

K

Karriere



## MACHTSPIELE

# „Frauen brauchen einen Intrigen-Sensor“

Wiebke Köhler war Strategieberaterin bei McKinsey, Managerin bei Swiss und Personalvorständin bei AXA. Gerade hat sie die Topmanagement-Beratung impactWunder gegründet. Und ein Buch geschrieben – über Machtspiele in der Führungsetage

VON DANIELA MEYER

In deutschen Unternehmen ist der Anteil von Frauen in Spitzenpositionen noch immer verschwindend gering. In den Vorstandsetagen der 160 größten deutschen börsennotierten Unternehmen sitzen gerade einmal 8,8 Prozent Frauen. Wiebke Köhler war eine dieser Führungsfrauen. Ihren Posten als Personalvorständin des Versicherungskonzerns AXA verließ sie jedoch nach weniger als einem Jahr wieder. Warum, verrät sie nicht. „In bestem gegenseitigem Einvernehmen“, heißt es offiziell – von ihr und der AXA.

Nach ihrem Ausscheiden schrieb sie allerdings ein Buch. „Schach der Dame! Was Frau (und Mann) über Machtspiele im Management wissen sollte“, heißt es. Darin eine Sammlung von Geschichten – eine unfassbarer als die nächste. Das Erschreckende daran: Alle sind wahr, alle wurden von Managerinnen erlebt und von Köhler zusammengetragen.

So beschreibt eine Führungskraft, wie sie für die Wahl ihres Firmenwagens – sie entschied sich für einen Smart anstatt für eine dicke Limousine – von Kollegen gemobbt und beleidigt wurde. Eine andere berichtet, dass man ihr kündigte, weil sie

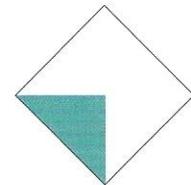
ein buntes Kleid zur Arbeit trug. In einem weiteren Beispiel wird der Topmanagerin, die ansonsten einen tadellosen Job macht, ihr teurer Designermantel zum Verhängnis.

**Courage:** *Frau Köhler, Sie beschreiben in Ihrem Buch, wie Frauen wegen Äußerlichkeiten zur Zielscheibe werden.*

**Wiebke Köhler:** In Führungspositionen gibt es noch immer viel weniger Frauen als Männer. Als Frau sticht man schon deswegen heraus. Wenn ein Mann im Designeranzug ins Meeting kommt, merkt das niemand. Wenn aber die einzige Frau unter 20 Männern im Designermantel oder in einem roten Kleid erscheint, fällt sie extrem auf.

**Sollten Frauen sich im Job also immer wie graue Mäuse kleiden?**

Nein, aber man sollte ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass man mit einem auffälligen Outfit ein Signal sendet – vor allem in einem Umfeld, in dem sich die meisten in Grau und Schwarz kleiden. Wenn man eine mächtige Position inne hat, kann man einen auffälligen Kleidungsstil auch für sich und seine Positionierung nutzen. Aber man muss wissen, dass man Leuten, die einem nicht wohlgesonnen sind, damit eine Angriffsfläche bietet.



## WEITERE THEMEN

Mindset: Was bringt Coaching wirklich?

SEITE 54

Serie: Frauen mit Mut zu Veränderung

SEITE 60

Ein Blick auf den Schreibtisch von ...

SEITE 66

Hauptstadtmutti: Mama und Gründerin

SEITE 68

Vereinbarkeit: CEO kündigt für die Familie

SEITE 72

**» Frauen werden also tatsächlich noch immer auf Äußerlichkeiten reduziert – selbst wenn sie sich an die Spitze eines Unternehmens hochgearbeitet haben?**

Ja, wir sind noch immer mittendrin in der Diskriminierung. Frauen sind schön und Männer sind schlau. Das ist noch immer ein gängiges und unterbewusst wirkendes Klischee.

**Das macht wenig Hoffnung.**

Unsere Arbeitswelt ändert sich nur langsam. Mir ist es wichtig, Frauen diese Diskriminierungen und Machtspiele bewusst zu machen. Sie sollen einen Sensor für Gefahren im Job entwickeln und nicht in für sie ungünstige Situationen stolpern. Jede Frau sollte Karriere machen können, wenn sie das möchte. Aber dann muss sie ein paar Spielregeln kennen und wissen, auf welche Fallstricke sie achtgeben muss. **Lassen sich Frauen im Job immer noch zu viel gefallen?**

Vor allem lassen sich viele zu lange etwas gefallen und ziehen nicht schnell genug Grenzen. Wenn sie es dann tun, ist es oft schon zu spät.

