

# „Die Digitalisierung kommt Frauen entgegen“

Weibliche Führungskräfte werden ausgebremst: In ihrem Buch „Schach der Dame!“ will Wiebke Köhler männliche Machtspiele in Chefetagen entlarven. Denn die gehen nicht nur zulasten der Frauen, sondern auch der Unternehmensentwicklung, wie Köhler anhand einer Studie zu zeigen versucht.

VON PETRA WALTHER



Schach der Dame!  
Books on Demand,  
2019, 19,80 Euro,  
ISBN: 978-3-7494-4631-5

► **Personalwirtschaft:** Frau Köhler, Sie waren Personalvorständin beim Versicherungskonzern Axa und sind dort 2018 nach nur zehn Monaten aus persönlichen Gründen ausgeschieden. Kurze Zeit später haben Sie Ihr Buch „Schach der Dame!“ veröffentlicht. Inwiefern hängt Ihr Buch mit Ihrem Rücktritt zusammen?

Wiebke Köhler: Es gibt keinerlei Zusammenhang. Es geht in dem Buch weder um mich noch um Axa. Das Buch geht vielmehr auf eine Vielzahl von Anrufen zurück, die ich aufgrund meines Rücktritts bekommen hatte – überwiegend von Frauen in Geschäftsleitungs- oder Vorstandpositionen, aber auch von Männern. Sie haben meinen Rücktritt zum Anlass genommen, um mir ihre Geschichte zu erzählen – Geschichten aus dem „normalen“ Managementalltag. Und je mehr dieser Geschichten mir erzählt wurden, desto klarer wurde mir, dass es ein Muster gibt, wie Machtspiele in den deutschen Chefetagen laufen. Darüber wollte ich schreiben.

In Ihrem Buch schildern Sie anonymisiert viele solcher Geschichten – und kommen zu der These, dass Frauen der Intrigensensor fehlt. Was meinen Sie konkret damit?

Frauen haben häufig zu wenig Gespür für die Machtspiele im Management – was nicht verwunderlich ist, da diese Spiele nach von Männern gemachten Regeln ablaufen. Durch die zighundert Rückmeldungen, die ich nach der Buchveröffentlichung erhalten habe, bestätigt sich, dass Frauen manchmal gar nicht merken,

wo der Hase langläuft. Sie haben meist eine hohe Einsatzbereitschaft, sind fachlich ambitioniert und denken, dass sie damit nach vorne kommen. Auf politisches Taktieren und auf Raffinesse in der Verhandlungsführung legen sie weniger Wert. Somit können sie die entsprechende Sensibilität für die Regeln auch nicht entwickeln. Diese sind aber umso bedeutender, je höher man in einem Unternehmen kommt.

**Und mit Ihrem Buch wollen Sie den Intrigensensor bei Frauen aktivieren?**

Ich möchte ein Bewusstsein dafür schaffen, dass nicht jeder in der Chefetage inhaltlich arbeiten und konstruktiv Lösungen finden will. Dass einige, nicht alle, Führungskräfte egomanisch ihre eigenen Ziele verfolgen. Es ist wichtig, einen Sensor dafür zu entwickeln, wen man im Einzelfall vor sich hat, und wie man sein eigenes Verhaltensrepertoire jeweils anpassen sollte.

**Eine Empfehlung, die Sie – nicht als erste und einzige Autorin – geben, verwundert zunächst: Sie raten Führungsfrauen, die Machtspiele mitzuspielen, wenn sie diese durchschauen ...**

Mit Einschränkung rate ich dazu. Es gibt immer drei Handlungsoptionen: accept it, change it or leave it. Welche davon die Frauen wählen, ist ihre persönliche Entscheidung. Fest steht aber: Wenn Sie als Einzelkämpferin in einem von starren hierarchischen Strukturen geprägten Unternehmen etwas ändern wollen, das zudem von Personen geleitet wird, die sich nur auf ihr eigenes Wohl konzentrieren, werden Sie das



Wiebke Köhler ist Strategieberaterin und **Interimsmanagerin**. Gemeinsam mit Ingo Hamm, Professor für Wirtschaftspsychologie und Berater, leitet sie das Forschungsprojekt „Wettbewerbsfaktor Mensch“ zum Thema **Mitarbeiterbindung**. Zuvor war sie unter anderem im Personalvorstand bei Axa, bei McKinsey und Roland Berger sowie als Partnerin im Executive Search bei Egon Zehnder sowie Heidrick & Struggles tätig.

nicht schaffen. Sie können sich dann natürlich entscheiden zu gehen, weil Sie in einem solchen Umfeld nicht arbeiten wollen. Sie können sich aber auch dafür entscheiden zu bleiben, das Spiel mitzuspielen und gleichzeitig Verbündete im Haus zu suchen. Wenn es eine kritische Masse anderer Personen im Unternehmen gibt, die ebenfalls etwas verändern will, sind die Erfolgchancen für einen Change größer.

