

Wie bildet man sich eine Meinung?

1 Frage
5 Gespräche



Roger de Weck
Lutz Jäncke
Sarah Springman
Gabriele Wanzenried
Esther Girsberger



doqoo

Heute sind auf Knopfdruck
so viele Informationen
verfügbar wie noch nie.
Doch wie bildet man sich
eine fundierte Meinung
zu einem Thema?

In Gesprächen mit fünf
Expertinnen und Experten
wird Schritt für Schritt erkundet,
wie man sich klug und effizient
kundig machen kann.

Seite 4

Roger de Weck

Publizist

|

Seite 16

Lutz Jäncke

Hirnforscher

|

Seite 27

Sarah Springman

Rektorin ETH

|

Seite 37

Gabrielle Wanzenried

Ökonomin

|

Seite 48

Esther Girsberger

Publizistin

Interview #1

**«Es lebe
die langsame
Meinungsbildung!»**

Roger de Weck

Publizist
ehemaliger Generaldirektor der SRG

Treffpunkt:
Sitzungszimmer in der Nähe vom Bahnhof Bern

Herr de Weck, als Publizist befassen Sie sich seit Jahrzehnten mit dem Thema der Meinungsbildung. Worüber fiel oder fällt es Ihnen dennoch schwer, sich eine Meinung zu bilden?

Zum Glück fällt es mir generell immer schwerer, mir eine Meinung zu bilden. Schon als junger Recherchejournalist erfuhr ich, dass sich die Sachlage nach jedem zusätzlichen Telefonat mit einem Kenner der Materie bereits wieder etwas anders darstellte. Als Chef eines Unternehmens ist mir das noch viel bewusster geworden: Nach sieben Jahren an der Spitze der SRG, im Wissen, dass jede einzelne unternehmerische Herausforderung hochkomplex ist und wie anspruchsvoll es ist, Veränderungen herbeizuführen, misstrauere ich der schnellen Meinung. Wenn eine Meinung fundiert sein soll, braucht es Zeit, Detailkenntnisse, manchmal auch Insiderwissen. In der sogenannten postfaktischen Gesellschaft gibt es viel zu viele schnelle Meinungen. Es lebe die langsame Meinungsbildung!

Ist eine langsame Meinungsbildung auch möglich, wenn man sich ausschliesslich auf die schnelllebigen sozialen Medien beschränkt?

Theoretisch schon, denn in den sozialen Medien bildet sich mittlerweile fast alles ab, was in den herkömmlichen Medien auch behandelt wird. Allerdings erfordert es dann auch die Bereitschaft, auf Facebook nicht nur Friend von Gleichgesinnten, auf Twitter nicht nur Follower von Gleichgesinnten zu sein, sondern ganz bewusst auch andere, gegensätzliche Meinungen zu suchen oder zu abonnieren.

Damit sprechen Sie eines der aktuell grössten Probleme an. Das Digitale erschwert mit Filterblasen das

Finden widersprüchlicher Informationen. Stattdessen bekommt man in seiner Echokammer nur noch Beiträge zu sehen, die dem eigenen Weltbild entsprechen. Sie sagen es. Menschen ziehen sich in diese Filterblasen zurück und lassen nur noch jene Informationen und Meinungen an sich heran, die perfekt in ihr Bild und Weltbild passen. Dadurch wird die Öffentlichkeit gespalten, wie man beispielsweise bei der Wahl von Donald Trump in den USA beobachten konnte. Eine fundierte Meinungsbildung setzt aber voraus, dass man nicht nur weiss, wie derjenige denkt, der nicht so denkt wie ich, sondern diese Gesichtspunkte auch bewusst einfließen lässt. Im Idealfall bringen die gesammelten Informationen von jeder Seite die besten Hinweise und Argumente zur Geltung. Ausgewogene Informationen lassen die Filterblase zerplatzen und treten so der Fragmentierung der Gesellschaft entgegen.

**«In der postfaktischen
Gesellschaft gibt es viel zu viele
schnelle Meinungen.»**

Roger de Weck

Das leuchtet theoretisch ein. Aber wie bricht man konkret aus seiner Echokammer aus?

Ausbrechen kann jeder, der will. In meiner Jugend hatte ich einen Onkel in Frankreich, der konservativ war und die konservative Zeitung «Le Figaro» las, aber eben bewusst auch die linksliberale «Le Monde» – schlicht und einfach, um sich stimulieren zu lassen. Die digitale Welt ermöglicht es ja, jedenfalls theoretisch, jede nur erdenkliche Meinung, Analyse und Einordnung kennenzulernen. Man muss nur wollen.

Nehmen wir für den Moment an, man wolle – wir skizzieren in diesem Gespräch bewusst den Idealfall. Informiert man sich bereits ausgewogen genug, wenn man, um das Beispiel aufzunehmen, «Le Figaro» wie auch «Le Monde» liest?

Nein, das allein reicht noch nicht. Mindestens so wichtig wie die Kenntnisnahme anderer Meinungen ist das Nachdenken darüber, was *nicht* thematisiert wird, was in einer Zeitung, auf einer Website, im Radio oder im TV-Programm *nicht* aufgegriffen wird und trotzdem ein wichtiges Thema sein könnte. Das ist auch ein Teil der Meinungsbildung.

Der forensische Psychiater Marc Graf kritisierte in der Ausgabe dieser Reihe, in der es um die Therapierbarkeit von Straftätern ging, dass erfolgreiche Therapieverläufe von Straftätern in den Medien praktisch nicht thematisiert würden.

Wenn man eine Zeitung liest oder sich im Internet informiert, so müsste man sich, um dieses Beispiel grad aufzunehmen, bewusst fragen: Warum werden eigentlich immer Rückfälle von Straftätern thematisiert, Erfolgsgeschichten von Therapien und Resozialisie-

rungen hingegen nicht? Gibt es sie nicht oder werden sie verschwiegen? Allerdings wird in den Medien und insbesondere im Internet inzwischen fast alles thematisiert – wenn auch mit unterschiedlicher Qualität der Vertiefung.

Die SRG ist sogar gesetzlich verpflichtet, hier eine hohe Qualität anzubieten: Laut Artikel 93 der Bundesverfassung soll sie «durch umfassende, vielfältige und sachgerechte Information» zur freien Meinungsbildung beitragen. Beleuchten wir die Rückseite: Wie sollen öffentliche Medien nicht informieren?

Nicht umfassend wäre es, wenn letztlich nicht alle wesentlichen Aspekte einer Information aufgegriffen würden. Vielfältig bedeutet: keine Filterblase. Und sachgerecht meint, die acht Funktionen des Journalismus wahrzunehmen: Informationen suchen, prüfen, überprüfen, einordnen, gewichten, erklären, kommentieren und, falls Fehler geschehen sind, korrigieren.

Informationen suchen, prüfen, überprüfen, einordnen, gewichten – sind das gleichzeitig auch die Aufgaben des Lesers im Zuge einer fundierten Meinungsbildung?

Im Grunde schon. Wir wären als Nutzer von Medien allerdings überfordert damit, dasselbe wie die Medien leisten zu müssen, nämlich Auslese, Einordnung, Vertiefung und Gewichtung. Aber Sie haben recht: Man ist nie davon enthoben, sich letztlich selber eine kritische Meinung zu bilden.

Dazu gehört es, in der zweiten Phase der Meinungsbildung den Wert der gesammelten Informationen zu analysieren. Für den Philosophen Peter Bieri sind dabei zwei Fragen zentral: «Was genau heisst das?» und

«Woher wissen wir, dass es so ist?». Was bedeutet das für die Berichterstattung in den Medien?

«Was genau heisst das?» – das erfordert unter anderem, Informationen in einen grösseren Zusammenhang zu stellen. Lassen Sie mich ein Beispiel nennen: Ein Arzt hat einen Kunstfehler begangen. Dann ist der grössere Zusammenhang vermutlich der, dass er insgesamt 99,9 Prozent der Patienten erfolgreich behandelt hat ...

... worüber aber nicht berichtet wird.

Dabei wäre die Beurteilung des erfolgten Kunstfehlers dann bereits eine andere. Darüber hinaus ist zu fragen: Wo hat er den Kunstfehler begangen – in der Kriegsmedizin, also in einem Lazarett hinter der Front, wo ihm ein Schwerverletzter nach dem anderen geliefert wurde oder unter Bedingungen, in denen er kunstgerecht arbeiten konnte? Wie war der Schweregrad der Operation? Hat er den Patienten im Voraus auch auf die Risiken der Operation hingewiesen? Ich nenne nur einmal diese drei Aspekte, es gäbe sicherlich noch weitere. Wichtig ist der Versuch, ein einzelnes Ereignis nicht isoliert darzustellen, sondern es besser verstehen und bewerten zu können, indem man, wie es in meiner Muttersprache heisst, les tenants et les aboutissants, die Ursprünge und die Folgen, nuanciert benennt.