**Woran liegt das?**

Wir Frauen sind anders sozialisiert. Wir wollen uns in der Gruppe gut verstehen. Wir wollen gemocht werden. Männer sind es gewohnt, sich auseinanderzusetzen. Das fängt schon in der Sandkiste an. Jungs dürfen balgen, Mädchen werden angehalten, lieb zu sein und das schöne Kleid nicht schmutzig zu machen.

**Also habe ich als Frau von Beginn an kaum eine Chance?**

Als Frau hat man es auf der Karriereleiter schwerer. Man muss immer eine Schippe mehr drauflegen, besser sein, mehr arbeiten, um dasselbe zu erreichen wie ein Mann. Aber man kann erlernte Muster durchbrechen, wenn man sie sich bewusst macht. Ich möchte Frauen ermuntern, als erstes den Glaubenssatz abzulegen, von allen gemocht werden zu wollen. Das ist im Job nicht wichtig. Man muss respektiert, aber nicht geliebt werden.

**Es wird oft behauptet, Frauen seien zu emotional für Führungspositionen.**

**Stimmt das?**

Mag sein, dass vereinzelt eine Frau im Job mal eine Träne verdrückt. Ich selbst habe das allerdings noch nie erlebt. Zudem gehört zu emotionalem Verhalten nicht nur Weinen. Wenn man auch Schreien und Wutausbrüche dazuzählt, sind es eher die Männer, die emotional sind. Ich habe oft erlebt, dass Männer im Meeting laut wer-

den. Eine Frau habe ich hingegen noch nie im Büro herumbrüllen hören.

**Woher kommt dann dieses Vorurteil?**

Ich weiß nicht, warum uns Frauen emotionales Verhalten so oft vorgeworfen wird. Ich empfinde das als Diskriminierung. In meinem Berufsleben habe ich sehr viele

**„Mächtige Frauen gelten noch immer als hart und eiskalt. Mächtige Männer werden hingegen bewundert.“**

rationale Frauen erlebt und viele Männer, die sich emotional nicht unter Kontrolle hatten. Darüber redet aber niemand.

**Sollte man grundsätzlich seine Emotionen zu Hause lassen?**

Nein, wir sollten uns auch im Büro mal ärgern oder traurig sein dürfen. Aber immer innerhalb eines professionellen Ichs. Grundsätzlich brauchen wir heute eher Führungskräfte, die mit gutem Beispiel vorangehen und Leute motivieren können. Da ist der Einsatz der eigenen Persönlichkeit wichtig.

**In Ihrem Buch raten Sie aber eher zu persönlicher Distanz.**

Das stimmt. Wer etwas von sich preisgibt, macht sich angreifbar. Grundsätzlich würde ich aber ein Plädoyer für authentisches Führen halten – und situativ entscheiden, was ich wem gegenüber preisgebe. Nicht jeder ist ein Intrigenspieler, allerdings können diese sich sehr freundlich geben. Ich rate dazu, genau zu prüfen, wen man vor sich hat und danach ein Repertoire verschiedener Verhaltensweisen anzuwenden. Viele Frauen haben keinen Intrigen-Sensor und verstehen manchmal zu spät, dass es – je höher man kommt – mehr

um politisches Taktieren und weniger um fachliche Leistung geht.

**Also muss man als Frau auch selbst intrigant sein, um an die Macht zu kommen und dort zu bleiben?**

Dazu rate ich nicht. Ich war immer mit offenem Visier unterwegs. Aber man sollte sich nicht ausbooten lassen, die Spielregeln kennen, denn dann kann man sie auch ändern. Und man sollte ein Gefühl dafür haben, wie man gewinnen kann.

**Frauen und Macht passen in der Vorstellung vieler nicht zusammen. Warum?**

Da wird – vor allem in Deutschland – stark in Stereotypen gedacht. Mächtige Frauen gelten als unnahbar, hart, eiskalt. Mächtige Männer werden hingegen bewundert. Für Frauen ist der Machtbegriff negativ besetzt, für Männer positiv.

