile und Rollenbilder in Wirtschaft und Gesellschaft auswirken und 2) wie Sie mit Verhaltensdesign ein Umfeld schaffen, das dem entgegenwirkt.

## Rezension

Es gibt viele Bücher über die Diskriminierung von Frauen und Minderheiten. Meist enthalten sie Empfehlungen, wie Betroffene sich wehren, trainieren, coachen lassen können. Das ist der falsche Ansatz, sagt die Verhaltensökonomin Iris Bohnet. Stereotype sind ihr zufolge so mächtig, dass Einzelne nicht dagegen ankommen. Vielmehr sind Unternehmen, Schulen und Behörden die passenden Adressaten, wenn es darum geht, gegen Vorurteile und Rollenbilder vorzugehen. Setzt sich in solchen Organisationen die Erkenntnis durch, wie verzerrend sich Stereotype auf Leistungsbeurteilungen, Vorstellungsgespräche, Lohnverhandlungen und Beförderungen auswirken, so wird es möglich, ein Umfeld zu schaffen, in dem alle eine faire Chance haben. Die Autorin liefert einen beeindruckenden Überblick über aktuelle praxisorientierte Studien und argumentiert nicht ideologisch, sondern sachorientiert. Ihre Tipps zum konkreten Handeln in Organisationen sind ebenso originell wie nachvollziehbar. Diskriminierung richtet nicht nur auf der persönlichen Ebene Schaden an, sondern flächendeckend in den Unternehmen und in der Gesellschaft. Dieses Buch sollte in keiner Personalabteilung und Chefetage ungelesen bleiben, findet *getAbstract*.

# Zusammenfassung

*„Ein schlechtes Verhaltensdesign, ob bewusst oder unbewusst gewählt, führt zu schlechten Ergebnissen.“*

*„Angestellte, die sich diskriminiert fühlen, sind weniger motiviert und werden mit höherer Wahrscheinlichkeit das Unternehmen verlassen.“*

## Gleichstellung macht sich bezahlt

In Orchestern spielten noch in den 1970er-Jahren fast nur Männer. Seit die Musiker aber vielerorts hinter einem Vorhang vorspielen, weiß das Auswahlkomitee nicht mehr, ob ein Mann oder eine Frau musiziert. Die Folge: Orchester nehmen heute viel mehr Frauen auf als früher. Bei den großen Orchestern liegt ihr Anteil nun bei 35 Prozent. Die Benachteiligung der Musikerinnen lag nicht am Können, sondern an Voreingenommenheit. Ähnlich ergeht es heute Männern, die Grundschullehrer oder Erzieher werden wollen: Sie stoßen auf Vorbehalte, weil sie nicht dem Geschlechterstereotyp entsprechen.

Die Gleichberechtigung von Männern und Frauen ist moralisch begründet. Es ist eine Tragödie, dass rund 200 Millionen Frauen auf der Welt fehlen, weil Mädchen häufiger als Jungen abgetrieben oder nach der Geburt getötet werden („Genderzid“). Millionen von chinesischen Männern finden darum keine Frau. Gleichstellung ist aber auch ökonomisch sinnvoll. Japans Wirtschaftsleistung könnte in 20 Jahren um 20 Prozent zulegen, wenn Frauen im gleichen Maß erwerbstätig wären wie Männer. Kamen bis in die 1960er-Jahre in den USA fast nur weiße Männer als Arzt oder Anwalt infrage, hat sich der Talentpool seitdem um Frauen und Andersfarbige ausgeweitet. Mehr Bewerber zu haben, heißt, bessere Kandidaten auszuwählen. Das hat die Produktivität in den USA seit 1960 um bis zu 20 Prozent erhöht.

## Das Gehirn hat eine verzerrte Weltsicht

Unser Gehirn benutzt viele Stereotype, auch über uns selbst. Die Kategorisierung von Personen nach äußerlichen Merkmalen geht schnell und passiert oft unbewusst, ebenso wie die Verknüpfung mit bestimmten Eigenschaften. Je stärker das Gehirn ausgelastet ist, desto oberflächlicher das Urteil. Eindrücke und Fakten werden meist zum eigenen Vorteil interpretiert. Verzerrte Wahrnehmungen erkennen wir eher bei anderen als bei uns selbst. Stereo-

*„Von Frauen wird nicht erwartet, dass sie widersprechen, und wenn sie es tun, nimmt man es ihnen übel.“*

*„Dass Mutterschaft bestraft und Vaterschaft belohnt wird, ist gut dokumentiert.“*

*„Programme für Diversitätstraining können zu moralischer Lizenzierung führen: Menschen, die etwas Gutes getan haben, reagieren darauf, indem sie mehr von etwas Schlechtem tun.“*

*„Man hat festgestellt, dass Menschen, die bereits kognitiv ausgelastet sind, eher oberflächliche Urteile fällen und sich sexistisch äußern.“*

type halten sich hartnäckig: Heute können Mädchen allgemein besser rechnen als Jungen, trotzdem ist die gegenteilige Überzeugung verbreitet. Es ist unklar, welchen Anteil am Verhalten der Geschlechter die Biologie und welchen Anteil Erziehung und Sozialisierung haben.