**«Wichtig: ein einzelnes Ereignis
nicht isoliert darstellen.»**

Roger de Weck

Wir sprachen vorher kurz über die Therapie von Gewaltstraftätern. Dort müssten die Medien beispielsweise darauf hinweisen, was genau 30 Prozent Rückfallgefahr heisst – nämlich, dass von 100 vergleichbaren Straftätern 30 rückfällig werden und 70 nicht.

Bei jedem längeren Artikel über die Resozialisierung gefährlicher Straftäter muss in irgendeiner Weise der grössere Zusammenhang hergestellt werden, natürlich! Berichte, die nicht eingeordnet werden, sind ihrerseits gefährlich.

Zweitens lässt Peter Bieri die Leser fragen: «Woher wissen wir, dass es so ist?»

Für die Medien bedeutet das, immer alle Quellen anzugeben, damit der Leser die Informationen prüfen und überprüfen kann.

Nur dürfte der durchschnittliche Leser die angegebenen Quellen in den wenigsten Fällen eigenhändig überprüfen, also etwa die wissenschaftlichen Originalstudien lesen.

Deshalb richtet man sich häufig nach Vertrauensmedien aus. Das sind Medien, die einem über längere Zeit viel öfter erfreuen als enttäuschen. Medien, die gerade in den Gebieten, in denen man sich auskennt, kompetent berichten und somit die Vermutung nahelegen, dass dies in anderen Gebieten ebenfalls der Fall ist. In den sozialen Medien sind auch einzelne Personen des Vertrauens wichtig. Menschen mit Tiefgang, die den Willen zur vertieften Auseinandersetzung erkennen lassen – sei es durch ihre Kommentare oder durch die Lesehinweise, die sie ins Netz stellen.

Vorher hatten wir die Filterblasen kritisiert. Sind das

nicht auch welche?

Es ist natürlich auch hierbei essentiell, mehrere, sich in ihrer Meinung unterscheidende Vertrauensmedien und Vertrauenspersonen zu konsultieren, mit einer Grundhaltung des kritischen Vertrauens.

Was meinen Sie damit?

Man sollte sich bewusst sein, dass jede Einordnung einer Information in den grösseren Zusammenhang auf einer Bewertung basiert. Bei vielen Protagonisten des Internets weiss man sehr genau, welche Werte sie verkörpern, bei vielen Zeitungen weiss man es auch – etwa, ob es sich um eine linke, liberale oder konservative Zeitung handelt. Und manchmal wird zwar vordergründig keine politische Haltung affiziert, trotzdem spürt man mit der Zeit, welches letztlich die Beurteilungskriterien sind.

Sie sagen das nicht anklagend, sondern im Sinne von: Das ist so, und das ist auch legitim – sofern die Medien ihre Perspektive offenlegen, damit der Leser dies einfliessen lassen kann, wenn er seinerseits die Informationen einordnet.

Mit meinen Studentinnen und Studenten am College of Europe vergleiche ich zuweilen die Berichterstattung in den jeweils englischsprachigen arabischen und israelischen Medien über dasselbe Ereignis. Dabei zeigt sich: Was für die einen ein Aufbegehren gegen Unterdrückung ausdrückt, ist für die anderen sinnloser Terror. Selbst die Bezeichnungen der Menschen ändern sich: Auf der einen Seite sind es dann junge, freiheitsliebende Menschen, auf der anderen Seite politische Kriminelle. Entscheidend ist: Beide Redaktionen haben auf ihre Weise die elementaren journalistischen Pflichten

vielleicht sogar erfüllt, die Ereignisse letztlich korrekt dargestellt, aber in einem Licht, einem Duktus, einem Drall, der durch und durch kulturell geprägt ist. Wie wir über nichtwestliche Ereignisse berichten und wie nichtwestliche Medien über nichtwestliche Ereignisse berichten, das sind zwei Paar Schuhe. Der Journalismus ist sehr stark kulturell geprägt.

Das ist interessant. Im Grunde beschreiben Sie doch gigantische kulturelle Filterblasen, die einen starken Einfluss auf unsere Meinungsbildung ausüben, aber schwierig zu erkennen sind.

Sie bringen mich hier auf eine Idee ... Man müsste das in den Medien vielleicht da und dort stärker zur Geltung zu bringen – in Form einer Gegenüberstellung zweier Möglichkeiten der Berichterstattung, die beide vordergründig die journalistischen Kriterien erfüllen, aber im Grunde genommen zwei Weltanschauungen widerspiegeln.

**«Der Journalismus ist sehr
stark kulturell geprägt.»**

Roger de Weck

Das würde auch Ihre Definition von Meinung abbilden, die Sie einmal an einer Maturrede in Pratteln – Quellenangabe! – geäußert haben: «So sehe ich das! Man kann es aber auch anders sehen.» In der dritten Phase der Meinungsbildung gilt es, die gesammelten Informationen abzuwägen. Muss man das eigentlich immer?

Nein, es gibt Grenzen. So sehr man sich bei der Meinungsbildung darum bemühen muss, die Komplexität zu durchdringen, so wenig darf man zulassen, dass Grundwerte berührt, verletzt oder missachtet werden. Für ein öffentliches Medienhaus sind die Kriterien ganz klar diejenigen der Aufklärung – Menschenrechte, Menschenwürde, Schutz der Minderheiten. Wir sollen ausgewogen berichten, aber nicht wertfrei.

Idealerweise wägt man die Informationen nicht nur für sich im stillen Kämmerlein ab, sondern sucht den sozialen Austausch. Bei der Wochenzeitung DIE ZEIT, wo Sie Chefredakteur waren, fand jeweils freitags und montags die sogenannte politische Konferenz statt.

Wie muss man sich diese Debattierunde vorstellen?
 Rund um den Tisch waren Fachleute der Innen- und Aussenpolitik zugegen – so etwa Helmut Schmidt, Marion Gräfin Dönhoff, Dieter Buhl, einer der besten USA-Kenner, Christian Schmidt-Heuer, einer der besten Kenner Russlands oder auch Matthias Nass, einer der besten Kenner Chinas. Und dann wurde die Aktualität durchbesprochen. Die einen taten dies sehr faktisch, die anderen meinungsfreudig, und wenn die Meinungsfreudigen überwogen, wurden sie von den Faktischen wieder zurück auf den Boden der Tatsachen geholt und vice versa. Das war ausserordentlich stimulierend. Es musste sich übrigens auch nicht notwendi-

gerweise eine einhellige Meinung herauskristallisieren. Das Ziel war vielmehr das Gegenüberstellen von Aspekten. Den Leitartikel schrieb dann letztlich derjenige, dessen Meinung am fundiertesten rüberkam.

Dieses Beispiel zeigt aber auch: Es braucht neben einer tiefen Sachkenntnis auch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, um sich eine fundierte Meinung zu bilden – etwa einen unabhängigen, unbestechlichen, mutigen Geist. Kapazitäten wie einem Helmut Schmidt zu widersprechen – das stelle ich mir schwierig vor.

Aber es war durchaus möglich. «Helmut, das ist Unsinn!» – dieser Satz ist in nicht wenigen Konferenzen gefallen. Auch die Jüngeren waren eingeladen, sich einzubringen. Mit einem Leitsatz im Hintergrund, den ich wunderbar finde: «Hier gibt es keine Sitzordnung – aber wehe, wenn Sie sie verletzen.» Eine Frage des Fingerspitzengefühls also auch.

|

«Es musste sich nicht
notwendigerweise
eine einhellige Meinung
herauskristallisieren.»

Nun ist es das eine, sich eine fundierte Meinung zu bilden – ebenso wichtig ist aber die Fähigkeit, sie aufgrund guter Argumente auch ändern zu können. Worüber haben Sie Ihre Meinung geändert?

Als ich als Journalist zur SRG kam, erachtete ich die Informationssendungen als wichtigsten Spiegel eines Landes. Ich habe aber registriert, dass gute Filme, gute Serien, gut erzählte Geschichten, auch die Spiele der Fussballnationalmannschaft mindestens so sehr zum Selbstbild eines Landes beitragen wie Informationssendungen. «SRF bi de Lüt» zum Beispiel, wenn eine kleine Ortschaft porträtiert wird, Vertreter der lokalen Politik, der Kultur und des Zusammenlebens zu Wort kommen – das ist auch ein Spiegel der Schweiz. Da habe ich enorm viel dazugelernt.

Eine fundierte Meinungsbildung umfasst laut Roger de Weck also idealerweise, dass wir uns möglichst umfassend informieren und von jeder Seite die besten Argumente einfliessen lassen. Doch entspricht das überhaupt der Natur, wie unser Gehirn arbeitet? Mit dieser Frage geht es zum Hirnforscher Lutz Jäncke.

Interview #2

«Unser Gehirn ist nicht für diese Facebook-Welt geschaffen.»

