

Miststück werden

Karrieren Für viele Frauen sind Machtspiele in der Chefetage wie ein Schulfach, das sie nicht gelernt haben. Ex-Vorständin Wiebke Köhler gibt Nachhilfe.

In Deutschlands Vorstandsetagen sind Frauen ungefähr so allgegenwärtig wie Ritterinnen im Mittelalter. Schafft es doch einmal eine in die heiligen Hallen der Herrschaft, meint sie sogleich beweisen zu müssen, was sie kann.

Das sei schon mal der erste Fehler, sagt Ex-Managerin Wiebke Köhler.

Statt loszuleisten, sollte die Neue im Konzern erst einmal ihre potenziellen Feinde identifizieren: die Neider, die den Job auch haben wollten. Die Loyalen, die am alten Chef hingen. Die Ego-Shooter. Die passionierten Intriganten. Manchmal auch die Gönner, die sich mit ihrem tollen Fang schmücken wollen. Denn halte man diese nicht in Schach, wäre die Freude am Posten nur kurz – egal wie gut man sei.

Die These hat etwas für sich. Allein seit Anfang des Jahres verloren vier Spitzenfrauen ihre Position. Die prominenteste ist Janina Kugel, nur noch bis nächsten Februar bei Siemens für Personal zuständig. Die Deutsche Bank entließ Sylvie Matherat, Chefin für Regulierungsthemen. Bei der Allianz ging Personalerin Ana-Cristina Grohnert. Und bei der Bundesagentur für Arbeit wurde Valerie Holsboer rausgedrängt. Das alles in Zeiten, in denen Firmen nach weiblichem Führungspersonal fahnden. Was läuft da schief?

Der größte Fehler von Frauen sei, zu glauben, dass es auf Fleiß ankomme, sagt Köhler. »Leistung zählt aber vor allem in den unteren Rängen. Im Management regiert das Prinzip ›Intrige‹. Je höher man in die Hierarchie aufsteigt, desto wichtiger werden die Machtspiele.«

Frauen jedoch seien auf Gemochtwerden und Kompromisse sozialisiert. Viele erlebten das Machtgezerre wie ein Schulfach, das sie in der Schule nicht hatten. »Wer die Spielregeln nicht kennt, nicht einmal weiß, ob Rommé gespielt wird oder Monopoly, der kann nicht gewinnen«, sagt Köhler.

Sie hat das am eigenen Leib erfahren. Nach Stationen bei den Unternehmensberatungen Roland Berger und McKinsey, bei Swiss Air und als Headhunterin wurde sie im Februar 2018 Personalvorstand beim Versicherungskonzern Axa. Bereits im Oktober trennte man sich wieder.

Die 48-Jährige redet nicht über das Gastspiel. Aber das Scheitern hat sie offenbar so sehr gewurmt, dass sie den Mechanismen der Macht nachspürte. Das Ergebnis ist nun veröffentlicht*: »Schach der Dame! Was Frau (und Mann) über Machtspiele im Management wissen sollte«.

Das Buch ist wahrlich keine Motivationschrift für angehende Managerinnen. Aber es kann womöglich Karrieren retten.

Köhler beschreibt den Irrsinn, mit dem es nicht nur das weibliche Führungspersonal in Deutschlands Großkonzernen tagtäglich zu tun hat. Etwa wie eine Abteilungsleiterin die Wut ihrer Kollegen auf sich zog, weil sie sich einen zu kleinen Dienstwagen ausgesucht hatte. Fortan war sie nur noch die Smart-Tussi.

Fiesen Angriffen sachlich zu begegnen sei ein Fehler, meint Köhler. Denn Intriganten argumentierten nicht. »Wenn eine Intrige läuft, ist Leistung geradezu selbstmörderisch.« Eine gute Performance mache die Kontrahenten noch skrupelloser.



CHRISTOPH PAIRSCH



SEBASTIAN ARLT / LAIF

Führungsfrauen Kugel, Holsboer, Köhler: Tagtäglich Irrsinn

Köhler erfuhr, dass Hacker und Detektive angeheuert werden, um Dreck über Kollegen zu beschaffen. Auch sie rät, Informationen zu sammeln und Kladden anzulegen, für alle Fälle.

In vielen Konzernen herrsche eine Lügenkultur, urteilt Köhler. Wer Sprüche glaubt wie: »Meine Tür ist immer offen«, »Bei uns wird gesagt, was ist« oder »Die Finanzierung Ihres Projektes steht«, habe schon verloren. Firmenfolklore sei das, nicht mehr als eine Kollektivillusion.

Auch die Aufforderung, offen zu sein, sei eine Falle. »Niemand, der bei Verstand

und in einer Führungsposition ist, ist authentisch!«, schreibt Köhler. Ratsam sei, seine Persönlichkeit zu verstecken. Nie ungefragt Stellung zu beziehen. Sich keinesfalls festzulegen. »Je weniger Charakter man zeigt, desto leichter kann man die Richtung ändern. Darauf kommt es an, wenn man sich lange halten will.«

Schön findet sie das nicht, aber so seien nun mal die Regeln. Wenn etwas schief läuft? Nicht ansprechen, mit steinerne Miene aussitzen. Wenn ein Mitarbeiter eine gute Idee hat? Klaut man sie. Wenn ein Kollege einen Witz macht? Erst lachen, wenn man sein Standing kennt. Wehe, man applaudiert dem Betriebsclown!

Glaubt man Köhler, sind die Sphären der Macht gespickt mit bizarren Regeln, die sich in jahrhundertelanger Männerherrschaft herausgemeldet haben. Nicht einmal anderen Frauen sei in dieser Welt zu trauen. Kolleginnen können genauso verlogen, berechnend, hinterlistig sein wie Männer. Solche Exemplare suchten sich

oft mächtige Hierarchen, denen sie unbequeme Aufgaben abnehmen. Während sich der Chef über die nützliche Komplizin freue, baue diese heimlich an einer Hausmacht aus ergebenen Zuträgern, um ihn bei nächster Gelegenheit zu stürzen.

Wiebke Köhler findet das nicht verwerflich. »Gleichberechtigung ist erst erreicht, wenn Frauen genauso große Miststücke sein dürfen wie Männer.« Ob frau das will, ist die Entscheidung jeder Einzelnen. Doch wenn sie mitspielen will, sollte sie die Spielregeln kennen. Im Turnanzug überlebt man nur selten auf der Eishockeyfläche.

Michaela Schießl

Mail: michaela.schiessl@spiegel.de

* Wiebke Köhler: »Schach der Dame!«. Books on Demand; 212 Seiten; 19,80 Euro.