**Stichpunkt Change. Ihre Schilderungen legen auch nahe, dass die Firmen Gefahr laufen, eine mit der Digitalisierung einhergehende Chance zu verpassen, wenn sie auf einen weiblicheren Führungsstil verzichten.**

Absolut. Die Digitalisierung zwingt uns dazu, interaktiver, vernetzter, schneller miteinander zu arbeiten. Das kommt den Frauen entgegen, denn starre, pyramidal aufgebaute Strukturen müssen aufgelöst werden. Wir brauchen eine ganz andere Unternehmenskultur, in der Wertschätzung und Kollegialität maßgeblich sind.

**Von der wir trotz der Popularität dieses Themenspektrums noch sehr weit entfernt sind, Ihren Schilderungen zufolge ...**

Ja, das legen die über 600 Mails nahe, die ich als Reaktion auf mein Buch erhalten habe. Die Frage ist: Wie kann ich in dieser Realität bestmöglich vorankommen? Und da komme ich wieder zu der Empfehlung „mit-

spielen und parallel versuchen, etwas zu ändern“. Das schließt im Übrigen auch ein, nicht zu viel von seiner Persönlichkeit zu zeigen.

**Wie ist das zu verstehen? Es heißt doch immer, dass man als Führungskraft authentisch sein soll.**

Das ist richtig. Der Wunsch der Mitarbeiter danach, dass Vorgesetzte authentisch agieren, ist groß. Das belegt die aktuelle Studie, die ich mit Professor Dr. Ingo Hamm (siehe Blick von Außen, Seite 78) durchgeführt habe: Sie hat ergeben, dass Authentizität und Persön-

lichkeit einer Führungskraft die zweitwichtigsten Motivatoren für Mitarbeiter sind. De facto sind wir aber noch nicht so weit. In der Welt, wie sie vorläufig ist, geht es für Frauen in hohen Führungspositionen leider erstmal darum, sich möglichst wenig angreifbar zu machen.

**„Für Frauen in hohen Positionen geht es leider erstmal darum, sich möglichst wenig angreifbar zu machen.“**

**Die junge Generation hat andere Vorstellungen. Glauben Sie, dass karriereorientierte Frauen künftig weniger ausgebremst werden?**

Über die Zeit hinweg werden die Digital Natives sicherlich Veränderungen bewirken. Dabei geht es gar nicht um die Geschlechterdebatte. Vielmehr erwarten die jungen Menschen einen ganz anderen Umgang miteinander als bisher. Sie wollen sehr viel schneller mitentscheiden, Verantwortung übernehmen und angstfrei agieren können. Durch den Wunsch nach moderner Führung und in diesem Zuge auch nach

### Der „Wettbewerbsfaktor Mensch“

Was begeistert Mitarbeiter an ihrer Arbeit beziehungsweise an ihrem Arbeitgeber? Und was führt demzufolge zu Mitarbeiterbegeisterung und **Mitarbeiterbindung**? Im Rahmen eines **Forschungsprojekts** geht Wiebke Köhler gemeinsam mit Ingo Hamm, Professor für Wirtschaftspsychologie an der **Hochschule Darmstadt**, seit Ende 2018 diesen Fragen nach. Nach einer im März 2019 durchgeführten Befragung von 1100 Mitarbeitern in Deutschland sowie weiteren Analysen kommen sie unter anderem zu folgenden Ergebnissen:

- Mitarbeiterbegeisterung ist in **Deutschland eher mittelmäßig ausgeprägt**. Auf einer Skala von 0 bis 100 Prozent ordneten die Befragten ihre Begeisterung für ihren Arbeitgeber im Schnitt bei 64 Prozent ein.
- Mitarbeiterbegeisterung hat als Thema große ökonomische Relevanz. Ein Prozentpunkt gesteigerte Mitarbeiterbegeisterung bringe, so die Autoren, in einem typischen deutschen Großunternehmen sieben Millionen Euro Nutzen. Dabei reiche es aus, sich auf **die sieben wichtigsten Hebel zur Mitarbeiterbegeisterung** zu konzentrieren:
  - ① Eine erfüllende Tätigkeit
  - ② Eine authentische Führung
  - ③ Fürsorge und Sicherheit durch den Arbeitgeber
  - ④ Möglichkeit zur Selbstverwirklichung
  - ⑤ Ermunternde Führung durch die Führungskräfte und den Vorstand
  - ⑥ Klare und verständliche Strategievermittlung mit Bezug zur eigenen Tätigkeit
  - ⑦ Möglichkeiten zur Potenzialentfaltung

einem Mix der Teams wird meiner Meinung nach das Thema Gleichberechtigung automatisch forciert.

