



Getreten werden oder selber treten? Wer in männlich geprägten Gremien punkten will, muss die Regeln kennen. Und kann dann daran arbeiten, sie zu ändern

ILLUSTRATION SAM FALCONER/THE SPOT.COM

Die absurden Mechanismen der Macht

Kann ein zu kleiner Firmenwagen die Karriere ruinieren? Ja. Die Geschichten, wie weibliche Spitzenkräfte an **männlichen Spielregeln** scheitern, sind manchmal wirklich unglaublich. Was genau passiert da?

TEXT FELICITAS WILKE

Frauen über deren Erfahrungen in Top-Positionen gesprochen. „Irgendwann erkannte ich ein Muster“, sagt Köhler. Sie schrieb auf, welche absurd anmutenden Mechanismen der Macht in Führungsetagen deutscher Unternehmen greifen. Und wie Frauen daran scheitern, weil sie die Spielregeln nicht kennen oder sich nicht daran halten.

Tatsächlich häuften sich im vergangenen Jahr scheinbar die Beispiele von Managerinnen, die ihren Posten

räumten – oder gegangen wurden. Im Sommer verließ Sylvie Matherat nach vier Jahren den Vorstand der Deutschen Bank, fast zeitgleich wurde bekannt, dass der Vertrag der Siemens-Personalvorständin Janina Kugel nach fünf Jahren nicht verlängert wird. Man trenne sich „im gegenseitigen Einvernehmen“, hieß es. Alles andere als einvernehmlich war zuvor bereits die Trennung zwischen der Bundesagentur für Arbeit und ihrem Vorstandsmitglied Valerie Holsboer abgelaufen. Nach einem teils öffentlich ausgetragenen Machtkampf wählte der Verwaltungsrat die Managerin nach nur zwei Jahren im Amt ab.

Allerdings täuscht der Eindruck, dass Frauen sich in Spitzenpositionen weniger lange halten als Männer. Zwischen September 2018 und September 2019 hat jeder fünfte Vorstand in den 160 deutschen börsennotierten Unternehmen seinen Posten abgegeben, aber nur jede 14. Vorständin. Das zeigen Zahlen der Allbright Stiftung, die sich für mehr Frauen in Führungs-

Die neue Abteilungsleiterin wohnt mitten in der Stadt, wo Parklücken ein rares Gut sind. Ein Auto als Statussymbol? Braucht sie ohnehin nicht. Also bestellt sie sich als Firmenwagen keinen Audi, wie es ihr in ihrer Position zustehen würde, sondern einen Smart. Fortan hört sie in Meetings von Audi fahrenden Kollegen Witze über Kleinwagen. Als Führungskraft wird sie nicht ernst genommen, ihre Erfolge werden kleingeredet. Als zwei Jahre später ein Bereichsleiterposten zu vergeben ist, geht sie leer aus. Sie trete nicht „repräsentabel“ genug auf, heißt es, pflege „Außenseiter-Charme“. Die Karriere steht still – und schuld ist ein Smart?

Was unglaublich klingt, soll genauso vorgefallen sein. Wiebke Köhler beschreibt diesen Fall in ihrem Buch „Schach der Dame!“. Die ehemalige Top-Managerin, die zuletzt im Vorstand der Versicherung Axa saß und heute vor allem als Beraterin arbeitet, hat in den vergangenen Jahren viel mit anderen

»Lass den Pitbull von der Leine!«

Wiebke Köhler

positionen einsetzt. „Weil Frauen in Vorständen immer noch eine absolute Ausnahmeerscheinung sind, stehen sie unter verschärfter Beobachtung“, sagt Dr. Wiebke Ankersen, die Geschäftsführerin der Stiftung.

Trotzdem lässt Wiebke Köhlers Buch vermuten: Frauen straucheln vielleicht nicht öfter in Top-Positionen, aber definitiv anders als Männer. Sie ecken an, weil sie anders führen, sie sind Leidtragende von Intrigen. Und sie agieren in einer Arbeitskultur, in der Frauen wirklich alles negativ ausgelegt zu werden scheint. Köhler erzählt neben der Geschichte vom Smart als Karrierekiller noch viele weitere Episoden von Frauen, die ohne nachvollziehbaren Grund aus Top-Positionen gedrängt wurden. Da ist etwa die eloquente, erfolgreiche Geschäftsführerin, der nahegelegt wird, ihren Posten zu räumen. Sie passe „einfach nicht zum Unternehmen“, soll ihr



Wiebke Köhler hat mit vielen Frauen über ihre Erfahrungen in Führungsgremien gesprochen

Vorgesetzter, der Sprecher der Geschäftsführung, gesagt haben. Und warum nicht? Sie trage einen Mantel der Luxusmarke Burberry – und das sei zu wenig bodenständig.

