

# Die zehn Gebote der Iris Bohnet

Text: Claudia Senn; Foto: Stephan Schacher

**Die Luzernerin Iris Bohnet sitzt im Verwaltungsrat der Credit Suisse und unterrichtet als Professorin in Harvard Staatsoberhäupter und Kronprinzen. Wie ist ihr diese aussergewöhnliche Karriere gelungen? Und was können andere Frauen von der Starökonomin lernen? Ein Porträt in zehn Leitsätzen.**



Selbst nach längerem Nachdenken fällt einem keine andere Frau aus der Schweiz ein, die auf eine so glänzende akademische Karriere zurückblicken könnte wie Iris Bohnet. Die 51-jährige Luzernerin ist die erste Schweizerin, die eine ordentliche Professur in Harvard ergattert hat. An der Kennedy School of Government bildet sie die globale Elite von morgen aus: künftige Staatsoberhäupter, Wirtschaftsführer, Kronprinzen, die sich hier mit den zentralen Herausforderungen des Planeten auseinandersetzen. Unter den Absolventen sind Schwergewichte wie der ehemalige Uno-Generalsekretär Ban Ki-moon oder Ellen Johnson Sirleaf, die mit einem Friedensnobelpreis gekrönte Präsidentin von Liberia. Ebenso prominent sind die Gastreferenten: Für ein Seminar, in dem Frauen auf eine politische Karriere vorbereitet werden, verpflichtete Bohnet Hillary Clinton.

Zweimal treffen wir die Ökonomin in Zürich zum Interview. Das erste Mal kommt sie gerade aus einer Sitzung des Credit-Suisse-Verwaltungsrats, in dem sie Mitglied ist. Sie trägt eine Art Business-Kampfmontur, die ihr die Aura von Wichtigkeit und Kompetenz verleiht – eine schimmernde Rüstung der Macht. Das zweite Mal erscheint sie im bequemen Sommeroutfit und ohne Make-up – eine Frau, deren lässiges Selbstbewusstsein signalisiert, dass sie ihren Platz in der Welt längst gefunden hat und niemand ihn ihr streitig machen wird.

Manche wunderten sich darüber, wie normal sie sei, sagt sie. Tatsächlich hat Iris Bohnet etwas sehr Unkompliziertes an sich. Sie ist eine zugängliche, herzliche Frau, die mit Empathie auf ihr Gegenüber eingeht. In drei Stunden Gespräch blitzt nicht einmal ein Hauch von Arroganz, Dünkelhaftigkeit oder Gefallsucht auf. Auf Fotos sieht sie oft strenger aus, als sie ist, weil ihr das Posieren ebenso wenig liegt wie das verkrampfte Dauerlächeln, das viele mit weiblichem Liebreiz gleichsetzen.

Doch Iris Bohnet ist auch respekteinflössend. Ein Schweizer Onlinemagazin präsentierte sie kürzlich als Luzerner Version von Wonder Woman und verpasste ihr den Übernamen The Brain. Sie spricht im atemberaubenden Staccato eines Maschinengewehrs. Jeder Satz sitzt wie massgeschneidert, und die nächste Frage scheint sie stets schon vorauszuahnen. Vis-à-vis so viel Eloquenz wird einem umso schmerzlicher bewusst, dass man selbst nur mit durchschnittlicher Gehirnleistung ausgestattet ist. Doch Iris Bohnet lässt einen die intellektuelle Unterlegenheit niemals spüren.

Zu jenen Workaholics, die für ihre grosse Karriere den Preis eines verkümmerten Privatlebens bezahlen, gehört sie nicht. «Ich führe zwei glückliche Leben, eines im Beruf und eines mit meiner Familie.» Mit ihrem Mann lebt sie seit 30 Jahren Seite an Seite. Die beiden Söhne sind heute 16 und 11 Jahre alt. Welche Entscheidungen und Umstände waren es, die ihren Werdegang erst möglich gemacht haben? Was können andere ambitionierte Frauen von ihr lernen? Und wieso hat sie sich von der gläsernen Decke niemals aufhalten lassen? Der Versuch einer Erklärung in zehn Leitsätzen.

