

## KARRIERE

# «Intriganten gibt es in jeder Organisation»

Wiebke Köhler arbeitete als Managerin für Swiss, Axa und McKinsey: Sie weiss, wie man Machtspielchen spielt und sich vor Intrigen schützt.

Von **Constantin Gillies**  
vor 6 Stunden

**D**er moderne Chef pflegt einen kooperativen [Führungsstil](#), unterstützt seine Mitarbeitenden und bleibt authentisch: So ist es fast überall zu lesen. Ausser im Buch [«Schach der Dame!» von Wiebke Köhler](#). Darin stehen ganz andere Sätze.

«Im Management macht Charakterlosigkeit Sinn» zum Beispiel. Oder: «Loyalität funktioniert in Filmen, nicht in Firmen». Sie stammen von Topmanagerinnen, mit denen [Köhler](#) für ihr Buch gesprochen hat. Die 48-jährige Autorin ist in der Businesswelt ebenfalls zu Hause: Köhler hat 23 Jahre im Topmanagement gearbeitet, sie war *Vice President Marketing* bei der Swiss, Associate Principal bei McKinsey und Personalvorständin bei der Axa-Versicherung.

**Die Kapitel in Ihrem Buch tragen Überschriften wie «Sei ein verdammter Egoist» oder «Schmück dich mit fremden Federn». Das klingt nach einer Rückkehr in eine mittelalterliche Arbeitswelt ...**

*Wiebke Köhler:* Ich bin die Erste, die für eine moderne Arbeitskultur eintritt. Doch das Ziel dieses Buches ist nicht, eine ideale Arbeitskultur zu zeigen, sondern darzustellen, was in Konzernen mitunter läuft. Und das hat mit einer offenen und kollegialen Kultur nichts

zu tun. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Angenommen, Sie gehen in eine ganz normale Verhandlung, in der es um die Ausgestaltung einer Strategie geht. Sie verhalten sich ruhig und rational, haben drei Lösungsvorschläge mitgebracht. Doch was macht Ihr Gegenüber? Es tobt und schreit rum, ist keinem Argument zugänglich. In diesem Moment werden Sie nicht weiterkommen, wenn Sie auf der inhaltlichen Ebene argumentieren, denn Ihr Gegenüber spielt ein Machtspiel. Sie werden nur dann eine Lösung finden, wenn Sie Ihr eigenes Verhaltensrepertoire erweitern.

**Also das Machtspiel mitspielen. Aber gerade Frauen tun sich damit schwer, sagen Sie.**

Tatsächlich beobachte ich oft, dass Männer intuitiver und schneller begreifen, was gerade läuft. Viele Frauen hängen der Überzeugung «Wenn ich fleissig bin, komme ich weiter» an. Doch je höher man in einer pyramidenartigen Struktur klettert, desto wichtiger werden andere Fähigkeiten. Sie müssen es beispielsweise schaffen, Kollegen, die nicht in Ihrem Einflussbereich arbeiten, als Verbündete zu gewinnen. Sie müssen eine Hausmacht aufbauen. Gleichzeitig haben Sie immer weniger Zeit für inhaltliche Arbeit. Vor allem junge Führungskräfte enttäuscht das: Sie denken, dass man, je höher man aufsteigt, auch mehr Handlungsfreiheit genießt. Das ist leider nicht wahr.

**Ist der weibliche Führungsstil wirklich besser, wie oft behauptet wird?**

Das sind Stereotype. Von Machtspielen sind Männer wie Frauen gleichermassen betroffen. Deshalb sind weibliche Mitarbeitende häufig enttäuscht, wenn sich die Chefin eben nicht solidarisch verhält. Für beide Geschlechter gilt: Prüfen Sie, wen Sie vor sich haben, und schenken Sie nicht jeder Person blind Ihre Loyalität.

**Sie raten Managerinnen zu unauffälliger Kleidung. Warum?**

Das stimmt so nicht. Ich finde, Frauen können im Business durchaus High Heels tragen, grosse Ohrringe oder ein rotes Kleid. Doch sie sollten das bewusst tun und wissen, dass sie dadurch unter Umständen angreifbar werden. Wer ein rotes Kleid trägt, läuft Gefahr, fortan nur noch die «Frau in Rot» zu sein. Ein interessantes Beispiel zu diesem Thema: Eine mir bekannte Managerin, die neu in ein Unternehmen kam, entschied sich, als Dienstwagen einen Smart zu wählen, weil sie in der Innenstadt wohnt und mit dem kleinen [Auto](#) leichter einen Parkplatz findet. Ausserdem fand sie die Wahl umweltfreundlicher. Die männlichen Kollegen auf ihrer Ebene allerdings fuhren allesamt grosse Premium-Limousinen.

«Letztens hörte ich auf einer Party den Satz: "Es ist immer gut, einen Hacker zu kennen".»

Genau hier lag das Problem: Die Managerin führte mit der Autowahl die Kollegen vor und setzte sie unter Druck, ohne dass ihr das bewusst war. Sie wurde dann relativ schnell entlassen – aus fadenscheinigen Gründen. Doch letztlich war der Smart daran schuld. Sie hatte die Kollegen alt aussehen lassen – und die schlugen nun zurück.