**Kommen wir auf das erwähnte Forschungsprojekt zu sprechen. In der Studie geht es um moderne Führung und Mehrwert durch Mitarbeiterbegeisterung. Sie haben insgesamt acht Hebel für Mitarbeiterbegeisterung ausgemacht (siehe Kasten, d. Red.). Wie beurteilen Sie die Ergebnisse?**

Bestimmte Faktoren erweisen sich als Mythos. Zum Beispiel das Thema Marke. Für die Mitarbeiterbegeisterung spielt die Arbeitgebermarke keine Rolle. Wir erklären uns das dadurch, dass Mitarbeiter sich scheinbar bei einem Jobwechsel sehr stark mit dem Thema beschäftigen, es danach aber zum Hygienefaktor wird. Es wird als normal empfunden, bei einem namhaften Unternehmen zu arbeiten und treibt nicht mehr die Begeisterung. Auch bezüglich solcher Themen wie Offenheit, Toleranz und Fehlerkultur hätten wir gedacht, dass sie einen stärkeren Effekt auf die Mitarbeiterbegeisterung haben.

**Wie interpretieren Sie das?**

Ich kann mir das nur damit erklären, dass diese Themen von allen erwartet werden, dass man sie als Selbstverständlichkeit wahrnimmt. Das heißt: Wenn die Unternehmen sie nicht in ihrer Kultur etabliert haben, hat

das einen negativen Effekt und sorgt dafür, dass die Begeisterung stark sinkt.

**Welche Ergebnisse haben Sie noch überrascht?**

Die bereits angesprochene Authentizität von Führungskräften als zweitwichtigster Hebel für Mitarbeiterbindung. Natürlich ist es nachvollziehbar, wenn es Mitarbeitern wichtig ist, dass Vorgesetzte Werte sichtbar vorleben und glaubwürdig sind in dem, was sie sagen und wie sie handeln. Die hohe Bedeutung dieses Faktors legt daher nahe, dass dieses Verhalten von Führungskräften nicht flächendeckend gezeigt wird.

**Inwiefern ist Mitarbeiterbegeisterung von „großer ökonomischer Relevanz“, wie Sie schreiben?**

Je begeisterter ein Mitarbeiter ist, desto weniger Fehltag wird er haben, desto höher sind die Produktivität und Arbeitsqualität dieser Person und natürlich auch ihre Weiterempfehlungsbereitschaft und Verweildauer im Unternehmen. Wir haben diese Effekte der Mitarbeiterbegeisterung konservativ berechnet und festgestellt, dass – auf ganz Deutschland bezogen – der ökonomische Wert jährlich 275 Milliarden Euro beträgt.

**Das ist eine sehr hohe, aber auch theoretische Zahl. Mit unserer Methode können wir den ökonomischen Nutzen für jedes Unternehmen individuell ausrechnen und einen Return-on-Invest für Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterbegeisterung berechnen. Die Auswirkungen von Kulturwandel und Mitarbeiterbegeisterung ließen sich bis dato ja schlecht in Zahlen benennen, was das Argumentieren der Personaler vor der Geschäftsführung erschwert.**

**An diesem Versprechen wird es Zweifel geben. Warum sollte es nicht ausreichen, wenn Unternehmen wie bisher Mitarbeiterbefragungen nutzen und daraus Retention-Maßnahmen ableiten?**

Weil es zukünftig keinen „Glaubenskrieg“ mehr darum geben muss, ob ein Kulturwandel sinnvoll ist oder nicht, es lässt sich analytisch belegen. Mit den üblichen Engagement Surveys alleine wissen die Unternehmen nicht, ob es von ökonomischer Bedeutung ist, die Dinge zu verändern, die sie abfragen. Sie können damit zum Beispiel in Erfahrung bringen, wie das Essen in der Kantine ankommt. Doch hat das überhaupt einen Effekt auf die Mitarbeiterbindung und -begeisterung? Das ist doch entscheidend zu wissen, ansonsten braucht man solche Dinge nicht abzufragen. Die üblichen Zufriedenheitsabfragen berechnen weder die Wichtigkeit einzelner Faktoren im Vergleich noch einen Return-on-Investment getroffener Maßnahmen und sind daher unserer Methode klar unterlegen, um sinnvolle Entscheidungen in Sachen Mitarbeiterbindung zu treffen. ■