## **1. Wenn du das Glück hast, in ein gutes Elternhaus hineingeboren zu werden, mach was draus.**

Iris Bohnet hatte keine Helikoptereltern, die ihre brillante Tochter mit Frühchinesisch auf Höchstleistungen trimmten. Wichtig für ihren späteren Werdegang war vielmehr die Herzensbildung. Ihr Elternhaus schildert sie so ungebrochen positiv, dass man fast neidisch werden könnte. Offen und fürsorglich sei die Atmosphäre gewesen, «wir haben unheimlich viel miteinander geredet. Über alles.» Auf ihre Eltern habe sie sich jederzeit verlassen können, «daher kommt wohl mein Urvertrauen». Eine gern zitierte Lebensweisheit ihres Vaters lautete: «den anderen Held sein lassen» – ihm den Platz zugestehen, der ihm gebührt. «Egozentrik und Narzissmus sind Begriffe, die ich mit meiner Familie nicht in Verbindung bringen würde.»

Beide Eltern sind gebürtige Deutsche und kommen aus bescheidenen Verhältnissen. Der Vater, geprägt von den Entbehrungen der Nachkriegszeit, hatte trotz guter Schulleistungen nicht studieren können. In seiner neuen Schweizer Heimat baute er sich jedoch eine geradezu bilderbuchhafte Selfmade-Karriere auf und arbeitete sich dank permanenter Weiterbildung bis zum Personalleiter einer Textilfirma hinauf. «Er ist der belesenste Mensch, den ich kenne», sagt Iris Bohnet voller unverhohlenen Stolz, «als Hobby las er Lexika». Doch nicht nur seine Freude an intellektueller Stimulation nahm sie sich zum Vorbild, sondern auch die gelassene Lebenshaltung. «Obwohl er sich von ganz unten hinaufgearbeitet hatte, war er überhaupt nicht karrieresüchtig. Für den nächstbesseren Job bewarb er sich immer bloss, weil ihn der alte unterforderte.»

Die Mutter war ganz für die beiden Töchter da. Doch das Wort Hausfrau kommt Iris Bohnet nicht über die Lippen. Viel zu diffamierend! «Beide haben gearbeitet, der Vater in der Firma, die Mutter zuhause. Punkt.»

Die ganze Familie spielte Tennis – ein Sport, den Iris Bohnet bald aus tiefstem Herzen verabscheute. Denn trotz ihres schon damals brennenden Ehrgeizes vergällte es ihr die Freude, dass ihr Sieg nur durch die Niederlage eines anderen zustande kam. So machte Gewinnen keinen Spass! Ihrer Mutter rechnet sie es deshalb hoch an, dass sie eine Sportart für sie fand, in der sie sich ganz und gar in ihrem Element fühlen durfte: das Synchronschwimmen. Mit 10 fing sie damit an, fünf Jahre später war sie Vize-Schweizermeisterin – ein erstes Beispiel dafür, wie viel Begeigerungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft sie mobilisieren kann, wenn ihr ein Ziel lohnenswert erscheint.

Den Erziehungsstil ihrer Eltern schildert sie als eine Art sozialen Vertrag. Bohnet, da ist sie ganz Wissenschaftlerin, spricht von Reziprozität – ein Wort, das auch ihre eigenen beiden Söhne schon in frühester Kindheit lernten. «Wer viel gibt, darf auch viel erwarten», könnte man den Begriff umschreiben. Die Eltern liessen den Kindern Freiraum, erwarteten im Gegenzug jedoch, dass sie das in sie gesetzte Vertrauen nicht missbrauchen. Beim Befolgen der wenigen Regeln galt das Prinzip Zero Tolerance. «Wenn ich mit dem Velo um zwei nach zwölf zuhause vorfuhr statt wie verabredet um punkt Mitternacht, dachte ich schon, die Welt geht unter.» Schlimmere Verfehlungen hätte sich Iris Bohnet niemals gestattet, um die Eltern nicht zu enttäuschen.

