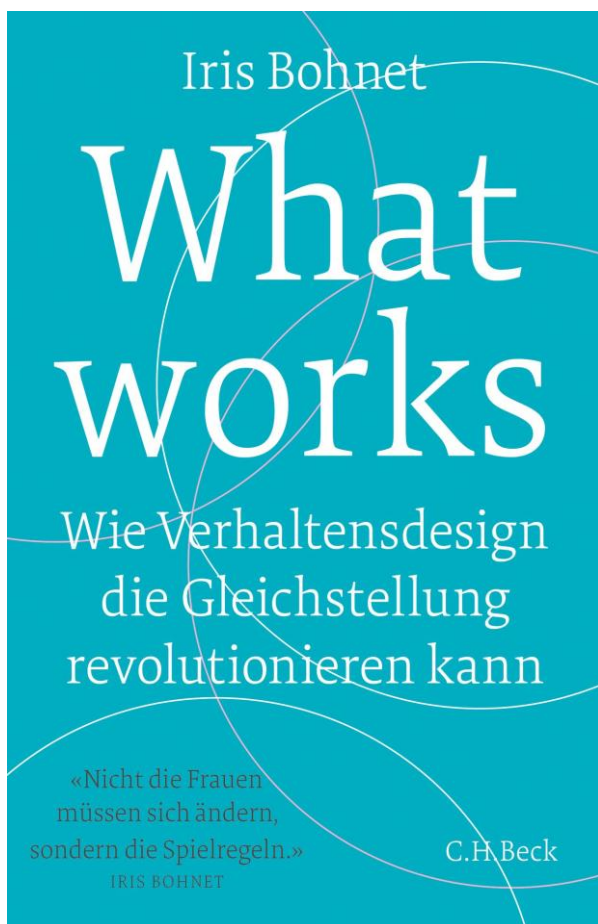


**Unverkäufliche Leseprobe**



**Iris Bohnet**

**What works**

Wie Verhaltensdesign die Gleichstellung revolutionieren kann

2017. 381 Seiten mit 10 Abbildungen. Gebunden  
ISBN: 978-3-406-71228-9

Weitere Informationen finden Sie hier:  
<http://www.chbeck.de/20246528>

**Iris Bohnet**

# **What Works**

**Wie Verhaltensdesign die Gleichstellung  
revolutionieren kann**

Aus dem Englischen übersetzt  
von Ursel Schäfer

**C.H.Beck**

Mit 10 Abbildungen

Titel der Originalausgabe: «What Works. Gender Equality by Design»  
Erschienen bei The Belknap Press of Harvard University Press,  
Cambridge, MA/London, 2016  
© 2016 Iris Bohnet

Für die deutsche Ausgabe:  
© Verlag C.H.Beck oHG, München 2017  
Satz: Fotosatz Amann, Memmingen  
Druck und Bindung: CPI Ebner & Spiegel, Ulm  
Umschlaggestaltung: Rothfos & Gabler, Hamburg  
Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)  
Printed in Germany  
ISBN 978 3 406 71228 9

[www.chbeck.de](http://www.chbeck.de)

## Inhalt

Das Versprechen von Verhaltensdesign 9

### **Teil Eins Das Problem**

1. Unbewusste Vorurteile sind allgegenwärtig 29
2. Vorurteile aus den Köpfen zu vertreiben ist schwer 53
3. Alleingänge sind riskant 73
4. Hilfe nützt nur bedingt 94

### **Teil Zwei Verhaltensdesign für das Talentmanagement**

5. Daten bei Personalentscheidungen nutzen 115
6. Klügere Evaluierungsverfahren einsetzen 137
7. Die richtigen Personen gewinnen 162

### **Teil Drei Verhaltensdesign für Schule und Arbeitsplatz**

8. Das Risiko anpassen 185
9. Chancengleichheit herstellen 202

### **Teil Vier Durch Verhaltensdesign zu mehr Diversität**

10. Rollenmodelle schaffen 223
11. Gruppen zusammenstellen 243
12. Normen gestalten 268
13. Für mehr Transparenz sorgen 291

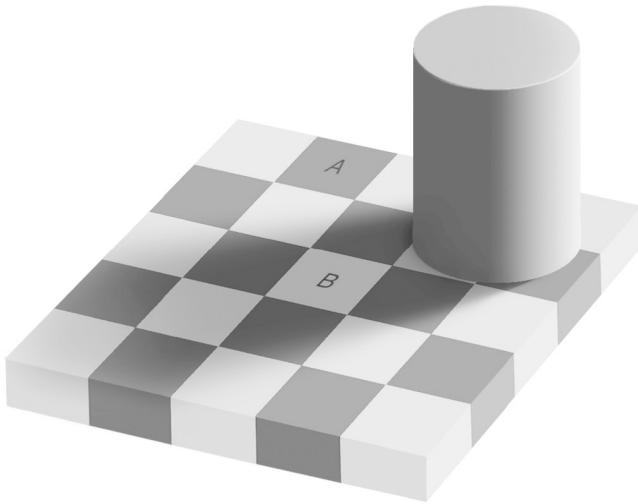
Mit Verhaltensdesign verändern 310

Danksagung	318
Anmerkungen	325
Abbildungsnachweise	370
Personenregister	371
Sachregister	375

## Das Versprechen von Verhaltensdesign

Noch 1970 lag der Frauenanteil unter den Musikern der fünf wichtigsten Orchester in den Vereinigten Staaten bei gerade einmal 5 Prozent. Heute sind über 35 Prozent der Mitglieder der renommiertesten Orchester weiblich, und es sind hervorragende Musikerinnen. Diese Entwicklung ist kein Zufall, sondern das Ergebnis von «blinden Vorspielen» hinter einem Vorhang oder Wandschirm. Das Boston Symphony Orchestra hat als erstes zu Vorspielen hinter einem Wandschirm eingeladen, und in den 1970er und 1980er Jahren folgten die meisten anderen Orchester seinem Vorbild. In der Regel waren die Vorspiele in den Vorrunden «blind», was die Wahrscheinlichkeit, dass eine Frau eine Runde weiter kam, um 50 Prozent erhöhte und den Anteil der eingestellten Frauen erheblich steigerte.<sup>1</sup>