Lutz Jäncke

Professor für Neuropsychologie an der Universität Zürich

Treffpunkt:

Büro an der Binzmühlestrasse in Zürich

Herr Jäncke, Sie sind Hirnforscher und Universitätsprofessor. Worüber haben Sie sich zuletzt fachlich eine Meinung bilden müssen?

Ich schreibe aktuell an einem Buch über das Wesen des Menschen. Mich beschäftigt die Frage, was uns eigentlich im Kern prägt – die Vernunft oder die Triebe? Da bin ich grad dabei, mir ein eigenes Meinungsbild zu schaffen.

Sie beschäftigen sich seit rund 40 Jahren praktisch täglich mit dem menschlichen Gehirn – und gehen trotzdem nicht mit einer festen Meinung an die Arbeit?

Der Stamm steht natürlich: der Mensch als merkwürdiges Wesen, das überzeugt davon ist, vernünftig zu sein – aber eigentlich doch ein Tier ist. Diesen Stamm gilt es nun so zu schnitzen, dass eine klare Argumentation und eine interessante Geschichte entstehen. Und bei dieser Tätigkeit lasse ich mich tatsächlich ein Stück weit treiben, ja.

Nehmen Sie uns da mal kurz mit. Wie gehen Sie vor?

Zum einen lese ich natürlich viele Artikel in Fachzeitschriften. Im letzten Halbjahr habe ich zudem eine Reihe von Büchern über Verhaltensforschung studiert. Eine ganz wichtige Quelle sind zum Beispiel die Werke von Frans de Waal, dem niederländischen Affenforscher, über das Sozialverhalten der Gorillas, Orang-Utans und Bonobos.

Das zeigt sich in Ihrer Grundidee: der Mensch als Tier.

Genau. Aber ich nehme mir jetzt auch wieder alte Philosophen vor: Aristoteles, Descartes.

Wie schaut es am anderen Ende des Medienspektrums

aus, benutzen Sie auch Facebook, Twitter & Co. für die Meinungsbildung?

Nein – die sozialen Medien sind aber dennoch zentral für mein Buch. Ich möchte nämlich zeigen, dass die digitale Welt uns massiv überfordert. Wir werden überflutet mit Informationen. Unser Gehirn ist jedoch nicht für diese Facebook-Welt geschaffen.

Das ist ein Steilpass für unser Thema: Wie reagiert das Gehirn auf diese Flut von Tatsachen, Fake-News und Meinungen?

Es selektioniert erstmal, das ist uns biologisch vorgegeben.

Warum? Unser Gehirn ist doch unheimlich leistungsfähig, hat rund 100 Milliarden Nervenzellen ...

... und trotzdem reicht das nicht mal annähernd: 11 Millionen Bit pro Sekunde prasseln auf uns ein – bewusst können wir lediglich etwa 50 Bit wahrnehmen, that's it.

Wie filtert das Gehirn diese Informationen?

Wir bevorzugen das, was unserem Vorwissen und der vorgefassten Meinung entspricht. Für den Rest sind wir mehr oder weniger blind.

Strebt das Gehirn denn nicht danach, immer klüger zu werden?

Das zentrale Anliegen des Gehirns ist es, Stabilität zu haben. Auf Teufel komm raus. Und diese Stabilität versucht es mit möglichst geringem Aufwand herzustellen.

Ändern wir deshalb auch unsere Meinung so selten – zu viel Aufwand?

Ja, wobei wir kleine Schwankungen tolerieren, die

finden wir hin und wieder sogar interessant. Je weiter wir uns allerdings von dieser Stabilität entfernen, desto unangenehmer empfinden wir es. Lesen Sie mal «Der Untertan» von Heinrich Mann: «Diederich Hessling war ein weiches Kind, das am liebsten träumte, sich vor allem fürchtete und viel an den Ohren litt», so beginnt der Roman, der vor ziemlich genau hundert Jahren veröffentlicht wurde. Dieser Knabe liebte es, mit seiner Mutter in den dunklen Wald zu gehen, sass auf ihrem Schoss und hat ein bisschen gezittert, fühlte sich jedoch sicher. Danach streben wir. Aber wehe, da kommen böse Leute, die uns fressen wollen.

**«Wir bevorzugen das, was unserer
vorgefassten Meinung entspricht.**

**Für den Rest sind wir
mehr oder weniger blind.»**

Lutz Jäncke

Dieser Gefahr setzen wir uns heute zunehmend weniger aus, in den Filterblasen der sozialen Medien sind wir umgeben von Gleichgesinnten.

Deshalb ist es mir wichtig, meine Studierenden im realen Leben immer wieder aus dieser Komfortzone herauszuholen.

Machen wir ein Beispiel: Sollen Kinder mit einer ADHS Ritalin nehmen? Die meisten Ihrer Studierenden werden Google benutzen, wenn sie darüber Informationen sammeln.

Unter anderem, ja.

Die ersten drei Ergebnisse sind dann: Der Kinderarzt Remo Largo, nach welchem die Eltern das eigentliche Problem sind. Der Hirnforscher Gerald Hüther, der Kinder mit einer ADHS auf die Alm schickt, statt ihnen Medikamente zu geben. Und betroffene Eltern, die berichten, wie Ritalin ihrem Kind geholfen hat. Wie reagiert nun das Gehirn?

Alles, was die Stabilität gefährdet, wird erstmal bei Seite geschoben. Wenn jemand also grundsätzlich gegen Medikamente eingestellt ist, nimmt das Gehirn vor allem Largo und Hüther wahr. Für abweichende Informationen, die diesen ersten Filter trotzdem passieren, haben wir sicherheitshalber noch Mechanismen wie die Reduktion der kognitiven Dissonanz eingebaut. Vereinfacht gesagt versuchen wir damit, widersprüchliche Informationen so zu interpretieren, dass sie unserer vorgefassten Meinung nicht im Wege stehen.

In diesem Fall ...

... könnte man einfach sagen, dass Berichte betroffener Eltern subjektiv und deshalb wissenschaftlich nicht

relevant sind. Fertig, aus.

Wenn ich Ihnen so zuhöre, kriege ich den Eindruck, Facebook und unser Gehirn tun doch genau dasselbe: die Informationen so filtern, dass sie unseren Meinungen entsprechen.

Nicht ganz. Wir filtern ja nicht von Anfang an selbst, sondern kriegen die Informationen bereits vorgefiltert. Das ist vor allem dann ein Problem, wenn es um die Intelligenz der Masse geht. Angenommen, hundert Personen beantworten zusammen eine Frage, wie etwa beim Publikumsjoker der TV-Show «Wer wird Millionär?». Das führt in der Regel zu einer guten Antwort – sofern die Personen unabhängig voneinander entscheiden können. Wenn nun aber alle ähnliche vorgefertigte Meinungen haben, weil sie in derselben Filterblase leben, fällt diese Möglichkeit zunehmend weg.

|

**«Alles, was die Stabilität
gefährdet, wird erstmal
bei Seite geschoben.»**

Lutz Jäncke

Wie holen Sie nun die Studierenden aus dieser Filterblase und Komfortzone raus?

Indem ich sie dazu animiere, der natürlichen Neugier nachzugeben und einfach mal minimale Abweichungen ihrer vorgefassten Meinung durchzuspielen. Also: Was wäre, wenn Ritalin einfach nur ein kleiner Teil einer Behandlungsstrategie wäre? Was wäre, wenn es nur zu Beginn eingesetzt würde? Die Grundidee ist: Wir werden nur dann eine wirklich fundierte Meinung bilden können, wenn wir die Fähigkeit, die Zeit und die Kraft haben, möglichst viele Informationen differenziert aufzunehmen und sie auch nur halbwegs ohne Verzerrung zu verarbeiten. Dieses Privileg haben aber nur wenige Menschen.

Der Publizist Roger de Weck ist sicherlich einer davon. Um sich fundiert eine Meinung zu bilden, müsse man sich möglichst vielfältig und umfassend informieren, sagt er.

Roger de Weck ist ohne Zweifel ein hochintelligenter und erfahrener Publizist, aber auch er liest ja nicht alle Zeitungen der Welt – also auch die Saudi Gazette, den China Daily oder den Indian Express. Vielmehr hält er eine Taschenlampe in der Hand und beleuchtet damit mehr oder weniger Europa. Sein Lichtkegel ist zwar wesentlich breiter als beim Durchschnitt der Menschen, aber er ist nicht so breit, dass er alles aufnehmen kann. Entscheidend ist nun aber vielmehr etwas anders: nämlich die Erkenntnis, dass wir unseren persönlichen Lichtkegel selber verändern können – wenigstens ein bisschen.

Dazu müssten wir zuerst einmal diesen Reflex ausschalten, der uns den Weg des geringsten Widerstands

gehen lässt. Super-Computer wie Watson haben es da besser, die verfügen über fast uneingeschränkte Kapazitäten ...