## **2. Beschliess früh, dass Anpasstheit und Duckmäsertum kein valables Lebenskonzept für dich darstellen.**

Mag sein, dass man in der Privatwirtschaft auch als Speichellecker Karriere machen kann, doch in der Wissenschaft ist kritisches Denken unabdingbar. Iris Bohnet warf mit 16 keine Pflastersteine wie ihre Altersgenossen in Zürich, die Anfang der Achtzigerjahre für ein autonomes Jugendzentrum kämpften. Aber sie demonstrierte gegen die Apartheid in Südafrika. Beim Znacht fragten die Eltern, was genau es denn Nelson Mandela nütze, dass sie Granny-Smith-Äpfel boykottiere – und trieben ihre Tochter damit zur Weissglut. «Gingen mir die Argumente aus, kamen mir schon mal die Tränen. Das ärgerte mich sehr.»

Die im Hause Bohnet so leidenschaftlich gepflegte Debattenkultur sollte jedoch schon sehr bald Früchte tragen. An der Maturarede, die sie gemeinsam mit einer Kollegin verfasst hatte, kritisierte sie ihr Gymnasium dafür, auf stures Auswendiglernen zu setzen, statt das kritische Denken zu fördern. Ein an der Feier anwesender Regierungsrat beschwerte sich bei Bohnets Vater über seine aufmüpfige Tochter. Doch statt vor dem hohen Politiker zu kuschen, stärkte ihr der Vater den Rücken: «Wenn meine Tochter sagt, es sei so gewesen, dann war es auch so.» Iris Bohnet schildert diese Lektion in Zivilcourage als eines der prägendsten Ereignisse ihrer Adoleszenz. Bis heute ruft sie sich die Szene vor Augen, wenn sie eine schwierige Situation zu bestehen hat. Zuverlässig überflutet sie dann eine Welle aus Stärke und Selbstvertrauen, die ihr die Angst vor der Herausforderung nimmt.

## **3. Such dir soziale Strukturen, in denen du zur Hochform auflaufen kannst.**

Nach einem Zwischenjahr im kalifornischen Berkeley und im Welschland begann Iris Bohnet in Zürich ihre Studien in Wirtschaft, Geschichte und Politikwissenschaften. Im zweiten Jahr zog sie in eine Neuner-WG in einer Jugendstilvilla in Wädenswil. «Es war eine enge Gemeinschaft, in der ich aufblühte, weil es viel intellektuellen Austausch gab, aber auch eine hohe soziale Kompetenz.»

Mit ihren geistreichen Voten am WG-Tisch habe Iris Bohnet bald alle beeindruckt, sagt Daniel Muntwyler, einer ihrer Mitbewohner. «Mir war schon damals sonnenklar, dass sie in die Wissenschaft gehen wird.» Muntwyler, der später die auf nachhaltige Geldanlagen spezialisierte Globalance-Bank mitbegründete, schildert Bohnet als «empathische, warmherzige Weltbürgerin». Stets habe er sie für ihre Disziplin bewundert, doch auch den sinnlichen Seiten des Lebens sei sie nicht abhold gewesen. Sie habe fantastisch gekocht, für den Schweizerischen Studentenreisedienst (SSR) als Reiseleiterin gearbeitet und viele Partys mitinitiiert, «unsere Sommerfeste waren

legendär». Zwei Jahre nach Iris Bohnet zog auch ihr späterer Mann in der WG ein, was uns zum vielleicht wichtigsten von Bohnets zehn Geboten führt:

#### **4. Augen auf bei der Partnerwahl.**

«Wer eine grosse Karriere machen möchte, sollte einen Mann haben, der Verständnis für eine starke Partnerin hat», sagt sie, «jemand, der wirklich an Gleichberechtigung glaubt.» Ihr Mann Michael Zürcher sei mit drei Schwestern und einer starken Mutter aufgewachsen, «da haben alle gekocht und die Fenster geputzt. Um solche Dinge musste ich mit ihm niemals kämpfen.» Die Verbindung kam eher überraschend zustande. Ihre Gasteltern in Berkeley hatten nach ihrer Abreise per Zufall einen jungen Schweizer kennengelernt und ihr am Telefon eröffnet, sie hätten «ihren Mann gefunden». Iris Bohnet fand das erst mal «nicht so cool». Auch als sie ihn in Zürich das erste Mal sah, in seinem gelben Regenmäntelchen mit der Aufschrift «Student Patrol» und dem Logo einer kalifornischen Universität – Gott, wie peinlich! –, entflammte sie nicht subito für ihn.