In der Theorie achtet der Dirigent auf die Töne, die aus dem Fagott, der Flöte und der Trompete kommen, und nicht auf Hautfarbe oder Geschlecht der Person, die das Instrument spielt. In der Praxis haben beispielsweise die Wiener Philharmoniker 1997 das erste weibliche Orchestermitglied aufgenommen. Das ist noch nicht sehr lange her. Dirigenten und Auswahlkomitees waren ganz zufrieden mit durchweg männlichen, durchweg weißen Orchestern und sich wahrscheinlich ihrer Voreingenommenheit gar nicht bewusst. Um Abhilfe zu schaffen, bedurfte es keiner technischen Großtat, sondern nur bewusster Wahrnehmung, eines Vorhangs und einer Entscheidung. Oder, präziser ausgedrückt, einer Designentscheidung. Ein schlichter Vorhang verdoppelte den Talentpool, ermöglichte



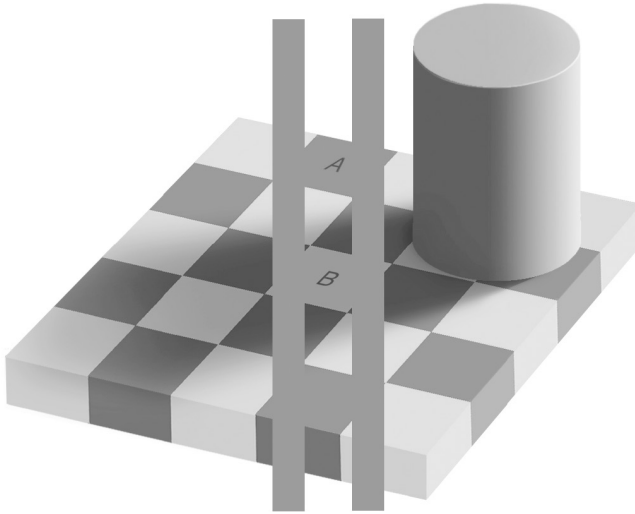
Die Schachbrettilusion, Teil 1

großartige Musik und veränderte das Aussehen der Orchester. Aber warum hat es so lange gedauert?

Schauen Sie sich das Bild Schachbrettilusion, Teil 1, an und vergleichen Sie die Quadrate A und B. Was sehen Sie?

Vielen Menschen erscheint Quadrat B heller als Quadrat A. Wie sich herausstellt, ist das eine Illusion. Ihr Gehirn hat das Muster analysiert, das es vor sich hatte, ein Schachbrett. Sie weisen Quadrate Kategorien zu, hell und dunkel, und bringen sie in eine bestimmte Ordnung: helle Quadrate neben dunklen Quadraten. Vielleicht haben Sie auch den Schatten berücksichtigt und sich vergewissert, dass er Sie nicht verleitete, ein Muster zu übersehen, das erwartungsgemäß vorhanden sein musste.

Schauen Sie sich das gleiche Schachbrett noch einmal in dem Bild Teil 2 an, diesmal ist Quadrat B isoliert. Sie sehen, dass die Quadrate A und B tatsächlich die gleiche Farbe haben. Beide sind dunkel. Indem wir einen Teil des Schachbretts abdeckten, haben wir Ihrem Gehirn erlaubt, Quadrat B als das wahrzunehmen, was es ist – ein weiteres



Die Schachbrettilusion, Teil 2

dunkles Quadrat. Es musste nicht mehr einer bestimmten Kategorie zugeordnet werden und bestimmten Regeln gehorchen. Es wurde von den Mustern befreit, die wir erwarten, genau wie Vorhänge die Mitglieder der Auswahl Ausschüsse bei den Orchestern befreiten. Professionelle Musiker und Musikerinnen reagieren üblicherweise ziemlich schockiert, wenn sie erfahren, wie stark sie durch visuelle Hinweise beeinflusst werden. Bei einer Reihe kürzlich durchgeführter Experimente gab die Jury in voller Überzeugung an, die Musik sei ausschlaggebend für ihre Entscheidung gewesen. Doch die Experimente zeigten, dass sich tatsächlich viele stark auf visuelle Hinweise verließen.<sup>2</sup>

Nehmen wir ein zweites, ganz anderes Beispiel. Eine Studie, in der die Entscheidungen israelischer Richter und Richterinnen über die Aussetzung einer Strafe zur Bewährung untersucht wurden, kam zu dem Ergebnis, dass diese nach Essenspausen sehr viel milder urteilten. Unterschiedliche Grade von Nachsicht waren die Folge von Hunger, Müdigkeit, der Erschöpfung der kognitiven Ressourcen –



und von Verhaltensdesign. Unmittelbar vor dem Aufbruch in eine Pause wählten die Richter und Richterinnen die einfache Lösung: den Status quo. Nach der Pause wägen sie gründlicher ab. Wann und wie viele Pausen anberaومت wurden – das Design –, hatte unbeabsichtigte Konsequenzen. Ein schlechtes Verhaltensdesign, ob bewusst oder unbewusst gewählt, führt zu schlechten Ergebnissen. Verzerrungen sind in unsere Handlungen und Praktiken eingebaut, nicht nur in unsere Köpfe. Und da liegt unsere Chance.<sup>3</sup>