### **Stereotypes Verhalten ist also Pflicht?**

Verstehen Sie mich nicht falsch: Man kann auch im Konzern durchaus die Regeln brechen und vom stereotypen Verhalten abweichen – wenn man das bewusst tut und die Konsequenzen kennt. Gerade Quereinsteiger jedoch wissen nicht um diese Mechanismen, deshalb haben sie auch die kürzeste Verweildauer, das zeigen Statistiken.

### **Es heisst immer, die junge Generation habe mit den Machtspielen der alten nichts zu tun. Stimmt das?**

Es gibt da sicher eine gewisse Korrelation zwischen Alter und Einstellung. Ich erlebe immer wieder, dass bei jungen Menschen andere Werte zählen. Die fragen sich eher «Tue ich etwas Vernünftiges?» und lehnen alte Statussymbole wie das Eckbüro ab. Doch es gibt auch dreissigjährige Egomane und Machtspieler. Gleichzeitig kenne ich viele Manager in den Fünfzigern und Sechzigern, die für eine andere Form des Miteinanders eintreten. Letztlich wird es in jeder Organisation immer Intriganten geben. Die Frage ist, ob eine kritische Masse von Menschen vorhanden ist, die sie stoppt.



Quelle: PD

## Wiebke Köhler

[Wiebke Köhler](#) arbeitete 23 Jahre lang in Strategieberatungen (McKinsey und Roland Berger), in Linienaufgaben (etwa bei der Swiss) sowie als Partnerin im Executive Search (Egon Zehnder, Heidrick & Struggles). Bis 2018 war sie als Personalchefin beim Versicherungskonzern Axa. Danach schrieb sie zwei Bücher, leitete ein grosses Forschungsprojekt über das Thema Mitarbeiterbindung und gründet derzeit eine eigene Strategieberatung.

### **Was kann man überhaupt gegen Intriganten tun?**

Wichtig ist, sie möglichst schnell zu entdecken und herauszufinden, welche Ziele sie verfolgen. Und dann gilt es, sich ihnen entschieden in den Weg zu stellen! Wenn zum Beispiel Lügen über Sie verbreitet werden, müssen Sie die Falschaussage freundlich und bestimmt korrigieren, immer und immer wieder, notfalls, bis die Zunge blutet. Einen starken Verbündeten in der Hinterhand zu haben, möglichst einen Vorgesetzten, ist natürlich auch nützlich.

### **Ein weiterer Rat aus Ihrem Buch lautet, nichts Privates im Büro zu erzählen. Doch immer mehr Kader präsentieren auf [Instagram](#) ihre Hobbys. Ist das klug, um weiter aufzusteigen?**

Das hängt vom Unternehmen ab. In kleinen Firmen, wo man sich kennt und vertrauensvoll miteinander umgeht, spricht zum Beispiel nichts dagegen, im Büro zu

berichten, dass man segelt oder Triathlon macht. In grossen Unternehmen dagegen würde ich mich mit Privatem zurückhalten. Denn es gibt immer jemanden, der etwas daraus macht. Je mehr Informationen es über Sie gibt, desto angreifbarer werden Sie. Ein wenig ein Mysterium zu bleiben, schadet nicht.

## Für den Lunch Topics Newsletter anmelden

Geben Sie hier Ihre E-Mailadresse ein:

Ihre E-Mail-Adresse\*

---

Anmelden

### **Sie berichten in Ihrem Buch über Manager, die Privatdetektive anheuern, um Kollegen auszuspionieren. Ist das nicht etwas drastisch?**

Ich habe nach der Veröffentlichung Anrufe von männlichen und weiblichen Managern bekommen, die mir sagten «Das mache ich auch». Sie sammeln gezielt Informationen über andere, um sie im Ernstfall zur eigenen Verteidigung nutzen zu können. Letztens habe ich auf einer Party den Satz «Es ist immer gut, einen Hacker zu kennen» gehört. Ich bin strikt gegen Gewalt oder illegale Mittel, aber Fakt ist, dass in einigen Umfeldern mit harten Bandagen gekämpft wird. Davor kann man die Augen nicht verschliessen. Vor drei Wochen rief mich ein Bekannter an, eine Topführungskraft aus einem Konzern, und erzählte mir, dass sein Chef ihn gewürgt habe! Es gibt immer noch diese Organisationen mit starren Machtstrukturen, in denen alle nur von Angst motiviert werden. Ich finde das traurig, doch es ist eine Tatsache.

### **Wie steht es mit Ihrer eigenen Karriere? Hat das Buch ihr geschadet?**

Nein. Es gibt zahlreiche Angebote für Führungsaufgaben. Allerdings möchte ich mich in Zukunft auf meine Rolle als selbstständige Beraterin konzentrieren. Ich bekomme viele Anfragen von Konzernen und KMU, die über Kulturwandel sprechen wollen. Sehr viele

Führungskräfte da draussen schätzen eine kritische Meinung.

**Sie haben bei der Swiss auch die Schweizer Businesskultur erlebt. Ist die irgendwie anders?**

In jedem Umfeld gibt es Spielchen. Wobei ich sagen muss, dass es bei der Swiss gar nicht so schweizerisch, sondern eher international war. Man war vielleicht ein bisschen vorsichtiger. Das ist allerdings schon 15 Jahre her. Wenn man damals als Deutscher mit der Tür ins Haus fiel, löste das in der Schweiz ja gelegentlich Schockstarre aus (lacht).