Mit 21 lernte sie ihn kennen, mit 30 heirateten sie. «Zwischendurch lief nicht immer alles rosig, aber als wir schliesslich parat waren, waren wir wirklich bereit.» Michael Zürcher, ein Rechtsanwalt, ist alles andere als das männliche Äquivalent zu jenen Gattinnen, die ihren erfolgreichen Ehemännern aufopferungsvoll bis zur Selbstaufgabe den Rücken freihalten. Doch Kompromisse musste auch er hinnehmen. Weil die Familie wegen Bohnets Karriere mehrmals umzog, büffelte er nicht nur einmal, sondern gleich dreimal für die Anwaltsprüfung: in Zürich, Kalifornien und Massachusetts. Das Gegenteil eines Macho sei er, sagt Bohnet, «das zieht mich heute noch genauso an wie damals», und – obwohl ehrgeizig und intellektuell interessiert – «auch kein Karrierehengst». Ausserdem sei er sehr fürsorglich, sowohl ihr wie auch den beiden Söhnen gegenüber, «wenn ich verreisen muss, läuft es zuhause prima ohne mich».

#### **5. Such dir einen Mentor, der dir die Steine aus dem Weg räumt.**

In Iris Bohnets Fall war dies ihr Doktorvater Bruno S. Frey, ein international bestens vernetzter Wirtschaftswissenschaftler, der in der breiten Öffentlichkeit für seine ökonomische Glücksforschung bekannt ist. «Er hat mir das Business der Wissenschaft von der Pike auf beigebracht», sagt Iris Bohnet. «Dass man sich aus seinem Schneckenhaus herauswagen und Vorträge halten, Kongresse besuchen, Kontakte knüpfen und so viel wie möglich und in den richtigen Fachzeitschriften publizieren muss.» Mit 31 machte sie ihren Doktor und ging danach für ein Post-Doc nach Berkeley. Als sie sich mit grad mal 32 Jahren als Assistenzprofessorin in Harvard bewarb, obwohl sie sich dort ohne den Abschluss einer US-Elite-Universität kaum Chancen ausrechnen durfte, konnte sie die Früchte dieser Investitionen ernten.

«Ich habe sie nicht gefördert, weil sie eine Frau ist, sondern weil sie gut ist», sagt der inzwischen 76-jährige Frey. Intellektuell brillant und ausgesprochen liebenswürdig sei sie, sie habe klare Vorstellungen, was sie möchte und könne sich durchbeissen, wenn es schwierig werde. Und – ebenfalls sehr hilfreich auf dem Weg nach oben – «sie kann sich durchsetzen, ohne aggressiv zu wirken». Besonders lobend erwähnt er noch, dass sie zwar eine attraktive Frau sei, diese Karte jedoch niemals ausgespielt habe. «Das hat sie meiner Meinung nach genau richtig gemacht.»

#### **6. Wenn sich unverhofft eine Tür öffnet, zögere nicht hindurchzugehen.**

«Ich habe nie verstanden, warum andere Menschen die Chancen, die sich ihnen bieten, nicht wahrnehmen», sagt Iris Bohnet. Sie selbst hat sich weder von superkompetitiven Bewerbungsverfahren abschrecken lassen noch von der Möglichkeit zu scheitern. Als sie sich in Harvard bewarb, musste sie einen Marathon von zwölf Interviews an einem Tag überstehen, plus Vortrag und Nachtessen mit Fakultätsmitgliedern. Bohnet schildert dieses intellektuelle Stahlbad als hart, verzichtet aber auf jegliche Überdramatisierung. Ist eben so in Harvard, da muss man durch, alles ganz normal.

#### **7. Lass dich nicht einschüchtern. Die anderen kochen auch nur mit Wasser.**

Nun spielte sie also in der obersten Liga, in Harvard, wo es von Nobelpreisträgern nur so wimmelt und nur die Allergescheiterten bestehen können. Iris Bohnet reagierte darauf wie jeder andere, der nicht dem Grössenwahn verfallen ist: Sie befürchtete, es sei nur eine Frage der Zeit, bis sie in diesem hyperintelligenten Umfeld als Hochstaplerin enttarnt werden würde. Erst mit der Zeit erkannte sie, dass viele der jüngeren Kollegen genauso eingeschüchtert waren wie sie selbst. «Es lag nicht daran, dass ich eine Frau und Schweizerin bin. Sondern an der Ehrfurcht vor der berühmten Institution.»