Anliegen dieses Buchs ist, Ihnen gute Verhaltensdesigns vorzustellen: Designs, die es unseren voreingenommenen Gehirnen erleichtern, Dinge richtig zu machen. Ausgehend von Erkenntnissen der Forschung können wir die Umgebungen verändern, in denen wir leben, lernen und arbeiten. Mein Hauptaugenmerk in diesem Buch gilt dem hartnäckigen, kostspieligen Problem der Chancenungleichheit, aber meine Empfehlungen stammen aus einer Vielzahl von Forschungsarbeiten über Entscheidungsverhalten, die weit über die Geschlechterfrage hinausgehen. Das Buch nimmt als gegeben an, dass Menschen Fehler machen; sie machen oft und (manchmal) unwesentlich Fehler. Und diese Fehler beeinträchtigen das Wohlergehen eines jeden Einzelnen. Die Lösungen, die ich vorschlage, stammen aus dem Gebiet der Verhaltensökonomie – Sichtwände aufstellen, Pausen überlegt ansetzen und Dutzende weitere mehr oder weniger komplizierte Interventionen – und bauen allesamt auf Erkenntnissen auf, wie unser Gehirn funktioniert. Ich lade Sie ein, Verhaltensdesigner und -designerinnen zu werden – weil es hilft, weil es oft relativ leicht und billig ist und weil es dazu führen wird, das Spielfeld einzuebnen und allen mehr Chancen zu geben, erfolgreich zu sein.

Ganz ähnlich wie Innenarchitekten oder Landschaftsarchitektinnen schaffen Verhaltensdesigner und -designerinnen Rahmenbedingungen, die es uns erleichtern, unsere Ziele zu erreichen. Sie definieren keine Ziele, sondern helfen uns, Ziele zu erreichen. Verhaltensdesign, von Richard Thaler und Cass Sunstein in ihrem bahn-

brechenden Buch *Nudge* als «Entscheidungsarchitektur» bezeichnet, geht über Gesetze, Regulierung oder Anreize hinaus, wenngleich es nicht in Frage stellt, dass all das wichtig ist und wichtig bleiben wird. Aber Gesetze, Regulierung und Anreize helfen nicht immer. Ausgehend von 41 Millionen Fällen in Dänemark zeigt die Forschung beispielsweise, dass steuerliche Anreize nur einen sehr geringen Einfluss auf das Sparverhalten haben. Diese Anreize erfordern, dass die Menschen reagieren und aktiv werden – was 85 Prozent der Dänen und Däninnen versäumten. Verhaltensdesigns, die nicht nur darauf bauen, dass die Menschen auf Anreize reagieren, sondern stattdessen automatische Mechanismen verwenden – wie etwa automatische Arbeitgeberzahlungen an ein Rentenkonto –, funktionieren viel besser. Wir tun nicht immer das, was für uns, für unsere Organisation oder für die Welt insgesamt das Beste wäre – und manchmal kann ein kleiner Anstoß helfen.<sup>4</sup>

Ein schlichter Vorhang hat das Erscheinungsbild von Orchestern verändert und den Talentpool verdoppelt. Von 100 Prozent aller Talente profitieren zu können ergibt für Orchester und so ziemlich für jede andere Organisation Sinn. Die sorgfältige Planung von Pausen ermöglicht, dass Richter und Richterinnen sorgfältigere und gerechtere Entscheidungen treffen. Neben dem wirtschaftlichen Aspekt müssen wir auch den moralischen Aspekt bedenken: Verhaltensdesign ist die ethisch richtige Antwort.

Es gibt keine Welt ohne Design. Organisationen müssen entscheiden, wie sie nach künftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern suchen und wie sie sie auswählen. Wie sie für offene Stellen werben, wo sie Stellenanzeigen schalten, wie sie Bewerbende bewerten, wie sie eine erste Auswahl treffen, wie sie Vorstellungsgespräche führen und wie sie sich endgültig für eine Bewerberin oder einen Bewerber entscheiden – all das ist Teil der Entscheidungsarchitektur. Warum sollte man nicht ein bisschen mehr auf das Design achten und damit die Chance erhöhen, dass wirklich die Besten eingestellt werden?

Dieses Buch wird Ihnen zeigen, wie das geht. Aufgrund unserer

Forschung sehen wir zum Beispiel, dass es Personalverantwortlichen leichter fällt, sich auf die individuelle Leistung zu konzentrieren und nicht so sehr auf Stereotype zu achten, wenn sie aufgefordert werden, einen Kandidaten oder eine Kandidatin mit realen Alternativen zu vergleichen. Zwei oder mehr Bewerbende zu vergleichen hilft, Urteile zu justieren – ohne dass ein inneres Stereotyp als Messlatte herangezogen werden muss. Als wissenschaftliche Dekanin der Kennedy School of Government habe ich diese und andere Erkenntnisse, die ich in meinem Buch vorstelle, bei der Einstellung von Fakultätsmitgliedern und bei Beförderungen an der Harvard University berücksichtigt.

Um es noch einmal zu wiederholen: Verhaltensdesign ist überall. Wir treffen dauernd Entscheidungen, wie wir Informationen präsentieren, Vorstellungsgespräche strukturieren oder Teams zusammensetzen, und wir leben Tag für Tag mit den Folgen dieser Entscheidungen. Ob Mitarbeitende sich aktiv *für* eine Rentenversicherung entscheiden müssen («opt in») oder *gegen* eine automatische Rentenversicherung («opt out»), kann darüber entscheiden, ob sie im Alter genug Geld zur Verfügung haben, um den Ruhestand genießen zu können. Wie Ihre Firma Mitarbeiter/innen einstellt und befördert, kann den Ausschlag geben, wie erfolgreich sie ist. Indem wir das Design verändern, verändern wir das Ergebnis. Wir fangen an, die grundlegenden Ursachen für bestimmte Verhaltensweisen aufzudecken und die Interventionen entsprechend zu planen. Zu den grundlegenden Ursachen gehört eine schwierige Wahrheit: Niemand ist gegen Voreingenommenheit gefeit.