### **Wer aus der Rolle fällt, wird bestraft**

Die Rollenbilder der Geschlechter sind in vielen Kulturen ähnlich. Männer gelten als kühl, kompetent und anführend, Frauen als warm, kooperativ und bescheiden. Vor allem berufstätigen Müttern schadet das. Sie werden bei Einstellung, Beförderung und Bezahlung benachteiligt. Während Arbeitgeber Vaterschaft belohnen, wirken sich Kinder bei Frauen negativ aus. Wo Frauen nicht dem Klischee entsprechen, sondern Führungsjobs oder Gehaltserhöhungen verlangen, stoßen sie auf Widerstand. Frauen verhandeln weniger als Männer, außer wenn sie für andere verhandeln, etwa als Anwältin. Sagen Sie Bewerbern und vor allem Bewerberinnen ausdrücklich, dass sie verhandeln dürfen. Dann beteiligen sich mehr Frauen und die Gehaltslücke wird kleiner.

Erfolgreiche Frauen werden als unsympathisch empfunden oder es wird angezweifelt, dass ihr Erfolg auf Kompetenz beruht. Managerinnen ergreifen seltener das Wort. Sie wissen, dass maskulines Auftreten ihnen negativ ausgelegt wird. Überschneiden sich in einer Person mehrere Stereotype, kommt es nicht unbedingt zu einer Doppelbestrafung. So werden schwarze Frauen, die dominant auftreten, positiver wahrgenommen als weiße Frauen mit demselben Verhalten. Wo Frauen mehr verdienen oder besser ausgebildet sind als Männer, sinkt die Heiratsquote: Eine Hauptverdienerin entspricht nicht dem Rollenbild. Neuere Studien zeigen zwar auch Gegentrends, etwa eine Bevorzugung von Frauen an Universitäten. Es gibt aber keineswegs Chancengleichheit. Die Lohnlücke zwischen Männern und Frauen existiert weltweit. Für einen Teil davon gibt es keine andere Erklärung als Diskriminierung.

### **Verhaltensdesign beeinflusst die Umstände**

Die Umstände, unter denen wir entscheiden, beeinflussen unsere Entscheidungen. So werfen Gäste in einer schmutzigen Stadt ihren Abfall auf die Straße – in einer sauberen benutzen sie die Mülltonnen. Von zu vielen Informationen überfordert, halten wir uns an Vorurteile oder Voreinstellungen. Durch diese Denkfehler entstehen uns oder anderen Nachteile. Ein besseres Entscheidungsumfeld verändert das Verhalten, nicht weil es die Einstellungen der Menschen verändert, sondern deren Umgebung. Mit solchem Verhaltensdesign lässt sich unbewusster Voreingenommenheit entgegenwirken. Gegen bewusste Diskriminierung – etwa sexuelle Belästigung – sind dagegen Gesetze und abschreckende Strafen nötig.

### **Einfache Trainings bringen nichts**

Damit Stereotype abgebaut werden können, müssen die Menschen diese verstehen und den Umgang damit trainieren. Viele Diversitätsprogramme in US-Firmen beschränken sich darauf, mehr Bewusstsein für Probleme zu schaffen, statt Einstellungen zu ändern. Womöglich verstärken solche Trainings Vorurteile eher noch, weil sie die Aufmerksamkeit auf bestimmte Gruppen richten oder weil Teilnehmer den Kurs als eine Art Persilschein betrachten: Wer glaubt, mit dem Kurs bereits moralisches Handeln demonstriert zu haben, erlaubt sich anschließend womöglich umso mehr Freiheiten (Lizenzierungseffekt).

Erfolg versprechend ist die empathische Perspektivübernahme, bei der sich Kursteilnehmer in die Lage von Diskriminierten versetzen. Auch die bewusste Suche nach Schwachstellen in der eigenen Argumentation hilft, zu einem ausgewogeneren Urteil zu gelangen. Die Wirkung von Führungskräfte trainings steigt durch ihre Kombination mit Mentoring.