## **8. Schaff dir ein Beziehungsnetz, das dich in harten Zeiten auffangen kann.**

Nein, auch Iris Bohnet blieb von Schwierigkeiten und Rückschlägen nicht verschont. Ihr erster Sohn Dominik, den sie mit 35 Jahren zur Welt brachte, liess sich als Säugling kaum beruhigen und schien unter rätselhaften Qualen zu leiden. Bis man herausfand, dass er keine Muttermilch vertrug, weil er auf fast alle Lebensmittel allergisch reagierte, vergingen sieben lange Monate, in denen er nie länger als 15 Minuten am Stück schlief. «Da kamen mein Mann und ich definitiv an unsere Grenzen», sagt Bohnet. Bei ihrem zweiten Sohn Luca waren sie besser vorbereitet, doch auch er litt an schweren Allergien.

Gerettet hat Bohnet die Gewissheit, nicht allein zu sein. Mit ihrer sechs Jahre älteren Schwester Brigitte und ihren Eltern pflegt sie bis heute ein inniges Verhältnis. Bei ernsthaften Problemen fliegt man schon mal um die halbe Welt, um einander beizustehen. Auch eine Handvoll enger Freunde gibt es, doch sehr viele seien es nicht, gibt Bohnet zu, «denn mit einer Karriere wie meiner muss man irgendwo Kompromisse machen». Kein Rotary-Club, kein Sportverein, auch kein zeitintensives karitatives Engagement, wie in ihren Kreisen üblich. «Da muss dann auch mal ein Check oder ein Pro-bono-Vortrag genügen.» Das bisschen Zeit, das ihr neben Job und Familie noch bleibt, verbringt sie lieber mit ihrem Mann, mit dem sie abends gern zusammensitzt und über das Leben und die Beziehung sinniert. «So sind wir stets im Gespräch geblieben.»

## **9. Chrüpple. Und zwar richtig.**

Nur einer von zehn Assistenzprofessoren in Harvard bekommt nach Ablauf seines Vertrags eine feste Professur auf Lebenszeit. Iris Bohnet gelang das Kunststück, was nicht zuletzt an ihrer überdurchschnittlichen Leistungsbereitschaft liegt. Sie kann schuften wie ein bayrisches Bierkutschenpferd.

Bohnet ist Professorin für Public Policy, ein interdisziplinäres Fach, das sich mit Fragestellungen im Spannungsfeld zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft befasst. Drei Jahre lang war sie sogar Dekanin der Kennedy School. Die berühmte gläserne Decke, die Frauen den Weg in hohe Führungspositionen versperrt, hat sie bisher nicht erlebt. «Vielleicht muss man in der Wissenschaft gar nicht so sehr die Karriereleiter hinaufklettern wie in der Privatwirtschaft», sagt sie. Das mag stimmen, doch vermutlich ist Bohnet auch einfach zu höflich, um auszusprechen, weshalb sie wirklich reüssiert hat: weil sie stets brillanter war als jeder männliche Bewerber. Geholfen hat ihr ausserdem, dass an US-Universitäten in puncto Gleichstellung ein progressiveres Klima herrscht. Als sie die Schweiz verliess, waren hierzulande gerade einmal 6 Prozent aller Professuren von Frauen besetzt, in den USA waren es immerhin 15 Prozent. Keine Fakultätssitzung in Harvard dauert länger als bis 17.30 Uhr, weil um 18 Uhr die Kinderhorte schliessen. Dass beide Eltern Vollzeit arbeiten, gilt als der Normalfall. Wo liegen die Grenzen der Gleichstellung? Könnte Iris Bohnet auch Präsidentin von Harvard werden, wenn sie es wollte (was sie nicht tut, denn ihr Herz schlägt ja für die Wissenschaft, nicht für die Administration)? Wohl eher nicht, aber das liegt vor allem daran, dass sie keine Amerikanerin ist.