Vor ein paar Jahren betrat ich eine Krippe an meinem Arbeitsplatz an der Harvard University. Ich hielt unseren kleinen Sohn im Arm. Wie Millionen Eltern, die ihr Kind zum ersten Mal in eine Betreuung bringen, machte ich mir sehr viele Gedanken. So ziemlich die erste Betreuungsperson, die mir begegnete, war – ein Mann. Am liebsten hätte ich mich umgedreht und wäre weggelaufen. Wie konnte ich diesem *Mann* das Wertvollste anvertrauen, das ich im

Leben besaß? Er entsprach nicht meiner Erwartung, wie eine liebevolle, aufmerksame, fürsorgliche Betreuungsperson auszusehen hatte. Meiner Reaktion lag keine bewusste Überlegung zugrunde, sondern sie kam tief aus meinem Bauch. Verhielt ich mich sexistisch? Ich fürchte, die Antwort lautet ja.

Glücklicherweise gab ich meiner voreingenommenen Spontanreaktion nicht nach. Der Erzieher erwies sich als großartig und wurde zu einer Betreuungsperson, der wir vertrauten. Aber bis heute beschäftigt mich mein damaliges Bauchgefühl. In den Vereinigten Staaten und in vielen anderen Ländern sind nur 10 bis 20 Prozent der Lehrkräfte an unseren Grundschulen männlich. Diese Männer stehen vor einer Sisyphosaufgabe. Wie bei den Orchestermusikerinnen gibt es wahrscheinlich auch einen nicht erschlossenen Talentpool von Grundschullehrern. Dass es der Gesellschaft nicht gelingt, aus diesem Pool zu schöpfen, hat Konsequenzen. Nach einer Untersuchung der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) aus dem Jahr 2015 haben Jungen im Alter von 15 Jahren im Vergleich zu Mädchen ein doppelt so hohes Risiko, dass ihnen grundlegende Fertigkeiten im Lesen, in Mathematik und Naturwissenschaften fehlen. Das Erleben männlicher Rollenvorbilder hat einen Einfluss darauf, was Jungen für sich selbst für möglich und wichtig erachten: Sehen heißt glauben.

Stereotype dienen als einfache Entscheidungsregeln – Faustregeln –, die uns erlauben, Informationen leichter zu verarbeiten, aber oft treffen sie nicht zu. Schlimmer noch: Stereotype, die beschreiben, wie wir glauben, dass die Welt sei, verwandeln sich häufig in Vorschriften, wie die Welt sein sollte. Es gibt viele Belege aus der psychologischen Forschung, dass wir gar nicht anders können, als Menschen (und andere Beobachtungen) in Kategorien einzuordnen. Selten ist das ein bewusster Denkprozess, der uns Aufschlüsse über demografische Gruppen gibt. Eher werden automatisch Vorurteile aktiviert, wenn wir erfahren, welches Geschlecht jemand hat, was zu unbeabsichtigter, implizierter Diskriminierung führt.<sup>5</sup>

Durch Verhaltensdesign können wir dafür sorgen, dass mehr Chancengleichheit für Musikerinnen, Lehrer und für alle anderen entsteht. Gutes Design ermöglicht oft, Früchte zu ernten, die andernfalls nicht aus böser Absicht am Baum geblieben wären, sondern wegen der Denkfehler, die unsere Urteile beeinflussen. Design ist ein zusätzliches Instrument in unserer kollektiven Werkzeugkiste, um Verhalten zu verändern; es ergänzt andere Ansätze, die sich beispielsweise auf gleiche Rechte, auf Bildung, Gesundheit, Handlungsfähigkeit und auf politische Strategien zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie konzentrieren.

Viel wurde über die «Rentabilität» von Gleichstellung geschrieben, und die Forschung sammelt weiter Belege. Eine klare Erkenntnis lautet, dass die Antwort auf die Frage, inwiefern es sich wirtschaftlich lohnt, die Kluft zwischen Männern und Frauen zu schließen, schwierig zu beantworten ist, wenn die Ergebnisse auf fehlerhaften Entscheidungsprozessen gründen. Nehmen wir das Beispiel der Orchester. Ich vermute, dass die Orchester von der Einführung blinder Vorspiele profitierten, weil die Wandschirme der Auswahlkommission ermöglichten, die besten Musiker und Musikerinnen auszuwählen und das beste Team zusammenzustellen – wobei sich auch der Frauenanteil erhöhte.

Der Punkt ist trivial, wird in der Literatur aber oft übersehen. Ob der jeweilige Anteil von Frauen und Männern in Gruppen, zum Beispiel in den Vorständen und Verwaltungsräten von Unternehmen, mit dem Erfolg des Unternehmens korreliert oder nicht, hängt nicht nur von der prozentualen Verteilung der Geschlechter ab, sondern auch davon, wie die Mitglieder dieser Gremien, Männer wie Frauen, ausgewählt werden, wie die Gremien organisiert sind und welche Spiel- und Entscheidungsregeln gelten. Gleichstellung ist niemals nur eine Frage der Zahlen. Zahlen sind wichtig, aber wahrscheinlich ist noch wichtiger, wie die Zahlen zustande gekommen sind und wie sie zusammenwirken.