... zumal dort in den letzten Jahren ein fundamentaler Fortschritt stattgefunden hat: Früher basierten solche Maschinen auf relativ simplen Algorithmen, die Daten auswerten und darin einfache Muster erkennen konnten. Heute sind das neuronale Netzwerke, also lernfähige Algorithmen, die riesige Mengen an Informationen verarbeiten und Wahrscheinlichkeitsaussagen machen können.

Kürzlich diagnostizierte Watson an der Universität Tokio bei einem Patienten eine seltene Art von Leukämie, nachdem er innerhalb von wenigen Minuten 20 Millionen Forschungsberichte analysiert hatte.

Das ist ohne Frage beeindruckend. Nun haben wir es aber bei Ihrem Beispiel ADHS und Ritalin nicht mit einer Wissens-, sondern mit einer Meinungsfrage zu tun.

Macht das einen Unterschied?

Das ist eben ein sehr interessanter Punkt. Watson würde nämlich erstmal auch hier sagen: Ich brauche mehr Informationen! Also: Wie alt ist das Kind? Mädchen oder Knabe? Welche Symptome zeigt es? Wie häufig treten sie auf? Wie lange schon? Was zeigen Studien zur Wirkung von Ritalin bei einer ADHS? Wie belastbar sind diese Studien? Und so weiter. Eine künstliche Intelligenz würde zuerst einmal weitere Fragen stellen, bevor sie uns Antworten gibt.

Das erinnert mich an eine Aussage des Philosophen und Schriftstellers Peter Bieri, wonach Gebildeten

zwei Fragen «zur zweiten Haut» geworden seien: Was heisst das genau? Und: Woher wissen wir, dass es so ist? Nun strebt das menschliche Gehirn aber danach, möglichst wenig Aufwand zu betreiben.

Deshalb nimmt das Gehirn bei der Meinungsbildung häufig eine Abkürzung und orientiert sich an klugen Menschen, die diesen Prozess bereits durchlaufen haben. Kapazitäten, denen trauen wir. Und zwar grundsätzlich. Richard Ernst sagte mir mal: Nachdem er 1991 den Nobelpreis für Chemie bekommen hat, war er plötzlich Fachmann für alles.

Und wenn man sich nun bei der Ritalin-Frage nicht sicher ist, ob man Largo oder Hüther folgen soll?

Dann kann man sich zum Beispiel die beiden auf Videos anschauen, auf ihre Körpersprache achten, auf den Kontext ihrer Aussagen, und dann entscheiden, ob man eher dem einen oder dem andern vertraut – oder keinem von beiden.

|

**«Das Gehirn nimmt
bei der Meinungsbildung
häufig eine Abkürzung.»**

Nun sind Sie selber auch ein solcher Meinungsführer. Was meinen Sie denn: Sollen Kinder mit einer ADHS Ritalin nehmen?

Zuerst würde ich Informationen zur Differentialdiagnose einfordern, gerade bei leichteren Fällen. In unserer heutigen Gesellschaft wird Ritalin manchmal Kindern verschrieben, die einfach schlecht erzogen sind. Deshalb würde ich zuerst wissen wollen: Liegt da wirklich eine ADHS-Diagnose vor?

Watson hätte das ja genauso gemacht. Nehmen wir an, die ADHS-Diagnose kann gestellt werden.

Okay. Es würden jetzt noch weitere Fragen dazukommen, aber um es abzukürzen: Bei einer grossen Zahl von Kindern mit einer diagnostizierter ADHS ist Ritalin meines Erachtens durchaus sinnvoll. Aber nicht als einziges Mittel, sondern als Teil einer Behandlung, die zum Beispiel auch moderne Varianten des Neurofeedbacks einschliesst.

Dazu müsste man jetzt wiederum Hüther oder Largo Stellung beziehen lassen, das wäre interessant. Der soziale Austausch, die Diskussion, der Streit um das bessere Argument scheinen wesentliche Teile einer fundierten Meinungsbildung zu sein.

Ohne Zweifel. Da können wir uns übrigens etwas von den Affen abschauen. Jane Goodall, die berühmte Primatologin, hat in Tansania Jahrzehnte lang Schimpansen untersucht und festgestellt, dass die Affenmännchen an der Spitze ständig wechseln. So kommen immer wieder neue Meinungsführer und Meinungen hoch, die dann Mehrheiten finden müssen. Das ist wirklich lehrreich.

In der Wissenschaft funktioniert das ja ganz ähnlich. Worüber haben Sie persönlich Ihre fachliche Meinung einmal ändern müssen?

In meinen jungen Jahren als Hirnforscher habe ich geglaubt, man könne das menschliche Verhalten allein über neuronale Mechanismen erklären. Mittlerweile sehe ich die Sache zwar nicht ganz anders, aber doch deutlich erweitert. Philosophische Fragen etwa haben mich früher gar nicht interessiert, die fand ich total überflüssig.

Und heute liegen sogar Aristoteles und Descartes auf Ihrem Nachttisch.

Ich sage immer: Ich bin als Tiger gesprungen und als Bettvorleger gelandet.

Wir müssen laut Lutz Jäncke minimale Abweichungen der vorgefassten Meinung durchspielen, um aus unserer Komfortzone ausubrechen. Doch was heisst es genau, kritisch zu denken? Mit dieser Frage geht es zur ETH-Rektorin Sarah Springman.

Interview #3

**«Für kritisches
Nachfragen bleibt
immer weniger Zeit.»**

Sarah Springman

Rektorin ETH Zürich
Professorin für Geotechnik

Treffpunkt:
ETH Zürich

Frau Springman, Ihr Alltag als Rektorin der ETH Zürich ist durch eine Vielzahl von Sitzungen geprägt, über die Sie mal gesagt haben: «Jeweils zwei Minuten vor Ende schauen die Teilnehmenden in meine Richtung und erwarten von mir einen Entscheid.» Wie gehen Sie vor, wenn Sie Entscheidungen treffen müssen?

Eine wichtige Grundregel lautet erstmal: Wenn es möglich und sinnvoll ist, delegiere ich eine Entscheidung an kompetente Personen auf der nächsten Ebene.

Und wenn das nicht geht?

Dann hängt es davon ab, wie vertraut ich mit einem Thema bin. Ist es ganz neu oder sehr komplex, tausche ich mich mit Expertinnen und Experten aus. Ich stelle Fragen, höre mir deren Antworten an und versuche mir so eine Meinung zu bilden. Im Idealfall lasse ich mir dabei Zeit und treffe die Entscheidung erst in allerletzter Minute.


Warum?

Die Grundidee besteht darin, sich bei komplexen Fragen erst dann eine Meinung zu bilden, wenn man wirklich alle relevanten Fakten und Argumente gehört hat. Sie stammt von Steven B. Sample, einem früheren Präsidenten der University of Southern California. Er nannte das *thinking gray*, weil komplexe Fragen immer eine Reihe von Grautönen haben. Das Gegenteil besteht darin, nur in Extremen zu denken, schwarz oder weiss, Freund oder Feind, richtig oder falsch. Das geht zwar schneller, führt aber zu schlechteren Entscheidungen.

Das deckt sich mit der Aussage des Publizisten Roger de Weck, wonach man sich möglichst umfassend

informieren sollte, um sich eine fundierte Meinung zu bilden. Allerdings entspricht es nicht dem Klischee des zügig entscheidenden Managers.

Ich kann und will mir natürlich auch nicht unendlich viel Zeit nehmen. Beispielsweise bei Konflikten ist es wichtig, schnell zu entscheiden. Aber wenn es die Umstände erlauben, dann ist es für mich erstrebenswert, Fachleute beizuziehen und das ganze Meinungsspektrum zu hören.



**Die Grundidee ist, sich erst
dann eine Meinung zu bilden,
wenn man alle relevanten Fakten
und Argumente gehört hat.**

Sarah Springman

Da können Sie auf ein grosses Reservoir zurückgreifen, an der ETH arbeiten rund 500 Professorinnen und Professoren ...

... wobei ich nicht einfach den Typus Albert Einstein meine, wenn ich von Expertinnen und Experten spreche. Doktorierende oder Studierende können auch eine Expertise haben – oder sollten es zumindest lernen, denn in der zukünftigen Arbeitswelt wird kritisches Denken eine der wichtigsten Fähigkeiten überhaupt sein. Entscheidend ist, dass jemand gute Argumente hat, diese aber auch hinterfragt und sich für die Gegenargumente interessiert.

Ihr Vorgänger Lino Guzzella hat deshalb 2012 die «Critical Thinking»-Initiative lanciert. Wurde das Thema vorher vernachlässigt?