## **10. Beckere ein Feld, auf dem du mehr oder weniger allein bist. Leiste Pionierarbeit.**

Wirtschaftswissenschaftler gibt es wie Sand am Meer, doch Iris Bohnet wandte sich einer innovativen Disziplin zu, die zurzeit einen Boom erlebt: der Verhaltensökonomie. Vereinfacht ausgedrückt beschäftigt sich diese noch junge Wissenschaft an der Schnittstelle von Wirtschaft und Psychologie damit, dass Menschen keineswegs immer rational handeln, sondern höchst widersprüchliche Wesen sind, deren Entscheidungen von Vorurteilen, irrationalen Gefühlen und simplen Denkfehlern beeinflusst werden.

Iris Bohnet weiss alles über Verhandlungs- und Entscheidungstheorie. Ihr eigentliches Forschungsgebiet aber ist die Anwendung von verhaltensökonomischen Erkenntnissen auf Firmen und Organisationen. Wie kann ein Unternehmen erreichen, dass seine Mitarbeitenden ethisches und moralisches Handeln als Herzstück der Firmenkultur begreifen? Was muss es tun, um die Chancengleichheit für Frauen tatsächlich zu verbessern? (Denn konventionelle Frauenförderung – dazu äussert sich Bohnet ganz unverblümt – ist nicht viel mehr als ein hübsches, aber weitgehend nutzloses Feigenblatt.)

Längst ist Iris Bohnet eine arrivierte Gleichstellungs- und Gender-Expertin. So vieles laufe schon bei der Personalrekrutierung falsch, sagt sie, «dabei ist Gleichberechtigung doch ein Menschenrecht». Selbst erfahrene HR-Verantwortliche seien sich nicht bewusst, wie sehr sie von Vorurteilen und Geschlechterstereotypen geprägt sind. Sich selbst nimmt sie da nicht aus. «Als ich unseren Sohn mit vier Monaten zum ersten Mal in die Krippe brachte und ihn ein Erzieher in Empfang nahm, war ich total konsterniert.» Ein Mann! Kann der das überhaupt, sich liebevoll um ein Baby kümmern? «Verhielt ich mich da sexistisch? Ich fürchte, die Antwort lautet Ja.»

Um mehr Frauen in Spitzenpositionen zu befördern, müsste man als Erstes die Bewerbungsunterlagen anonymisieren, glaubt sie: keine Namen, keine Fotos. Als Beispiel dafür, was diese einfache Massnahme bewirken kann, erzählt sie von den fünf renommiertesten Orchestern der Vereinigten Staaten, deren Frauenanteil 1970 bei gerade mal 5 Prozent lag. Doch dann übernahmen sie eine Praxis, die das Boston Symphony Orchestra zuvor erfolgreich eingeführt hatte: Sie liessen Bewerberinnen und Bewerber hinter einem Wandschirm vorspielen, sodass weder Geschlecht noch Hautfarbe den Dirigenten in seiner Entscheidung beeinflussen konnten. Heute sind über 35 Prozent der Mitglieder weiblich – während etwa die Wiener Philharmoniker erst 1997 die allererste Frau aufnahmen und bis heute nur wenige weibliche Mitglieder haben.

Logisch, dass sich die Wirtschaft brennend für Bohnets Erkenntnisse interessiert. Ihr Buch «What Works», das in diesen Tagen auch auf Deutsch erscheint, wurde von der «Financial Times» als eines der sechs wichtigsten Business Books of the Year 2016 nominiert. Sie sitzt im Beirat mehrerer Start-ups, die Software für gerechtere Personalrekrutierungsverfahren entwickeln. Bill Gates' Ehefrau Melinda hat ihr soeben eine Forschungskoope-ration angeboten. «Seit bekannt geworden ist, wie es bei Uber zugeht, ist Sexismus im Silicon Valley ja ein ganz heisses Thema», sagt Iris Bohnet.

Ihr Traum ist es, «dass wir in fünf bis zehn Jahren das Personalwesen revolutioniert haben». In einem Land wie der Schweiz, die Bescheidenheit zur wichtigsten Tugend erhebt, klingt das natürlich erst mal wie der pure Grös-senwahn. Nicht jedoch in den USA. Denn wie heisst hier doch das Mantra all jener, die vorhaben, Herausragen-des zu leisten? Think big. Auch damit hatte Iris Bohnet nie die geringste Mühe. •

*Buchtipps: Iris Bohnet: What Works. Wie Verhaltensdesign die Gleichstellung revolutionieren kann. Verlag C. H. Beck, München 2017, 381 Seiten, ca. 40 Fr.*