Trotzdem haben wir aus der Frage nach der Rentabilität viel über

die Gleichstellung gelernt. Eine Studie, die gemessen hat, welchen Einfluss eine Ausweitung des Talentpools auf die Wirtschaftsentwicklung in den Vereinigten Staaten zwischen 1960 und 2008 hatte, fand heraus, dass die Produktivität pro Arbeitnehmer/in dank einer verbesserten Allokation von Talenten zwischen 15 und 20 Prozent stieg. Während beispielsweise 1960 der tatsächliche Talentpool im Ärzte- und Anwaltsberuf aus weißen Männern bestand – in den Vereinigten Staaten waren damals 94 Prozent Männer in diesen Berufen –, hatte sich das 2008 dramatisch verändert: Der Anteil der weißen Ärzte und Anwälte war auf 62 Prozent gefallen. Das Netz weiter auszuwerfen und auch Frauen und Menschen anderer Hautfarbe einzubeziehen hatte sich ausgezahlt.<sup>6</sup>

Das Spielfeld einzuebnen, um mehr Frauen in die Arbeitswelt einzubeziehen, ist für viele Länder von allerhöchster wirtschaftlicher Bedeutung. Nehmen wir das Beispiel Japan. Die OECD schätzt, wenn Japan nichts unternimmt, um die Erwerbsbeteiligung der Frauen zu erhöhen, und die Erwerbsquote auf dem Niveau von 2011 mit 63 Prozent der Frauen und 84 Prozent der Männer bleibt, wird die Zahl der Erwerbstätigen im Land in den nächsten 20 Jahren um über 10 Prozent schrumpfen. Wenn Japan hingegen Geschlechterparität bei den Erwerbstätigen erreicht, könnte das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in den kommenden 20 Jahren um fast 20 Prozent wachsen. Dass die Einbeziehung der Frauen in den Arbeitsmarkt hohe Renditen erbringt, ist nicht nur ein japanisches Phänomen, sondern gilt generell für Länder mit niedrigen Geburtenraten wie Deutschland, Italien, Singapur, Südkorea, Spanien und andere.<sup>7</sup>

Eine Simulation, in der angenommen wurde, alle Frauen wären komplett von der Arbeitswelt ausgeschlossen, ergab, dass dies zu Einkommensverlusten pro Kopf von beinahe 40 Prozent führen würde. Anhand von Arbeitsmarktdaten der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) für 126 Länder wurde der tatsächliche Unterschied in der Erwerbsbeteiligung zwischen Männern und Frauen für unterschiedliche Regionen der Welt errechnet; demnach waren die

gesamten Einkommensverluste mit 27 Prozent im Nahen Osten und Nordafrika am größten. Außerdem hat in einer wachsenden Zahl von Ländern der Verweis auf den Talentpool an Bedeutung gewonnen, seit sich die Lücke zwischen den Geschlechtern in der Bildung umgekehrt hat und mehr Frauen als Männer einen Hochschulabschluss erwerben. In den Vereinigten Staaten entfallen beispielsweise seit Mitte der 1980er Jahre mehr als die Hälfte der Bachelor-Abschlüsse auf Frauen, und zu Anfang des 21. Jahrhunderts waren fast 60 Prozent der Bachelor weiblich.

Während Ökonomen und Ökonominen noch darüber diskutieren, wie hoch genau die Auswirkung der Erwerbsbeteiligung der Frauen auf das BIP zu beziffern ist, können wir guten Gewissens Christine Lagarde zustimmen, der geschäftsführenden Direktorin des Internationalen Währungsfonds (IWF), dass es «wirtschaftlich einfach keinen Sinn ergibt, Frauen auszuschließen – und [dass es] ein unglaublicher Segen für die Weltwirtschaft im 21. Jahrhundert sein kann, Frauen einzubeziehen».<sup>8</sup>

Auf der Mikroebene hat man festgestellt, dass Frauen Geld vielfach produktiver einsetzen als Männer. In der Elfenbeinküste beispielsweise gibt es «männliche» und «weibliche» Feldfrüchte. Männer bauen Kaffee, Kakao und Ananas an, Frauen pflanzen Kochbananen, Kokosnüsse und Gemüse. Forschungsarbeiten haben gezeigt, dass in den Jahren mit hohen Erträgen bei den «männlichen» Feldfrüchten die Haushalte mehr Geld für Alkohol und Tabak ausgeben. Wenn hingegen die Frauen gute Ernten haben, fließt mehr Geld in Lebensmittel. In den Vereinigten Staaten stammen interessante Mikrobelege zur Bedeutung von Diversität aus Laborexperimenten, mit denen man die «kollektive Intelligenz» einer Gruppe bei verschiedenen Aufgaben getestet hat. Gemischtgeschlechtliche Teams schnitten bei der kollektiven Intelligenz besser ab als rein männliche oder rein weibliche Teams. Vor allem korrelierte die kollektive Intelligenz einer Gruppe nur mäßig mit der individuellen Intelligenz der Gruppenmitglieder, was dafür spricht, dass ein ge-

misches Team in der Tat mehr sein kann als die Summe seiner Teile.<sup>9</sup>

Zwar bestätigen Belege auf Mikro- und Makroebene, dass die Einbeziehung der Frauen rentabel ist, doch Gleichstellung ist kein Zaubermittel, das automatisch zu wirtschaftlichem Fortschritt führt. Deshalb muss sie letztlich mit einem moralischen Argument begründet werden: Gleichberechtigung ist ein Menschenrecht.<sup>10</sup>

Wir können es uns nicht leisten, hier Fehler zu machen. Im extremsten Fall ist Gleichberechtigung eine Frage von Leben und Tod. Die Vereinten Nationen schätzen, dass infolge von Abtreibungen nach Geschlecht, Kindstötungen, Vernachlässigung in den ersten fünf Lebensjahren, Gewalt gegen Frauen später im Leben und Diskriminierung weltweit bis zu 200 Millionen Frauen und Mädchen «fehlen». Die selektive Tötung von Angehörigen eines bestimmten Geschlechts, bezeichnet als «Genderzid», könnte die größte Menschenrechtstragödie in der Geschichte sein. Würde diese Anzahl von Frauen in den Vereinigten Staaten «fehlen», wäre Amerika ein Land, in dem ausschließlich Männer lebten. Nick Kristof und Sheryl WuDunn erinnern uns daran, dass diese Zahl höher ist als die aller im 20. Jahrhundert auf den Schlachtfeldern gefallenen Männer.