Nein, die ETH hat diese Kompetenzen auch früher schon hoch gewichtet – einfach nicht unter diesem offiziellen Namen. Für kritisches Hinterfragen bleibt aber bei erhöhtem Leistungsdruck immer weniger Zeit. Deshalb braucht es eine Gegenbewegung. Insofern kann man nicht von einem Projektstart oder gar einem Projektende sprechen. Es ist vielmehr ein laufender Prozess. Mit der Initiative wollen wir u.a. die Dozierenden dazu animieren, kritische Reflexion in ihre Lehrveranstaltungen einzubauen.

Können Sie uns ein Beispiel geben?

Es gibt ein Seminar, in dem Physiker und Philosophen miteinander die Frage diskutieren: Hat Albert Einstein mit der Relativitätstheorie eine wissenschaftliche Revolution in der Physik ausgelöst – oder kann seine Theorie in eine Reihe des kontinuierlichen wissenschaftlichen Fortschritts eingeordnet werden? Wenn in

der Lehre die Entdeckungen und Durchbrüche im Zentrum stehen, kann bei den Studierenden der Eindruck entstehen, die Physik sei eine einzige Erfolgsgeschichte. Ist sie aber nicht, sagen die Philosophen – und schon ist man mitten in einem spannenden Austausch. Interdisziplinäre Diskussionen erschweren es, dass man es sich in der Echokammer seines Faches bequem macht.

Kritisch geführte Diskussionen im Hörsaal sind das eine. Aber finden sie auch ausserhalb des Unterrichts statt?

Dazu kann ich Ihnen ein Beispiel geben: Soll der ETH-Rat die Studiengebühren erhöhen? Das war eine sehr kontroverse Frage, wie Sie sich vorstellen können. Deshalb hörten wir uns die Meinung der Studierenden an, diskutierten mit ihnen und lernten daraus. Gleichzeitig war das Ziel, dass auch sie bestimmte Argumente verstehen. Jetzt hat der ETH-Rat entschieden, dass die Erhöhung 300 Schweizer Franken pro Semester beträgt. Ich glaube, viele Studierende können das gut mit kleinen Einsparungen im Alltag kompensieren, und die Diskussionen haben sicher geholfen, die Akzeptanz zu erhöhen. Der Zugang zur ETH darf aber keinesfalls durch eine finanzielle Hürde erschwert werden. Wir werden das Stipendienwesen deshalb noch erweitern.

Studierende wären unterschiedlich stark betroffen – das ist einer der Grautöne, über die wir vorhin gesprochen haben.

Ein vereinfachtes Schwarz-Weiss-Denken würde dem komplexen Thema schlicht nicht gerecht werden, ja. In solchen Diskussionen müssen beide Seiten bereit sein, sich mit Argumenten auseinanderzusetzen, die zunächst nicht in ihr Bild passen. Das ist kritisches Denken.

Das ist aber auch grad einer der kritischsten Punkte: Die wenigsten von uns sind bereit, ihre vorgefasste Meinung in Frage zu stellen und sich wirklich auf Gegenargumente einzulassen. Behaupte ich jetzt mal. Die Hirnforschung liefert dazu interessante Erkenntnisse. Danach braucht es weniger Energie, wenn man immer wieder dieselben Verbindungen im Hirn benutzt. Dies ist der Fall, wenn man es sich in seiner Komfortzone gemütlich macht und die eigene Sichtweise nicht in Frage stellt. Die Forschung hat aber auch gezeigt, dass diese Grenzen erweitert werden können: Wer sich vertieft mit neuen Themen und Meinungen auseinandersetzt, verändert auch seine Nervenverbindungen, weil das Gehirn plastisch ist.

«Interdisziplinäre Diskussionen
erschweren es, dass man es
sich in der Echokammer
seines Faches bequem macht.»

Sarah Springman

Ich habe mit dem Hirnforscher Lutz Jäncke darüber gesprochen. Er sagte mir sinngemäss: Das Gehirn habe zwar die Eigenschaft der Plastizität, strebe aber nach Stabilität.

Weil es bequemer ist. Ich selber hatte als Professorin für Geotechnik klare Fliessgrenzen, um einen Begriff aus meinem Fachgebiet zu verwenden. Die Berufung zur Rektorin brachte dann plötzlich ganz neue Herausforderungen mit sich. Mit der Zeit konnte ich die Plastizität deutlich erhöhen. Aber man muss hartnäckig trainieren, seine Grenzen zu erweitern.

Inwieweit haben Ihnen dabei Ihre Erfahrungen aus dem Spitzensport geholfen? Sie waren Europameisterin im Triathlon, haben im Team den 32 Kilometer breiten Ärmelkanal durchschwommen, sind immer noch eine begeisterte Ruderin.

Gestern erst bin ich ein Rennen im ClubMasters-Achter gefahren. Die Distanz betrug zwar lediglich 1'000 Meter, aber bei der letzten Austragung vor einem Jahr war ich bereits nach 500 Metern total erschöpft – nach weniger als zwei Minuten! Es war eine absolute Katastrophe. Gestern nun konnte ich viel mehr fürs Team arbeiten, weil ich mich besser vorbereitet hatte. Der Punkt ist: Wenn Sie am Start stehen, wissen Sie nie genau, was kommen wird. Aber Sie lernen, mit dieser Ungewissheit umzugehen.

Was heisst das übertragen auf das kritische Denken?

Ungewissheiten prägen ja auch die Wissenschaft, wir hatten vorhin das Beispiel des Fortschritts in der Physik. Ein guter Umgang damit wäre beispielsweise die Haltung: Auch wenn ein Problem komplex ist, viele Grautöne aufweist und ich die Lösung überhaupt noch

nicht erkennen kann – ich halte das aus, verlasse falls nötig meine Komfortzone und werde einen Weg zum Ziel finden.

Diese Haltung muss man sich Schritt für Schritt aneignen. Dazu braucht es aber auch ein entsprechendes Umfeld. «Ich selber lernte kritisches Denken bereits als Studentin an der Universität Cambridge», sagten Sie mal. Ist uns Cambridge da einen Schritt voraus?

Das ist schwer zu sagen, weil es unterschiedliche Systeme sind. In Cambridge werden die Studierenden ausgewählt – man studiert mit den Besten, weil vorab eine Auswahl getroffen wurde. Bei der ETH Zürich hingegen müssen viele Studierende erstmal beweisen, dass sie die Basisprüfungen bestehen – es finden also die Besten zusammen.

**«Man muss hartnäckig
trainieren, seine Grenzen
zu erweitern.»**

Sarah Springman

Wie zeigt sich dieser Unterschied im Hörsaal?

Als ich selber in Cambridge Ingenieurwissenschaften studierte, habe ich mich jeweils ohne zu zögern zu Wort gemeldet, wenn ich eine Bemerkung anbringen oder eine Frage stellen wollte. Hier sind die Studierenden zurückhaltender, sie kommen allenfalls nach der Vorlesung nach vorne und teilen mir unter vier Augen etwas mit. Manchmal antworte ich dann: «Vielen Dank, aber Sie könnten mir das auch vor allen anderen sagen! Ich bin ganz offen dafür.»

Wie können Sie den Mut zum kritischen Denken fördern?

Indem ich eine aufgeschlossene Atmosphäre erzeuge. Ein Grund für die Zurückhaltung der Studierenden ist ja, dass sie Fehler vermeiden wollen, gerade vor ihren Professorinnen und Professoren. Also probierte ich in einer Vorlesung mal etwas aus: Jeder und jede, der oder die eine Lösung für ein Problem vorschlug, bekam eine Schokokugel. Und zwar unabhängig davon, ob die Lösung am Ende brauchbar war oder nicht. Vielmehr wollte ich den Willen und den Mut belohnen, sich an der Debatte zu beteiligen. Im Idealfall entsteht so irgendwann eine Diskussionskultur, in der sogar Ideen eingebracht werden, die bisher undenkbar schienen, weil sie gewohnte Denkmuster verlassen.

Einer der Schlüssel zum kritischen Denken scheint die Selbstkritik zu sein, also die Bereitschaft, seine eigenen Ansichten immer wieder zu hinterfragen. Worüber haben Sie zuletzt einmal Ihre Meinung geändert?

Meine Kollegen aus der Architektur trugen neulich die Idee vor, einen Master in Landschaftsarchitektur zu entwickeln. Ich war dem Projekt gegenüber zuerst

äusserst skeptisch eingestellt: Ein zusätzlicher Master? Undenkbar. Nachdem mir der zuständige Professor die Hintergründe und Überlegungen im Detail erläutert hatte, änderte ich meine Meinung jedoch um 180 Grad. Ich liess die Kollegen und Kolleginnen die nächsten Schritte ausarbeiten und führte später in der Professo-renkonferenz des Departments Architektur aus, warum das Projekt unterstützt werden sollte. Der Vorschlag wurde schliesslich einstimmig angenommen.

Da findet sich der rote Faden unseres Gesprächs wieder: Sich nicht voreilig festlegen, den Austausch mit Experten suchen und sich wirklich auf Gegenargu-mente einlassen, bevor man sich eine Meinung bildet. In diesem Falle war es vor allem wichtig, gut zuzuhören. We have two ears and one mouth so that we can listen twice as much as we speak.