Der einen wird das zu schlichte Auto zum Verhängnis, der anderen der zu schicke Mantel. Dahinter stecke oft etwas anderes, schreibt Köhler.

Fadenscheinige Gründe würden „immer dann vorgeschoben, wenn man einer Frau, die man unbedingt loswerden will, nichts (anderes) vorzuwerfen hat“. Eindringlich schildert sie auch den Fall einer Marketingchefin, deren inzwischen beförderter Vorgänger gern ein Wörtchen bei ihrer Besetzung mitgeredet hätte. Weil das nicht geklappt hat, schielt er von Beginn an misstrauisch auf die neue Kollegin, obwohl er im Alltag nur wenig mit ihr zu tun hat. Aus bloßem Narzissmus ätzt und intrigiert er bei jeder Gelegenheit gegen seine Nachfolgerin. So steht es im Buch. Am Ende ist auch diese Frau ihren Job los. Die Führungsetagen deutscher Firmen wirken in „Schach der Dame!“ zuweilen wie ein Haifischbecken, in dem Frauen das leichteste Opfer sind.

Das ist Simone Menne zu pauschal. Die 59-Jährige gehört zu den profiliertesten Managerinnen Deutschlands und sitzt in mehreren Aufsichtsräten. Vorher leitete sie erst bei der Lufthansa und später beim Pharmaunternehmen Boehringer Ingelheim das Finanzressort. Die Posten verließ sie, wie sie sagt, aus unterschiedlichen Gründen, doch Intrigen hätten keine Rolle gespielt. „Natürlich gibt es solche Machtspiele, aber sie existieren sicher

nicht in allen Vorstandsetagen“, sagt Menne. Was sie allerdings bestätigt: In Spitzenpositionen gelten ungeschriebene Gesetze, die Frauen mitunter selten vorkommen können. Dazu gehört es, Seilschaften zu bilden oder sich in einem Meeting neben den Vorstandsvorsitzenden zu setzen, um Präsenz zu zeigen. „In Sitzungen gewinnt die Person, die das letzte Wort hat“, sagt

»Frauen stehen unter verschärfter Beobachtung«

Wiebke Ankersen

Menne. Und: „Spricht eine Frau – oder auch ein Mann – im Konjunktiv, wird das als Schwäche ausgelegt.“

Doch wieso fremdelt ein Thomas weniger mit solchen Mechanismen als eine Susanne? „Wir bezeichnen schon kleine Jungs als ‚starken Bub‘, während wir zum Mädchen ‚süße Maus‘ sagen“, sagt Menne. Sie glaubt: Jungen würden, anders als Mädchen, schon früh darauf getrimmt, im Wettbewerb zu stehen. Wiebke Köhler gibt Frauen in ihrem



Dr. Wiebke Ankersen ist Geschäftsführerin der Allbright Stiftung, die sich für mehr Diversität in Chefetagen einsetzt

Buch ziemlich plakative Ratschläge, wie sie in einem befremdlichen Umfeld bestehen. „Lass deine Persönlichkeit zu Hause!“, überschreibt sie ein Kapitel. „Sei stark und skrupellos!“ oder „Lass den Pitbull von der Leine!“ heißen andere. Man bekommt den Eindruck: Nur die kommt nach oben und hält sich dort, die am besten die von Männern geschriebenen Spielregeln beherrscht. Andere Führungsfrauen – auch Simone Menne – kritisieren das: „Es darf nicht die Antwort auf Machtspiele sein, selbst dreckig zu spielen“, sagt Menne.

Spricht man mit Wiebke Köhler, klingen weniger Ausrufezeichen durch als in ihrem Buch, sie differenziert mehr. Was sie geschrieben hat, will sie nicht als Ratschlag verstanden wissen, sich sämtlichen bestehenden Mechanismen unterzuordnen. „Mir ist es ein Anliegen, dass Frauen davon nicht überrascht werden“, sagt sie. Wenn sich eine Abteilungsleiterin für den Smart anstelle des Audi entscheiden will, solle sie das tun. „Sie darf sich nur nicht auf Applaus einstellen, sondern sollte sich darüber im Klaren sein, dass dies von manchen als erhobener Zeigefinger in Richtung der Kollegen gewertet werden wird.“ Insbesondere wer neu im Unternehmen sei, sollte zunächst nicht zu sehr mit Extravaganzen auffallen, empfiehlt sie.