Schon für sich genommen ist der Genderzid entsetzlich, aber er hat noch weitere Folgen. Im Januar 2010 stellte die chinesische Akademie der Sozialwissenschaften eine Berechnung vor, wonach im Jahr 2020 jeder fünfte Chinese nicht in der Lage sein wird, eine Frau zu finden. Die Akademie erwartet für 2020 einen Überschuss von 30 bis 40 Millionen junger Männer ohne Heiratsaussichten – das entspricht etwa der Gesamtzahl junger Männer in den Vereinigten Staaten. Wie sich gezeigt hat, führt dieser Überschuss zu einer Ausweitung des Heiratsmarkts und zu immer jüngeren Bräuten, was ihren Bildungsgrad und ihre wirtschaftlichen Möglichkeiten schmälert. Er wurde auch mit Anstiegen beim Mädchenhandel, bei häuslicher Gewalt, Ehrenmorden und anderen Verbrechen in Verbindung gebracht.<sup>11</sup>



Ein Problem, das manchen so groß erscheint, dass sie es nicht einmal anzupacken wagen, hat Rob Jensen, einen früheren Kollegen und mittlerweile Professor an der Wharton School der University of Pennsylvania, zu einem faszinierenden Experiment angeregt. Er untersuchte, inwiefern sich eine Verbesserung der wirtschaftlichen Chancen von Frauen in ländlichen Regionen Indiens darauf auswirkte, wie Eltern ihre Töchter behandelten. Jensen nutzte die Tatsache, dass in den 1990er Jahren das Outsourcing von Geschäftsprozessen in Indien stark zugenommen hatte und dadurch neue Jobs entstanden waren, besonders für Frauen. Mit der Hilfe einer Personalvermittlung half er drei Jahre lang Frauen in zufällig ausgewählten Dörfern auf dem Land, solche Jobs zu finden. Dann untersuchte er, ob diese Frauen mit höherer Wahrscheinlichkeit arbeiteten als ihre Geschlechtsgenossinnen in den Dörfern der Kontrollgruppe, und noch viel wichtiger, ob sich dadurch die Art und Weise veränderte, wie Eltern ihre Töchter behandelten. Tatsächlich steigerte die Personalvermittlung den Beschäftigungsgrad der Frauen (ohne dass sie negative Auswirkungen auf Männer hatte). Außerdem verbesserte sich bei den Mädchen zwischen fünf und fünfzehn Jahren in den Dörfern, in denen die Personalvermittlung tätig geworden war, die Gesundheit deutlich, und sie besuchten mit signifikant höherer Wahrscheinlichkeit eine Schule.

Als die Eltern sahen, dass auch Frauen Arbeit fanden, konnten sie sich eine andere Zukunft für ihre eigenen Töchter vorstellen. Obwohl nur relativ wenig Frauen tatsächlich zu arbeiten begonnen hatten (ein Zuwachs um 2,4 Prozentpunkte), veränderte selbst diese kleine Chance die stereotypen Vorstellungen von Eltern, was Frauen erreichen können.<sup>12</sup>

Verhaltensdesign kann die Personalrekrutierung an der Universität Harvard in Cambridge, Massachusetts, beeinflussen und in Dörfern im ländlichen Indien außerhalb von Neu-Delhi Rollenmodelle schaffen, die den üblichen stereotypen Vorstellungen entgegengesetzt sind. Das sind nur zwei Orte, an denen diese Erkenntnisse Men-

schen helfen, das Richtige für sich, für ihre Organisationen und für die Welt zu tun. Vielleicht denken Sie, das sei ganz schön anspruchsvoll. Ich bestreite in diesem Buch nicht, dass es Interessenkonflikte und Kosten-Nutzen-Abwägungen gibt. Manchmal sind es tatsächlich Nullsummenspiele, und der Gewinn der einen ist der Verlust eines anderen. Aber nicht jedes Spiel endet mit einem Gewinner und einem Verlierer. Es gibt auch viele Positivsummenspiele, und in diesen Fällen ist Verhaltensdesign weniger wie Schachspielen, sondern mehr wie Tanzen. Wir können die Gesundheit, die Bildung und die Chancen der Mädchen in Indien verbessern, ohne dass die Jungen Einbußen erleiden. Und wir können Stellenbewerber und -bewerberinnen weltweit anhand der individuellen Leistung auswählen statt nach Gruppenstereotypen, was sowohl die Effizienz als auch die Chancengleichheit steigert.

Wie können wir feststellen, ob ein bestimmtes Design wirksam ist? Wir können verschiedene Strategien ausprobieren und ihre Wirkung messen. Wir können die Wirksamkeit von Verhaltensdesign genauso untersuchen wie die Wirkung eines neuen Medikaments, indem wir einen klinischen Versuch mit Menschen, Schulen oder ganzen Dörfern starten, die nach dem Zufallsprinzip einer Experimental- oder einer Kontrollgruppe zugeteilt werden. Durch die zufällige Verteilung sollen die Gruppen so identisch wie möglich ausfallen, damit jede Verhaltensänderung der «Intervention» zugeschrieben werden kann. Tatsächlich stammt ein großer Teil der in diesem Buch diskutierten Belege aus solchen randomisierten kontrollierten Studien, die uns erlauben, eine Kausalbeziehung zwischen der Intervention durch Design und dem Ergebnis herzustellen.