Wir sollten uns laut Sarah Springman erst dann eine Meinung bilden, wenn wir wirklich alle relevanten Fakten und Argumente gehört haben. Doch was heisst das konkret – zum Beispiel bei der Frauenquote? Mit dieser Frage geht es zur Ökonomin Gabrielle Wanzenried.

Interview #4

«Im Management braucht es mindestens ein Drittel Frauen»

Gabrielle Wanzenried

Ökonomin
Hochschule Luzern – Wirtschaft

Treffpunkt:
Büro in Nähe von Bahnhof Luzern

Frau Wanzenried, Sie beschäftigen sich mit den Vor- und Nachteilen einer Frauenquote für die Wirtschaft. Wie überzeugt sind Sie davon – von 1 bis 10?

7.

Was ist Ihr Hauptargument?

Das Marktversagen. Man weiss, dass gemischte Teams den Erfolg eines Unternehmens erhöhen. Diversität bezieht sich dabei nicht nur auf das Geschlecht, sondern auch auf das Alter, die berufliche Hintergründe, auf Nationen oder Kulturen. Offenbar sieht das die Wirtschaft aber nicht ein.

Warum bringt Diversität wirtschaftliche Vorteile?

Man hat zum einen Effekte gegen aussen hin. Eine Firma mit gemischten Teams ist für viele Arbeitnehmer attraktiver. Es fühlt sich auch eine grössere Bandbreite an Kunden angesprochen.

Und was sind die positiven Effekte gegen innen?

Diversität führt zu mehr Innovation. Das ist auch gut nachvollziehbar: Bei einem bunt gemischtem Gremium haben Sie eine viel grössere Meinungsvielfalt. Daraus folgen kritische, im besten Fall konstruktive Diskussionen, welche wiederum die Basis für Innovationen legen.

Das sind schlagkräftige Argumente. Wo ist der Haken?

Ein Problem ist sicherlich, dass wir es hier mit mittel- bis langfristigen Effekten zu tun haben. Den wirtschaftlichen Erfolg einer Firma können Sie mit verschiedenen Kennzahlen messen, so zum Beispiel mit dem Aktienkurs. Als in Norwegen eine Frauenquote von 40% angekündigt wurde, hat die Börse aber erstmal negativ reagiert.

Warum?

Weil zunächst einmal hohe Anpassungskosten anfallen. Man muss intern umorganisieren, anders rekrutieren, die Zusammenarbeit mit anderen Firmen neu gestalten. Und Personen mit verschiedenen Hintergründen brauchen auch ein bisschen Zeit, um gut miteinander arbeiten zu können. Das sind die Kosten der Diversität.

Alle komplexen Fragen bestehen aus Grautönen, hat die ETH-Rektorin Sarah Springman gesagt. Das kann man hier gut zeigen: Diversität bringt Vorteile mit sich, aber diese gibt es nicht umsonst.

Kurzfristig muss man mit sicher mit ein bis zwei Jahren Anpassungskosten rechnen. Mittelfristig, nach drei bis fünf Jahren, zeigen sich in der Regel erste Effekte. Und langfristig sowieso – wenn richtig geführt wird.

Nun sollte man laut dem Publizisten Roger de Weck immer auch die besten Argumente der Gegenseite kennen. Was häufig vorgebracht wird: Eine Frauenquote führe zu Quotenfrauen – und denen fehle die Akzeptanz.

In einer deutschen Studie wurde untersucht: Welche Faktoren bestimmen die Einstellung zu einer Frauenquote? Erwartungsgemäss sehen Männer und Konservative die Quote negativer als Frauen und Progressive. Die Studie zeigt aber auch, dass die Akzeptanz mit den gemachten Erfahrungen steigt. Studentinnen sind in der Regel noch eher skeptisch gegenüber einer Quote. Wer hingegen schon eine ungleiche Behandlung erlebt hat, ist der Quote gegenüber positiver eingestellt. Und jene, die in ihrem Unternehmen bereits eine Quote eingeführt haben, sowieso – auch die Männer. Weil sie den Nutzen sehen.

Das würde bedeuten, dass die fehlende Akzeptanz der Quotenfrauen auch zu den kurzfristigen Anpassungskosten gezählt werden kann.

Vermutlich ist es ein wenig komplexer. Denn die Studie zeigt einen weiteren Faktor, der die Einstellung zur Frauenquote beeinflusst: die sogenannte Attribuierung. Dabei wurden die Leute gefragt: Wie erklären Sie sich Ihren beruflichen Erfolg? Jene, die ihn mit Glück, Zufall oder den Rahmenbedingungen in Verbindung bringen, sind einer Quote gegenüber wesentlich positiver eingestellt als solche, die den Erfolg mit den eigenen Fähigkeiten, ihrer Qualifikation und ihrer harten Arbeit erklären.

«**Nach drei bis fünf Jahren
zeigen sich in der Regel
erste Effekte.»**

Gabrielle Wanzenried

Durchhaltevermögen braucht es ja zweifellos für eine erfolgreiche berufliche Karriere. Man muss Zeit und Energie investieren. Viele Frauen wollen das gar nicht! Sagen Sie selber.

Sie sprechen unsere Studie im Rahmen des Schweizer Haushalt-Panels an ...

... zu der Sie in einem Medienbericht mit den Worten zitiert wurden: «Frauen haben einfach andere Präferenzen und gewichten das Privat- und Familienleben höher als Männer.»

Da muss man ganz genau hinschauen. Thema der Studie war das subjektive Wohlbefinden von Führungspersonen. Dabei zeigte sich zunächst eine Gemeinsamkeit: Führungspositionen tragen sowohl bei Männern als auch Frauen zum persönlichen Glück bei. Ist ja auch nachvollziehbar: Man verdient besser, hat mehr Gestaltungsmöglichkeiten und Macht.

Aber?

Bei Männern beeinträchtigt der Stress zwischen Beruf- und Privatleben ihr subjektives Wohlbefinden nicht – bei Frauen hingegen schon. Deshalb haben sie weniger Lust auf eine Führungsposition.

Eben: Sie wollen gar nicht!

Nein – sie wollen diese Kosten unter den gegebenen Umständen nicht in Kauf nehmen, das ist ein grosser Unterschied. Entscheidend ist: Warum genau sind sie unglücklich? Der Grund ist nicht der Stress in der beruflichen Tätigkeit selber, sondern der Stress als Folge der mangelnden Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben.

Frauen wollen also grundsätzlich schon Führungsjobs – aber nicht unter diesen Bedingungen.

Man darf natürlich nicht alle Frauen über einen Leisten schlagen, aber ja: 80 Prozent-Pensen auf höchster Führungsebene würden schon mal viele Probleme entschärfen. Männer sind ja zum Teil auch mehrere Wochen im Militär oder absolvieren berufsbegleitend einen MBA, sitzen aber trotzdem in den Geschäftsleitungen drin. Das geht also. Wenn aber eine Frau das Kind in der Krippe hat und die Sitzung um 18 Uhr angesetzt wird, dann sorgt das bei ihr natürlich für Stress.

Sitzungen sollten also nur noch zwischen 9 und 16 Uhr stattfinden.

Das wäre eine Möglichkeit, um Familie und Karriere besser in Einklang zu bringen, ja. Das Problem beginnt ja schon im aufstrebenden mittleren Kader. Grad bei vielen Banken ist Präsenz immer noch ein wichtiger Indikator, dann bleiben Sie abends bis um 20 Uhr in der Firma, weil der Chef auch noch da ist. Genau in dieser Phase der Karriere, zwischen 30 und 40 Jahren, verliert man viele Frauen, weil sie ein Problem mit der Vereinbarkeit haben.

«80 Prozent-Pensen auf höchster
Führungsebene würden schon
mal viele Probleme entschärfen.»

Wenn die bessere Vereinbarkeit das Ziel ist – ist dann die Quote das richtige Mittel? Diese zielt ja auf den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung ab.

Ja, denn wenn die Firmen dort die Quoten erreichen wollen, müssen sie im mittleren und oberen Kader die Rahmenbedingungen ändern. Insofern ist eine Frauenquote Mittel zum Zweck.

Die Quote als Katalysator?

Kann man so sehen, ja.

Den Entscheid des Nationalrats liesse sich so interpretieren. Danach sollen grosse börsenkotierte Unternehmen bis ins Jahr 2022 mindestens 30 Prozent Frauen im Verwaltungsrat und 20 Prozent in der Geschäftsleitung anstreben. Heute sind wir lediglich bei 19 und 7 Prozent. Die Botschaft: Jetzt muss einfach etwas passieren.

Man muss die Unternehmen manchmal ein bisschen zu ihrem Glück zwingen. Und wenn es dann mal nachweislich funktioniert, kann die Quote ja auch wieder abgeschafft werden.

