



Iris Bohnet lehrt als Verhaltensökonomin in Harvard und ist CS-Verwaltungsrätin. (CHRISTIAN DANCKER)

HARVARD-PROFESSORIN IRIS BOHNET

«Uns fehlt ein anderes Wort für Teilzeit»

Wir haben in der Schweiz weniger Frauen in den Geschäftsleitungen der Finanzindustrie als 2013. Alarmiert Sie das?

Natürlich wäre mehr besser. Ich würde einzelne Zahlen aber nicht überbewerten. In kleinen Stichproben können geringe Verschiebungen eine grosse Wirkung haben. Das Resultat ist aus einem anderen Grund aber interessant.

Und der wäre?

Die Schweiz ist eines der Länder mit der grössten Diversität in den Geschäftsleitungen, wenn es um die Mischung von Nationalitäten geht. Wir müssten uns fragen, wieso wir nicht von dieser Erfahrung lernen, wenn es darum geht, gegenüber der Mischung der

Geschlechter ebenso offen zu sein. Studien im Sport zeigen: Je mehr Nationalitäten in einem Team sind, desto mehr verliert die Nationalität an Bedeutung.

Ist es aber nicht beunruhigend, dass sich weibliche Millennials nach wenigen Jahren von der Karriere verabschieden?

Natürlich. Das hat aber auch damit zu tun, dass Millennials – auch die Männer! – neben der Arbeit andere Lebensziele haben, so im sozialen Bereich. Wir Arbeitgeber müssen darauf reagieren, um sie halten zu können. Bei der CS haben wir den <geschützten Freitagabend> eingeführt. Es braucht aber noch mehr.

Aus einer Studie von Oliver Wyman geht hervor, dass die Kultur in der Schweiz wie auch in Deutschland sehr maskulin ist und Frauen abschreckt.

Eine interessante These. Man müsste dann aber erklären können, wieso Österreich als ebenfalls germanisches Land besser abschneidet. Es gibt Studien zu den Folgen des Zweiten Weltkrieges, die zeigen, dass in vom Krieg betroffenen Ländern Frauen Männerberufe ergriffen und diese nach dem Krieg nicht mehr aufgaben. In der Schweiz gab es diesen Schock nicht. Man redet auch von Wohlstandsapathie. Frauen in der Schweiz mussten diese Rolle nie übernehmen. All diese Thesen greifen alleine aber zu kurz. Sie erklären einen Teil, aber nie alles.

Sie sind Verwaltungsrätin der CS. Wie gut steht es um den Frauenanteil in Ihrer Bank?

38% der Mitarbeitenden der CS sind Frauen. Im Senior Management haben wir 18% und in der Geschäftsleitung gut 8%.

Sie haben soeben ein Buch herausgegeben mit dem Titel «What Works». Darin geben Sie Firmen konkrete Ratschläge, wie sie zu gemischten Führungsteams kommen. Setzt die CS Ihre Forderungen um?

Ja, wir machen sehr viel in der CS. Aber auch andere setzen Einsichten aus «What Works» um. Wir können beispielsweise von Google, L'Oréal, Vodafone und Unilever lernen.

Mit Ihrem Buch wollen Sie Vorurteile aus unseren Systemen nehmen. Wie geht das?

Etwas vom Wichtigsten in Firmen ist, Einstellungs-, Beförderungs- und Evaluationsverfahren richtig aufzubauen. Dazu muss man messen, was funktioniert und was nicht. Wir müssen Personalentscheidungen basierend auf Daten und Fakten treffen. Analysen, wie wir sie heute leider oft nur in unseren Finanzabteilungen und im Marketing durchführen. Big Data also auch im Personalwesen! Humankapital ist unsere wichtigste Ressource. Gerade diese Entscheidungen sollten wir nicht dem Zufall überlassen. Die typischen unstrukturierten Interviews sehen zukünftige Produktivität im Schnitt nicht besser als der Zufall vorher.

Was kann sonst noch helfen, Vorurteile abzubauen?

Wichtig wäre, Teilzeit komplett neu zu definieren. Teilzeit ist ein unmögliches Wort, das suggeriert, dass man eine halbe Person ist, nur die halbe Leistung bringt. Das Wort Teilzeit wirkt sich negativ auf Beförderungen aus. Man betrachtet nicht die Leistung innerhalb der 50%-Stelle, sondern folgert, dass ein 50%-Pensum weniger Leistung ist als ein 100%-Pensum. Als Verhaltensökonomin weiss ich aber, dass zwei Deziliter Milch in einem kleinen Glas besser ankommen als in einem grossen Glas. Das grosse Glas ist halb leer. Es ist ein Unterschied, ob ich sage: Eine Bankberaterin betreut 10 Kunden zu 100% – oder 20 zu 50%.

Sie coachen Regierungen und Firmen in Sachen Diversität. Beobachten Sie Fortschritte?

Ja. Die englische Regierung führt gerade jetzt blinde Bewerbungsverfahren ein. Alles, was sich auf die Person bezieht, wird nicht mehr erfragt: Geschlecht, Rasse, Name, Herkunft sind weg. Das statistische Amt Australiens hat dies ebenfalls eingeführt und innert kurzer Zeit eine Verdoppelung des Frauenanteils auf der Führungsetage erreicht.

Interview: Charlotte Jacquemart