Glücklicherweise werden Experimente immer beliebter. Immer mehr Regierungen konzipieren politische Interventionen in Zusammenarbeit mit Sozialwissenschaftlerinnen und Sozialwissenschaftlern und geben diesen die Möglichkeit, die Wirkungen zu untersuchen. Unternehmen nutzen fortschrittliche Technologien und soziale Medien, um unterschiedliche Marketingstrategien und unter-

schiedliche Formen des Umgangs mit Angestellten zu testen. Und Nichtregierungsorganisationen führen wissenschaftlich valide Experimente durch, um zu erforschen, wie sich Obdachlosigkeit und Strafrückfälligkeit am besten bekämpfen lassen. Trotzdem können wir noch mehr tun. Wir müssen auf allen Ebenen «lernende Umgebungen» schaffen, in denen die Menschen ermutigt werden, etwas Neues auszuprobieren, auch mal zu scheitern, und aus dem Scheitern dann zu lernen.

Die Furcht davor, Neues auszuprobieren und damit zu scheitern, ist eine echte Einschränkung, die auch ich unterschätzt hatte. Lernen ist mein Geschäft, und naiverweise dachte ich, jeder und jede müsse begierig darauf sein, in der Vergangenheit gemachte Fehler aufzudecken und die Entscheidungsprozesse zu verbessern. Doch in manchen Organisationen ist es riskant, Fehler zuzugeben. So kann es sein, dass der oder die CEO oder Verwaltungsratsvorsitzende mit Begeisterung Fehler aufspürt und eine neue Idee in die Wege leitet, die Manager auf allen Ebenen sich jedoch bedroht fühlen. Um das zu vermeiden, müssen Regierungen und Unternehmen sichere Räume für Experimente schaffen, in denen Fehler als Chance zu lernen begriffen werden.

In diesem Buch stelle ich Dutzende von Ideen vor, etwas Neues auszuprobieren. Die Interventionen betreffen meistens die Gleichstellung zwischen Mann und Frau, aber manchmal beziehe ich mich auch auf Forschungen zur Frage, wie sich mehr Gleichheit für andere traditionell benachteiligte Gruppen erreichen lässt. Manche Verhaltensdesigns, die das Spielfeld zwischen Männern und Frauen eibnen, sind auch im Umgang mit anderen Gruppen hilfreich. Aber obwohl wir voneinander lernen sollten – von Forschung über ethnische Gruppen in den Vereinigten Staaten oder über Kasten in Indien –, müssen wir uns hüten, die Ergebnisse zu verallgemeinern. Ergebnisse aus einem Bereich sollten vielmehr als Einladung dienen, mit ähnlichen Designs auf einem anderen Feld zu experimentieren.

Trotz des Medieninteresses für Fragen rund um Hautfarbe und

Geschlecht wissen wir immer noch recht wenig über die Überschneidungen zwischen unterschiedlichen sozialen Kategorien – zum Beispiel, bis zu welchem Grad sich Erkenntnisse über weiße Frauen auch auf Frauen mit anderen demografischen Charakteristiken übertragen lassen. Auch die Forschung über die Bildungsmisere bei Jungen und Männern und was man dagegen tun kann, ist relativ neu. Eine im Frühjahr 2015 im *Economist* erschienene Artikelserie über Geschlecht, Bildung und Arbeitswelt zeigt auf, vor welchen Herausforderungen Männer mit geringer Bildung in den Vereinigten Staaten und anderen Ländern stehen. Sie bleiben nicht nur in der Schule zurück, sondern auch im Arbeitsleben und in der Gesellschaft insgesamt. Die Reihe formulierte einen Appell für einen «Wandel in den kulturellen Einstellungen»: «Männer müssen verstehen, dass die traditionellen manuellen Tätigkeiten nicht mehr wiederkommen und dass sie Pfleger oder Friseur werden können, ohne ihre Männlichkeit zu verlieren.»<sup>13</sup>

Menschen, die sich kontrastereotyp verhalten, egal, ob es um das Geschlecht, die Hautfarbe, Klasse, ethnische Zugehörigkeit, Nationalität oder Kaste geht, stoßen auf Vorurteile. Das gilt es zu bedenken. Simulationen zeigen, dass selbst eine kleine Einseitigkeit in der Leistungsbewertung zu großen Unterschieden bei der Vertretung der einzelnen Gruppen auf den obersten Ebenen führen kann. Eine Simulation ging von der typischen Pyramidenstruktur von Unternehmen aus, in der es nur wenige bis ganz an die Spitze schaffen, und hielt alle anderen Faktoren konstant. Sie ergab, dass eine geringe Voreingenommenheit, die nur ein Prozent bei der Varianz der Bewertungen erklärte, dazu führte, dass die diskriminierte Gruppe nur zu 35 Prozent an der Spitze vertreten war. Ansonsten hätten beide Gruppen jeweils 50 Prozent bekommen.<sup>14</sup>

Dem Bauchgefühl zu folgen kann handfeste Auswirkungen haben. Im ersten Teil dieses Buchs untersuchen wir dies genauer: warum Vorurteile so verbreitet und schwer durch Training allein zu überwinden sind. Wir analysieren Ansätze, die darauf abzielen,

durch Diversitätstraining Vorbehalte abzubauen und Frauen zu helfen, sich im System besser zurechtzufinden, im Wettbewerb zu bestehen, entschlossener zu verhandeln und strategisch klüger zu führen. Frauen müssen wissen, wie und wann man «sich reinhängen» soll, wie Sheryl Sandberg es in ihrem Buch so eloquent beschrieben hat. Aber ein Blick auf Initiativen zur Stärkung von Frauen lässt vermuten, dass die Frauen allein es nicht schaffen werden.<sup>15</sup>