Die Positionen in dieser Diskussion scheinen aber verhärtet zu sein. Laut dem Hirnforscher Lutz Jäncke sollte man immer wieder minimale Abweichungen seiner vorgefassten Meinung durchspielen, um sein Verständnis für andere Sichtweisen zu erweitern. Nehmen wir an, jemand sei gegen die Frauenquote. Wäre es eine Option, sie nur mal in ausgewählten Bereichen anzuwenden?

Das ist ein interessanter Gedanke. Gerade in Geschäftsleitungen muss man ein fundiertes Wissen über die Branche haben. In gewissen Berufen, zum Beispiel in

der Maschinenindustrie, hat es einfach zu wenig Frauen mit diesem Know-how, da kann eine Quote auch kontraproduktiv sein.

Das wären dann genau die Quotenfrauen mit fehlender Akzeptanz.

Genau. Aber in jenen Branchen, wo es Sinn macht, muss man die Frauen dafür schon im unteren Kader systematisch aufbauen.

In den USA hat es wesentlich mehr Frauen im Top-Management als bei uns. Sie selber forschten einige Zeit an der renommierten University of California in Berkeley und haben sich deshalb vor Ort ein Bild machen können. Was machen die Firmen in den USA besser?

Sie haben viel bessere Betreuungsangebote für Kinder. Hier in der Schweiz dagegen gibt es noch viele Regionen, wo die Kinder über Mittag heimkommen. Zudem müssen in den USA häufig beide Elternteile arbeiten, ihnen bleibt gar keine andere Wahl. Das ist auch in anderen europäischen Ländern so. In Frankreich heisst es sogar: «Gut, kann die Frau nach einer Babypause wieder arbeiten gehen!» Das ist ein ganz anderes Selbstverständnis. Wenn diese Frauen dann in die Schweiz kommen und hier eine Führungsposition einnehmen, profitieren auch wir davon.

Rekrutieren solche Frauen auch vermehrt Frauen?

Tendenziell schon. Ich habe vor Jahren ein Paper in Bezug auf US-Unternehmen verfasst, da zeigte sich ein solcher Netzwerk-Effekt bei den Frauen, und mehrere Frauen können mehr bewirken als eine. Bei uns hingegen spielt der Netzwerk Effekt auch, aber andersher-

um: Männer rekrutieren Männer.

In den Geschäftsleitungen deutscher Unternehmen gibt es aktuell mehr Männer namens Thomas oder Michael als Frauen insgesamt.

Bei uns sind die Männer die Türsteher. Und wenn man nicht aktiv eingreift und gezielt Frauen an Top-Positionen heranführt und rekrutiert, wird sich das so schnell auch nicht ändern.

In der Politik sieht man jetzt eine solche Aktion: Die Alliance F sucht gezielt per Stelleninseraten Nationalrätinnen. Frauen besetzen dort einen Drittel der Sitze, im Ständerat machen sie sogar nur einen Sechstel aus. Was wäre die kritische Masse in der Wirtschaft?

Alleine in einem Kreis von zehn Männern kann eine Frau erwartungsgemäss wenig bis nichts verändern. Im Management braucht es mindestens ein Drittel Frauen. Das ermöglicht eine ganz andere Diskussionskultur, die geprägt ist durch das kritische Nachfragen, die Macht des besseren Arguments, das gemeinsame Ringen um Lösungen.

«Männer rekrutieren Männer.»

Gabrielle Wanzenried

Widerspricht das nicht der Schweizer Mentalität? Hier ist man doch vielmehr um einen Konsens bemüht ...

... und der ist natürlich schneller und bequemer erreicht, wenn alle gleichen Geschlechts, gleichen Alters und gleicher Meinung sind. Sehen Sie, das sind genau die Kosten, die entstehen, zumindest in den ersten ein bis zwei Jahren. Das gibt zunächst eine Aufruhr, eine ganz andere Dynamik, die man sorgfältig moderieren muss.

Wäre eigentlich Ihrer Meinung nach die Finanzkrise nicht so stark ausgefallen, wenn mehr Frauen im Topmanagement gewesen wären?

Das wäre jetzt reine Spekulation. Was man aber sicher sagen kann: Frauen haben eine stärkere Risikoaversion, sie treffen andere Anlageentscheide als Männer. Dieses vorsichtige Element hat vermutlich schon gefehlt.

Ich fasse zusammen: Eine Frauenquote würde Firmen zu einer besserer Vereinbarkeit und aktiveren Rekrutierung zwingen. Mehr Frauen in hohen Positionen führen zu mehr Diskussion und Innovation und erhöhen damit den wirtschaftlichen Erfolg. Gibt es auch Länder, die das alles ohne eine Quote geschafft haben?

Ja, England ist ein solches Beispiel. Dort gibt es keine gesetzliche Quote, dafür aber Initiativen von wichtigen Wirtschaftsführern und Meinungsführern aus der Politik, die genau diese Dynamik auslösen.

Sehen Sie in der Schweiz vergleichbare Ansätze?

Es gibt immer wieder einzelne Frauen in Geschäftsleitungen oder Verwaltungsräten bekannter Firmen – aber ein grosses Unternehmen, das hier vollumfänglich mit gutem Beispiel vorangeht, ist im Moment nicht in Sicht.

Im Vergleich zu Ländern wie Grossbritannien, Norwegen oder Schweden hinken wir zehn Jahre hinterher.

Schauen wir uns noch kurz die Diskussion als solche an. Worüber haben Sie in den letzten Jahren Ihre Meinung geändert?

Als Ökonomin bin ich zwar grundsätzlich für den Markt, war aber dennoch immer eine Verfechterin einer Frauenquote. Mir ist allerdings noch bewusster geworden, dass jede Regulierung ihre Kosten hat. Deshalb wäre ich vor fünf Jahren vielleicht noch bei 8 gewesen, jetzt bin ich bei 7. Aber die Kosten-Nutzen-Analyse ist immer noch bei weitem positiv – gesellschaftlich und wirtschaftlich.

Zum Schluss darf ich Sie um eine Prognose bitten: Wann haben wir 20 Prozent Frauen in den Geschäftsleitungen von Schweizer Konzernen? Im Moment sind wir bei 7 Prozent.

Mit Quote geht es bis 2030, ohne Quote bis 2045.

In Bezug auf die Frauenquote gibt es auf beiden Seiten gute Argumente. Doch wie bildet man sich vor diesem Hintergrund eine klare Meinung? Mit dieser Frage geht es zur Publizistin Esther Girsberger.

Interview #5

«In solchen Situationen sind Sie isoliert»

Esther Girsberger

Publizistin

Inhaberin und Geschäftsführerin der Firma «speakers.ch AG»

Treffpunkt:
in ihrem Büro

Frau Girsberger, als bekannte Publizistin werden Sie von den Medien häufig um Ihre Meinung gebeten.

Worüber war dies zuletzt der Fall?

Über die Änderung des Waffengesetzes, weil bald darüber abgestimmt wird. Zudem ist vielen bekannt, dass ich Mitglied des MFD war.

Das ist der Militärische Frauendienst, Sie waren Übermittlerin, wechselten später in den Armeestab und sind heute Korporal a.D. Wie gehen Sie selber bei der Meinungsbildung vor?

Ich habe zwei Hauptquellen: Lektüre und Gespräche. Das genaue Vorgehen hängt davon ab, wie vertraut ich mit einem Thema bin. Meistens habe ich bereits eine mehr oder weniger klare Meinung. Da reicht die tägliche Lektüre, um über die aktuelle Dynamik einer Debatte auf dem Laufenden zu sein.

Laut Roger de Weck sollte diese tägliche Lektüre möglichst breit gefächert sein: «Im Idealfall bringen die gesammelten Informationen von jeder Seite die besten Hinweise und Argumente zur Geltung», begründete er dies.

Mein Spektrum reicht von der liberalen Zeitung bis zur WOZ. In die Tiefe gehende Details recherchiere ich dann gezielt im Internet. Wenn ich aber zum Beispiel im «SonnTalk» auf TeleZüri eingeladen bin, kann es natürlich auch mal Themen geben, die mir persönlich nicht so nahe sind. In solchen Fällen kontaktiere ich meistens eine oder mehrere sachverständige Personen.

Lassen Sie uns ein Thema näher anschauen, das Ihnen bestens vertraut ist: die Frauenquote. Sind Sie dafür oder dagegen?

Ich war vor zwanzig Jahren noch dezidiert gegen eine Frauenquote. Schon damals trat ich zwar für mehr Frauen in Führungspositionen ein, war aber gegen eine Quote als Mittel zum Zweck. Inzwischen habe ich meine Meinung geändert. Heute bin ich für eine temporäre Frauenquote.

Was hat sich in diesen zwanzig Jahren denn verändert?