Frauen können sich über Machtspiele bewusst werden. Sie können trainieren, auf falsche Behauptungen von Gegnern cool mit Fakten zu kontern, in Seminaren über Körpersprache lernen, aufrecht zu gehen und selbstbewusst zu stehen. Sie können selbst intrigieren oder es sein lassen. Doch ein Problem bleibt: Ihr Verhalten kommt beim Gegenüber anders an als das von Männern.

Verantwortlich dafür sind Stereotype, sagt Elke Holst, die seit Jahrzehnten zu Frauen in der Wirtschaftswelt forschet. „Ein Führungsstil, der stereotypisch nicht männlich ist, also weniger hierarchisch und mehr unterstützend, wird

»Die Antwort darf nicht sein, selbst dreckig zu spielen«

Simone Menne



Simone Menne sitzt in mehreren Aufsichtsräten und war lange Vorständin

Frauen gerne als Schwäche ausgelegt.“ Wer umgekehrt eher bissig und laut agiere, tappe in die „Nahles-Falle“, wie Simone Menne sagt, sie bezieht sich damit auf die ehemalige SPD-Vorsitzende Andrea Nahles. Tritt ein Mann offensiv auf, ist er durchsetzungsstark, verhält eine Frau sich so, gilt sie sehr schnell als hysterisch.

Ist es tatsächlich so: Wie Frau es macht, macht sie es falsch?

Das mag heute in manchen Führungsetagen so sein, muss jedoch in Zukunft nicht mehr zwingend so gelten. Sissi Banos berät Organisationen zum Thema Gender Diversity. Sie sagt: „Unterschiede zwischen Frauen und Männern in Führungspositionen werden überschätzt, Gemeinsamkeiten unterschätzt.“ Die Zuschreibungen und Stereotype, denen sich insbesondere Frauen ausgesetzt sehen, dürften sich jedoch dann auflösen, wenn die weibliche Hälfte der Bevölkerung ihren Exotinnenstatus in den Vorstandsbüros verliere. „Sobald sie ungefähr 30 Prozent

der Top-Positionen besetzen, werden sie zur bedeutungsvollen Minderheit und vermehrt als Individuen wahrgenommen“, prognostiziert Banos. Als Individuen, die laut oder leise sein dürfen und einen Smart genauso wie einen Audi fahren können.

Doch die Expertinnen sind sich einig: Gelingen kann das nur, wenn die Menschen an der Spitze von Organisationen, also auch die Männer, wirklich etwas ändern wollen. „Ein Diversity-Manager allein reicht nicht“, sagt Wiebke Ankersen von der Allbright Stiftung. Die Verantwortlichen in den Unternehmen müssten gezielt analysieren, auf welcher Stufe der Karriereleiter sie Frauen verlieren – und an wen. Denn damit später mehr Frauen in die obersten Posten rekrutiert werden können, braucht es auch in den mittleren Führungsebenen weit mehr Chefinnen als bislang. Die Frauen, die es schon ganz nach oben geschafft haben, können weiblichen Nachwuchskräften als Mentorin zur Seite stehen, andere Frauen für Spitzenjobs empfehlen oder auf Konferenzen sprechen, kurzum: sich gegenseitig unterstützen und sichtbarer werden. „Frauen brauchen Rollenbilder“, sagt Simone Menne.

Vielleicht müssen sich Frauen auch gar nicht entscheiden, ob sie bei Machtspielchen mitmachen oder einen Kulturwandel vorantreiben sollten. Vielleicht kann beides miteinander einhergehen, sagt Wiebke Köhler: „Spielen Sie mit“, empfiehlt sie. „Aber finden Sie Verbündete und schreiben Sie mit ihnen zusammen die Regeln neu.“



Felicitas Wilke hat bei der Lektüre von Wiebke Köhlers Buch oft entsetzt gestaunt – und ist froh, dass sie in ihrem Job problemlos mit ihrem Kleinwagen vorfahren kann.