*„Wenn die Chance besteht, in einem weniger diffusen Umfeld zu verhandeln, werden Frauen (und Männer) sie ergreifen.“*

*„Lernen, wie man etwas macht, ist anders und weniger wünschenswert, als dabei unterstützt zu werden, wie man etwas erreicht.“*

*„Wenn es gilt, unsere Personalentscheidungen zu verbessern, dürften wenige neue Instrumente das Personalmanagement so revolutionieren wie People Analytics.“*

*„Die richtigen Leute anziehen, statt die falschen umzuziehen, ist für alle Organisationen eine der wichtigsten Aufgaben.“*

Wichtiger, als Frauen etwas zu lehren, ist, sie dabei zu unterstützen, ihr Ziel zu erreichen. Sponsoren helfen Frauen dabei, ein Karrierenetzwerk aufzubauen. Genau das fällt ihnen nämlich schwer, weil sie wegen häuslicher Belastung weniger Beziehungen zu Kollegen aufbauen können. Außerdem können sie seltener auf verbündete Vorgesetzte zählen – es gibt zu wenige Chefinnen.

### **Datenbasiertes Personalmanagement**

Bei vielen Führungskräften herrscht eine Algorithmenaversion und damit ein irrationaler Glaube an die eigene Intuition. Lassen Sie Ihr Personalmanagement lieber Google nachzueifern: Das Unternehmen wertet die Daten von Bewerbern und Mitarbeitern systematisch aus, um Muster zu erkennen. Es fand so unter anderem heraus, dass Frauen wegen ihrer Kinder doppelt so häufig kündigten wie Männer. Die Fluktuation sank erst, als Google ein stark verlängertes Urlaubsangebot für Mütter und Eltern einführte. Mit Datenanalysen und experimentellen Befragungen finden Sie auch heraus, wie viele Vorstellungsgespräche pro Person sinnvoll sind, ob mehr Freizeit, mehr Gehalt oder ein Bonus als Motivator wirken oder ob bei Einstellung, Bezahlung und Beförderung Verzerrungen bestehen, die nicht auf Leistungsunterschieden basieren. Datenanalysen in Israel ergaben etwa, dass Richter vor der Mittagspause härtere Urteile fällen, als wenn sie satt sind. Sie können den Stand der Gleichstellung in Ihrem Unternehmen prüfen und zertifizieren lassen. Das Bewertungs- und Belohnungssystem Ihrer Firma sollte Verzerrungen ausgleichen, denen Vorgesetzte unterliegen – etwa indem Sie diese dafür verantwortlich machen.

### **Typische Fehler bei der Mitarbeiterfindung und -bindung**

Schönen und großen Menschen billigen wir auch höhere Intelligenz zu, wir arbeiten lieber mit ihnen zusammen als mit anderen, bezahlen sie sogar besser – dabei sind sie gar nicht intelligenter, kooperativer oder produktiver als der Rest. Um diesen sogenannten Haloefekt zu verhindern, verzichten Sie auf Bewerbungsfotos und auch sonst auf demografische Angaben. Mit Software können Sie Bewerbungen entsprechend anonymisieren. Prüfen Sie immer mehrere Bewerber parallel. Der direkte Vergleich erschwert es Ihnen, immer die gleichen Menschen einzustellen – bevorzugt Leute wie Sie selbst. Statt unstrukturierter Interviews, die beliebt, aber untauglich sind, stellen Sie allen Kandidaten die gleichen Fragen nach festem Ablauf und bewerten die Antwort sofort. Sonst trägt Sie die Erinnerung. Lassen Sie Bewerber nacheinander mit mehreren Interviewern sprechen, um voneinander unabhängige Urteile zu erhalten. Geschlechterneutrale, inklusive Sprache wirkt: Wenn sich Ihre Stellenanzeigen an beide Geschlechter wenden, werden Sie auch mehr Bewerbungen von Frauen erhalten. Beim Auswerten von Fragebögen sollten Sie berücksichtigen, dass Männer risikobereiter sind und Antworten auch mal auf gut Glück auswählen, während Frauen eher „weiß nicht“ ankreuzen.

Ein wettbewerbliches Arbeitsumfeld schreckt viele Frauen ab. Sie bevorzugen es, in Teams eingebunden mit anderen Teams zu konkurrieren – ein Verhaltensdesign, das wiederum bestimmte Männer abstößt. Variable Vergütung lehnen Frauen eher ab, weil sie nicht an deren objektive Bewertung glauben. Aus ihrer Sicht ist der Spielraum für Diskriminierung bei fester Vergütung kleiner.