Eben viel zu wenig! Wenn man sieht, wo wir heute stehen, kommt man zum Schluss: Es geht offensichtlich nicht ohne Quote.

Um zu wissen, wo wir heute stehen, muss man die wichtigsten Fakten kennen. Was müsste die Durchschnittsbürgerin Ihrer Meinung nach wissen?

Zunächst einmal die derzeitige Anzahl von Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaft. Strategisch und operativ. In der Schweiz und in Europa.

Im Verwaltungsrat liegt der Frauenanteil laut aktuellem Schilling-Report bei 21 Prozent, in der Geschäftsleitung bei 9 Prozent.

Zur Meinungsbildung gehört es zudem, diese Zahlen einordnen zu können – zum Beispiel in den historischen Kontext. Dann sieht man, wie wenig sich in den letzten Jahren getan hat.

Vor zehn Jahren lag der Frauenanteil in der Geschäftsleitung bei knapp 5 Prozent.

Sehen Sie. Das ist zwar eine Steigerung, aber auf sehr niedrigem Niveau. Auch der gesellschaftliche Kontext ist wichtig. Hier reichen die ungefähren Zahlen: Mehr als die Hälfte der Bevölkerung sind Frauen, und mehr als die Hälfte der Abschlüsse von Gymnasium und Uni-

versität gehen mittlerweile ebenfalls auf das Konto von Frauen.

Entscheidend ist aber doch nicht das Geschlecht oder ein Bildungszertifikat, sondern die Fähigkeit, ein Unternehmen zu führen.

Entscheidend ist, dass ein Unternehmen so erfolgreich wie möglich ist. Und genau das ist mein Hauptargument für die Frauenquote: Diversität in Führungsgremien bringt bessere Ergebnisse. Solche gemischten Teams umfassen Frauen und Männer, aber auch Junge und Ältere oder unterschiedliche Kulturen. Wenn verschiedene Gruppen ausreichend vertreten sind, entsteht ein Wettbewerb der Ideen. Und der führt zum wirtschaftlichen Erfolg.

**«Es geht offensichtlich
nicht ohne Quote.»**

Esther Girsberger

Ein Wettbewerb der Ideen kann nur stattfinden, wenn wirklich auch Unterschiede aufeinandertreffen. Argumentieren Frauen denn anders als Männer?

Nicht per se. «Frauen sind empathischer, Männer rationaler» – solche Klischees lehne ich ab. Aber weil wir Frauen in der Schweiz noch nicht so lange Teil der Machtverhältnisse sind, nehmen wir manchmal eine andere Perspektive ein und bringen deshalb neue Aspekte in die Diskussion ein.

Dazu müssten Frauen in ihrer Führungsfunktion akzeptiert werden. Ein häufiger Einwand lautet: Frauenquoten führen lediglich zu Quotenfrauen.

Schauen Sie, Quotenfrau meint ja: Man hat die Stelle nur bekommen, weil man eine Frau ist. Und manchmal ist da tatsächlich auch was dran. Als ich damals die Nachfolge von Roger de Weck beim Tages-Anzeiger antrat, wollte man einen Kurswechsel markieren. Wie macht man das? Zum Beispiel mit einer Frau an der Spitze. Natürlich gab es da Stimmen, die sagten: Das ist eine Alibi-Frau. Wenn die Frauen den Job dann aber so gut ausüben wie ein Mann, ist dieses Argument vom Tisch.

Aber genau das zeigt doch: Leistung setzt sich durch.

Moment, die Geschichte geht noch weiter. Es geht ja darum, dass Frauen neue Aspekte in die Diskussion einbringen. Ich habe als Mitglied der Unternehmensleitung der Tamedia aber mehrfach erlebt, dass Männer wichtige Entscheidungen vor der Sitzung unter sich aushandelten und dann versuchten, mich vor vollendete Tatsachen zu stellen. In solchen Situationen sind Sie nicht nur exponiert, sondern werden auch isoliert. Und das tun sich viele Frauen nicht an. Für meine persön-

liche Meinungsbildung zum Thema Frauenquote waren solche Schlüsselerlebnisse wichtig.

Das ist ein interessanter Punkt. Zur Meinungsbildung gehören nicht nur ausgewogene und nüchtern geprüfte Informationen, sagen Sie, sondern auch prägende Erfahrungen.

In diesem Fall ist es zumindest so. Die Fakten zeigen, dass sich in den letzten Jahren wenig verändert hat. Und solche Schlüsselerlebnisse legen nahe, dass sich von alleine auch in Zukunft nichts ändern wird. Um verkrustete Unternehmenskulturen aufzubrechen, braucht es eine kritische Masse an Frauen.

Und diese Masse erreicht man einstweilen nur mit einer Quote. Wie hoch sollte diese sein?

Ein Drittel.

Warum nicht 50 Prozent?

Weil die Grundidee ist, dass es nicht mehr auffällt, ob eine Frau oder ein Mann in der Sitzung ein Argument vorbringt. Mit einem Anteil von einem Drittel ist das gewährleistet.

Wir haben bisher nur von der Wirtschaft gesprochen. Braucht es auch für die Politik eine Quote dieser Größenordnung?

Grundsätzlich ja.

Im Nationalrat sitzen im Moment 32 Prozent Frauen.

Das ist knapp in Ordnung. Nach den kommenden Wahlen werden es aber hoffentlich mehr sein.

Im Ständerat sind es sechs Frauen, also 13.3 Prozent.

Eindeutig zu wenig. Zumal die einzelne Person im Ständerat viel stärkeren Einfluss hat als im Nationalrat und deshalb mehr bewegen kann. Auch hier braucht es mindestens einen Drittel, also rund 15 Frauen. Es schaut im Moment aber leider nicht danach aus.

Wo sind Sie verhandlungsbereit? Der Hirnforscher Lutz Jäncke meinte, dass unser Gehirn eine minimale Abweichung von der eigenen Meinung toleriere.

Ich könnte mich damit einverstanden erklären, dass man gewissen Wirtschaftszweigen länger Zeit für die Umsetzung gibt. In der Finanzdienstleistung braucht es vielleicht nur fünf Jahre, bis man mindestens ein Drittel Frauen in einer Führungsposition hat, in der Industrie hingegen zwanzig Jahre. Man muss ja berücksichtigen, dass der Fundus an Frauen in der Schweiz unterschiedlich gross ist und je nach Fachgebiet erst aufgebaut werden muss – Stichwort MINT in der Schule.

»Um verkrustete
Unternehmensstrukturen
aufzubrechen, braucht es eine
kritische Masse an Frauen.»

Esther Girsberger

Was ist nicht verhandelbar?

Die Quote an sich.

Als Mittel zum Zweck.

Ja, deshalb temporär. Als liberale Person hätte ich natürlich viel lieber die Eigenverantwortung der Unternehmen und Institutionen als treibende Kraft gesehen, aber die letzten Jahre haben den Beweis erbracht, dass dies in den meisten Fällen nicht gelungen ist.

Die ETH-Rektorin Sarah Springman meinte: «Komplexe Fragen haben immer eine Reihe von Grautönen.» Das kann man grad beim Thema Frauenquote gut sehen. Sobald man aber eine Position öffentlich vertritt, wird man reflexartig dem weissen oder schwarzen Lager zugeteilt. Ich stelle mir das schwierig vor, wenn man wie Sie beide Seiten gut nachvollziehen kann – im Fall der Frauenquote das Pro der Frauen und das Contra der Liberalen.

Als Liberale gesetzliche Regelungen zu fordern, ist natürlich ein Graus. Da bleiben unangenehme Reaktionen aus den eigenen politischen Reihen nicht aus.

Wie muss man sich das vorstellen?

Ich wurde zum Beispiel nicht mehr zu gewissen Anlässen eingeladen, vor allem zu Beginn der Debatte. Aber das ist kein Problem: Wer für etwas einsteht, muss auch bereit sein, mal anzuecken.

Das braucht Mut.

Eher Gelassenheit. Mut braucht es dann, wenn man wirklich argumentieren muss. Mit Gerhard Schwarz etwa, dem ehemaligen Direktor von Avenir Suisse, führe ich harte, aber hochinteressante Diskussionen.

Dabei zeigt sich übrigens: Es reicht nicht aus, sich nur eine Meinung zu bilden – man muss auch eine Haltung dazu entwickeln.

Wie meinen Sie das?

Kürzlich an der Generalversammlung der NZZ machte ich ein Selfie mit der SRF-Direktorin Nathalie Wappler und der Publizistin Katja Gentinetta, stellte es auf Twitter und schrieb dazu: «Wie immer an der #NZZGV – im Rücken von Männern stehen starke Frauen ...» Das wird ein Teil der NZZ-Aktionäre nicht goutieren – gibt der ganzen Sache aber auch eine lustvolle Note.

© 2019 Doqoo

Gestaltung: Roland Schweizer, Strichpunkt GmbH