**Sie erzählen in Ihrem Buch auch die Geschichte einer Führungsfrau, die wegen ihres Autos gemobbt wird.**

**Das ist doch absurd.**

Leider nicht. Die Frau entschied sich zum Jobstart für einen kleinen, umweltfreundlichen Smart als Firmenwagen – weil sie Single war und in der Stadt wohnte. Was sie dabei nicht bedacht hatte: All ihre Kollegen fuhren auf Firmenkosten eine der üblichen dicken Limousinen. Sie hat, ohne es zu merken, diese Kollegen vorgeführt und wurde von ihnen deshalb fertiggemacht.

**Hätte sie sich also lieber auch eine dicke Karre aussuchen sollen – auch wenn sie da niemals einen Parkplatz vor ihrer Wohnungstür gefunden hätte?**

Besonders als Frau sollte man immer überlegen: Hilft mir das jetzt in diesem Moment meiner Karriere oder schadet mir diese Entscheidung vielleicht. In diesem Fall kam es darauf an, dass sie neu in der Firma war. Zumindest bis sie eine Reputation für andere Erfolgsgeschichten und eigene Verbündete gehabt hätte, hätte sie das Auto nehmen sollen, das dort jeder hat.

**Bei den vielen Machtspielen kommt ja kaum noch jemand zum Arbeiten. Diese Strukturen müssen doch für ein Unternehmen sehr lähmend sein.**

Wir könnten in Deutschland sicherlich noch erfolgreicher sein, wenn wir diese Spielchen lassen würden. Zumal ein repräsentatives Forschungsprojekt zum Thema Mitarbeiterbegeisterung und zum Wettbewerbsfaktor Mensch, das ich mit der Hochschule Darmstadt durchgeführt habe, zeigt, welchen ökonomischen Wert

eine wertschätzende Kultur und begeisterte Mitarbeiter haben. Könnte man deutschlandweit die Begeisterung der Mitarbeiter maximal steigern, würde sich dadurch eine Wirtschaftskraft von 275 Milliarden Euro ergeben.

*Sehen Sie denn hier mittlerweile einen Wandel?*

Der Druck, dass sich etwas ändern muss, ist zu spüren. Wir stehen im Wettbewerb mit anderen globalen Konzernen, die schon andere Unternehmenskulturen haben. In Skandinavien oder den USA ist es völlig normal, dass Frauen und auch Mütter Spitzenpositionen innehaben. Die junge Generation fragt zudem mehr nach dem Sinn ihrer Arbeit. Wenn wir die Ressource Mensch bei uns in den Unternehmen halten wollen, geht das auf Dauer nur mit einer wertschätzenden Kultur. Wer es schafft, sich divers aufzustellen, wird in Zukunft einen strategischen Wettbewerbsvorteil haben.

*Es heißt immer wieder, dass jetzt das Zeitalter der Frauen heranbrechen wird. Glauben Sie daran?*

**„Man muss respektiert, aber nicht geliebt werden.“**



**Buchtip**

„Schach der Dame! Was Frau (und Mann) über Machtspiele im Management wissen sollte“, 19,80 Euro, ISBN 978-3749446315

Es ist Fakt, dass es immer mehr Frauen-Netzwerke gibt. Ich finde es klasse, dass sich Frauen mittlerweile so stark unterstützen. Wie weit uns das bringt, wird man in zehn Jahren sehen können. Aber ich denke, dass uns die Digitalisierung hilft, unsere Anliegen leichter umzusetzen.

*Was inspiriert und motiviert Sie ganz persönlich?*

Ich habe sehr viel Energie. Mich motiviert, gemeinsam mit anderen an komplizierten Lösungen zu knabbeln und festzustellen, dass ein Ergebnis immer besser wird, wenn ganz verschiedene Menschen daran mitarbeiten. Zu sehen, dass man etwas bewirken kann. Das gibt genug Benzin, um weiterzumachen.

*Würden Sie noch einmal für ein großes Unternehmen im Management arbeiten?*

Ich habe jetzt meinen Traumjob gefunden. Unternehmerin zu sein und selbstständig die Werte zu verkörpern, an die ich glaube, mich nicht verstellen zu müssen, mit den Menschen arbeiten zu können, die die gleichen Werte und Ziele verfolgen – das erfüllt mich mit Freude. 

Anzeige

# Schuhe von Frauen für Frauen

**selve**  
munich



[www.selve.net](http://www.selve.net)