Vollzeit, Teilzeit, Auszeit: Je flexibler Sie die Arbeitsplätze organisieren, desto mehr Bewerberinnen werden Sie haben. Wenn Sie Flexibilität zum Standard machen, ist diese kein Frauenthema mehr und verliert ihr Diskriminierungspotenzial. Weil sich Männer tendenziell über- und Frauen sich unterschätzen, sind Selbstbewertungen nutzlos und schädlich. Indem Sie Mitarbeitern positives Feedback über deren relative Leistung geben, ermutigen Sie sie, sich im hausinternen Wettbewerb wohler zu fühlen und sich stärker einzubringen.

Bremsen Sie diejenigen, die kompetitiv, aber nicht leistungsstark sind. Wenn Sie Leistungsbewertungen unterschreiben, bevor Sie diese ausfüllen, wird Sie das zu einer objektiveren Einschätzung anregen.

### **Eine Willkommenskultur für alle Mitarbeiter**

Quotenregelungen helfen dabei, Rollenbilder zu verändern: Menschen müssen von der Norm abweichende Rollenbilder selbst sehen und Erfahrungen sammeln, um ihre Ablehnung zu überwinden. Die 1993 in Indien eingeführte Vorschrift, dass ein Drittel der Dorfräte weibliche Vorsitzende haben müsse, verbesserte die Einstellung der Männer gegenüber weiblichen Führungskräften und erhöhte das Engagement der Dorfbewohnerinnen. Bringen Sie Frauen in kontrastereotype Rollen, zum Beispiel in Führungspositionen, so motiviert das andere Frauen und bewirkt mehr Akzeptanz bei den Männern. Hängen Sie in Sitzungsräumen und Fluren nicht nur die Bilder ehemaliger Chefs auf – das waren in der Regel alles Männer. Unter Vätern, die Töchter haben, finden Sie viele Verbündete in Sachen Gleichstellung.

Bilden Sie keine Teams, in denen einzelne Frauen oder Vertreter anderer Gruppen sich allein einer homogenen Mehrheit gegenübersehen. Sie werden sonst ausgegrenzt oder als Alibi-person abgetan. Stellen Sie lieber Teams aus mehreren Vertretern je einer Gruppe zusammen oder, wenn das nicht möglich ist, eben homogene Gruppen. Für viele Aufgaben ist es ideal, wenn die Teammitglieder kognitiv auf einer Höhe, in ihren Ansichten hingegen verschieden sind.

Die meisten Menschen wollen der Norm entsprechen, also tun, was andere tun – im Guten wie im Schlechten. Darum sind Standards ein wichtiges Instrument des Verhaltensdesigns: Wer davon abweicht, muss das erklären. Wer sich öffentlich rechtfertigen muss, urteilt weniger nach Stereotypen. Indem Sie Informationen darüber veröffentlichen, wie weit andere Organisationen bei der Gleichstellung sind, also zum Vergleich mit Ihrer eigenen Organisation einladen, setzen Sie bestenfalls eine neue Norm und erhöhen auch ohne Quoten die Akzeptanz. Großbritannien ist es so gelungen, den Frauenanteil in Verwaltungsräten zu erhöhen. Auch Gesetze etablieren Normen. In den USA ermöglichte ein Gesetz 1972 Millionen Mädchen die Teilnahme an Sportarten, von denen sie vorher ausgeschlossen waren.

### **Verhaltensdesign in der Schule**

Das im Durchschnitt geringere Selbstbewusstsein, das Schülerinnen laut Studien aufweisen, verschwindet in reinen Mädchenklassen. In gemischten Klassen sollten Lehrer die Scheuen und Schüchternen bewusster einbeziehen – etwa indem diese ihre Ideen erst einmal in kleineren Gruppen diskutieren können, bevor sie vor die Klasse treten. Ebenfalls hat es einen positiven, leistungsangleichenden Effekt, wenn man bei Fragebögen die Angabe des Geschlechts erst am Ende ankreuzen muss. Jungen lesen allgemein weniger und schlechter als Mädchen, und der Abstand wird immer größer. Ihnen fehlen männliche Rollenvorbilder, das heißt Lehrer und Väter, die ihnen das Lesen schmackhaft machen oder vorlesen. Es ist schwierig, aber nicht unmöglich, auch die Jungen zu fördern, ohne den Mädchen zu schaden. So gehen in Indien und Kenia insgesamt mehr Kinder zur Schule, seit Schulbesuche mit Entwurmungsangeboten verknüpft werden.

*„Die Menschen müssen immer wieder kontrastereotype Rollenmodelle sehen, damit sich ihre Überzeugungen ändern.“*

*„Frauen neigen weniger zur Selbstüberschätzung als Männer und manchmal sogar eher dazu, sich zu unterschätzen.“*

## Über die Autorin

**Iris Bohnet** lehrt Verhaltensökonomie in Harvard und ist Direktorin des dortigen Women and Public Policy Program.