Im Rest des Buchs geht es um die Lösungen, die Verhaltensdesign bietet. Im zweiten Teil werden neue Designs für das Talentmanagement vorgestellt. Im Mittelpunkt steht empirische Evidenz basierend auf Experimenten, aber auch auf der Nutzung von Big Data. Ziemlich neu ist der Einsatz von Big Data im Gebiet von *people analytics*, der Analyse von Daten aus dem Personalwesen. Generell argumentiert People Analytics, dass wir zum Beispiel die Wahrscheinlichkeit, mit der ein bestimmter Stellenbewerber oder eine -bewerberin die Firma innerhalb des ersten Jahres verlassen wird, besser vorher sagen können, wenn wir untersuchen, welche Merkmale Menschen aufweisen, die bleiben oder gehen, als wenn wir raffinierte Tests und komplizierte Interviews mit den Bewerbenden durchführen. Intuition, informelle Netzwerke und traditionelle Faustregeln durch quantifizierbare Daten und strikte Analyse zu ersetzen ist ein erster Schritt, um Chancengleichheit herzustellen. Erfolgreiche Unternehmen wie die Credit Suisse, Goldman Sachs, Google, LinkedIn, Microsoft und nichtstaatliche Organisationen wie Teach for America führen ihre Personalabteilungen zunehmend so wie ihre Finanz- oder Marketingabteilungen: auf der Grundlage handfester Daten. Manche sprechen bereits von der «Abteilung People Analytics».<sup>16</sup>

Wir müssen auch genau prüfen, welche Botschaften wir den Menschen senden, die sich überlegen, zu unserer jeweiligen Organisation zu stoßen. Ziehen wir die Richtigen oder die Falschen an? Wer entscheidet sich dafür und wer dagegen? Wirkt es auf Männer und Frauen unterschiedlich, wie wir Stellen anbieten und die Qualifikationen und Merkmale beschreiben, die wir bei künftigen Mit-

arbeitenden suchen? Ermutigen Schulen und Universitäten ein breites Spektrum von Bewerbenden, oder schicken wir bewusst oder unbewusst Botschaften, die bestimmte Personengruppen von einer Bewerbung abhalten? Erkenntnisse darüber, wie Männer und Frauen beispielsweise Wettbewerb und Unsicherheit wahrnehmen oder sich hinsichtlich der Eignung für bestimmte Themen, Fächer oder Jobs selbst Stereotypen unterwerfen, helfen, die Signale, die wir aussenden, bewusst zu gestalten. Das erhöht die Chancen, dass eine Stellenanzeige als eine Einladung zur Bewerbung gelesen wird.

Es kann noch viel mehr getan werden. Der dritte Teil des Buchs untersucht die Umgebungen, in denen Menschen leben, lernen und arbeiten, auf unbeabsichtigte Verzerrungen. Hängen in den Fluren Ihrer Organisation nur Bilder ehemaliger männlicher Führungspersonen? Dann sollten Sie wissen, dass das Auswirkungen darauf hat, was Mitarbeiter/innen und Studierende für sich selbst als erreichbar ansehen. Stereotype können durch Kleinigkeiten aktiviert werden, zum Beispiel dadurch, dass Testteilnehmer und -innen gebeten werden, anzukreuzen, welches Geschlecht sie haben, bevor sie mit einem Test beginnen. Stereotype, die besagen, dass Asiate/innen in Mathematik besser sind als Kaukasier/innen und Mädchen beim Lesen und Schreiben besser abschneiden als Jungen, können zu sich selbst erfüllenden Prophezeiungen werden – sofern wir nicht darauf achten, Verzerrungen auszuschalten.

Schließlich können wir noch mehr tun, als die Art und Weise zu ändern, wie wir Talente anwerben, und die Schul- und Arbeitswelt umzugestalten: Wir können die Erkenntnisse der Verhaltensforschung auch dazu einsetzen, dass Vielfalt besser funktioniert. Der vierte Teil des Buchs zeigt, dass Kontakt mit anderen sozialen Gruppen stereotype Überzeugungen ins Wanken bringt und den Menschen helfen kann, über Gruppen hinweg zusammenzuarbeiten. Aber nicht alle Gruppen sind gleich geschaffen. Als entscheidend für den Erfolg eines Teams hat sich erwiesen, dass jede vorhandene Untergruppe mit einer «kritischen Masse» vertreten ist. Der Erfolg

wird auch durch bestimmte Designprinzipien gefördert, die Einsatz- und Entscheidungsregeln definieren. Mit den «richtigen Zahlen» und den «richtigen Verfahren» funktionieren Teams besser.

Dies sind einige der Instrumente und Techniken, oft leicht anwendbar, die Verhaltensdesign anbieten kann, um die Situation in unseren Klassenzimmern und Vorstandsetagen zu verbessern – bei Tests und Leistungsbewertungen, bei Einstellungen und Beförderungen, bei politischen und sonstigen Entscheidungsprozessen. In den meisten Fällen gehen wir von Erkenntnissen aus experimentellen Untersuchungen aus, um zu zeigen, dass kleine Veränderungen überraschende Effekte haben können. Big Data verbessert unser Verständnis davon, was nicht funktioniert und in Ordnung gebracht werden muss; blinde oder vergleichende Bewertungsverfahren helfen uns, die Besten einzustellen statt derjenigen, die einem bestimmten Typus entsprechen, und Rollenmodelle haben einen Einfluss darauf, was Menschen für möglich halten. Aufbauend auf dem, was funktioniert, schafft Verhaltensdesign bessere und fairere Organisationen und Gesellschaften. Es wird nicht alle unsere Probleme bezüglich der Chancengleichheit lösen, aber es wird etwas bewirken, oftmals zu verblüffend geringen Kosten und in verblüffend kurzer Zeit.

---

Mehr Informationen zu [diesem](#) und vielen weiteren Büchern aus dem Verlag C.H.Beck finden Sie unter: [www.chbeck.de](http://www.chbeck.de)