

## **Machtspiele und Mobbing im Management Sich erfolgreich zu behaupten ist kein Zufall**

Wiebke Köhler

Schach der Dame!

Was Frau (und Mann) über Machtspiele im Management wissen sollte.

Norderstedt BoD - Books on Demand, 2019

ISBN 978-3-7494-4631-5

Dies ist aus verschiedenen Gründen ein wichtiges Buch. Es gibt einen Einblick in einen Bereich, von dem bisher unklare Vorstellungen herrschte: Vorgänge im Management großer Konzerne. Dabei zeigt Köhler auf, dass vielen vermittelten Theorien der Wirtschaftslehre ein völlig falsches Paradigma zugrunde liegt, das des rational handelnden Menschen. "Jeder, der Betriebswirtschaft studiert hat, hat mal gehört, dass es um den homo oeconomicus geht. ...ehrlich, ist mir in der Praxis nur selten begegnet."

Köhler hat dagegen einen spieltheoretischen Ansatz. Das Buch belegt die Universalität der TIT FOR TAT Strategie. Genauso wie ein Polizist muss man im Managementbereich einen Gefahrenradar entwickeln, geeignete Maßnahmen in seinem Verhaltensrepertoire haben, eine TIT FOR TAT-Kultur entwickeln (also eine kooperierende Gemeinschaft aufbauen), ein psychologisches Immunsystem entwickeln für (lebens)bedrohliche Situationen usw.

Köhler betont ausdrücklich, dass ihre Ausführungen nicht für alle Konzerne gelten müssen. Allerdings handelt es sich nicht um Einzelfälle. Dies belegt folgender Fall. Einer Frau, der der Sprecher der Geschäftsführung eine hervorragende Leistung attestiert hatte, wurde von demselben gekündigt. "Sie passen einfach nicht zu unserem Unternehmen, zum Beispiel in dem Aufzug, in dem sie damals bei der Kunden-Konferenz erschienen sind, im nagelneuen Pradamantel. Das passt einfach nicht zu unserem Unternehmen." Andere Frauen nannten weitere Kleidungsstücke, wegen derer sie schon Probleme bekommen hatten: ein rotes Sommerkleid, Schuhe von Manolo Blahnik, ein Hermès Schal, eine Chanel- Tasche, die sie von ihrer Mutter zum Uni-Abschluss bekommen hatte.

Das sind natürlich lediglich Gründe, die vorgeschoben werden, wenn man einer Frau, die man unbedingt loswerden will, nichts (anderes) vorzuwerfen hat.

Das Buch beschreibt noch weitere Fallen, denen man begegnen kann. Bösertige Gerüchte werden gestreut, ein harmloser Begriff wird (bewusst) falsch gedeutet: Eine Managerin verwies auf die Frage. "Wie können wir auch als Team so eine starke Gruppen-Identität schaffen?" auf die Bundeswehr hin. Schon wenige Stunden später redeten große Teile der Belegschaft nicht über die identitätsstiftende Frage, sondern sind in heller Aufruhr. "Die Christina sagt, wir werden alle nach dem Muster der Bundeswehr umorganisiert! Befehl und Gehorsam! Strikte Hierarchie!" Hervorragende Leistungen schützen keineswegs vor einer Kündigung. Köhler schildert dazu die 7 Stufen, die dazu führten. Ein Manager, der nach London versetzt worden war, betrieb dies aus verletzter Eitelkeit, weil er bei der Berufung dieser Frau nicht befragt worden war.

Köhler schildert die Notwendigkeit, die TIT FOR TAT-Strategie anzuwenden, also als ersten Schritt freundlich zu sein, sich aber *sofort* gegen unkooperatives Verhalten zu

wehren. Dazu bedarf es eines Gefahrenradars, sie beschreibt u. A. einen "Lügendetektor". Und sie warnt vor möglichen Problemen, z B.: Absprachen gelten nicht. Nur das geschriebene Wort gilt. Deshalb: Lassen Sie sich alles schriftlich geben.

Auch gegen Intriganten muss man keineswegs hilflos sein. "Ein anderer Manager zeigte mir sein Notizbuch, wollte es aber nicht aus der Hand geben. "Das ist das sprichwörtliche kleine schwarze Büchlein. Da stehen die ganzen Leichen im Keller von denen drin, die mir in der Firma gefährlich werden könnten." Andere Manager schildern in dem Buch nicht unproblematische, weil illegale Maßnahmen: "Am besten wäre natürlich, Sie kennen einen Hacker, der sich in PC, Tablett und Smartphone des Intriganten reinhackt, und dessen Leichen im Keller ausgräbt. Damit hat er nicht mehr Sie, dann haben Sie ihn in der Hand." ... kolportierte ich seine Anregung in jedem geschäftlichen Gespräch - und treffe seither verblüffend viele Managerinnen (unter Ihnen auch Anwältinnen), die unter der Hand frank und frei zugeben: "Ja, das funktioniert tatsächlich. Entweder Hacker oder Privatdetektiv. Weil Intriganten immer Leichen im Keller haben."

Interessant ist auch ihre Beobachtung, dass man "streetwise" sein muss. "Frauen, deren Väter oder Mütter hart arbeitende Angestellte oder "einfache" Arbeiter waren oder sind, lassen sich seltener ein X für ein U vormachen." Diese Personengruppe hat bei der Einschätzung höherer Hierarchieebenen und beim Managing UP häufig einen Vorsprung vor akademischen Haushalten."

Wenn Köhler vorwiegend von intriganten Männern berichtet, so ist sie doch fair: Eines ihrer Kapitel lautet nämlich: Gleichberechtigung: Frauen mobben Frauen.

„Es ist wichtig festzuhalten, dass von Machtspielen Männer und Frauen gleichermaßen betroffen sind. Auch gibt es nicht nur männliche, sondern auch weibliche Intriganten. Dennoch gilt auch: da es von Männern gemachte Regeln der Machtspiele sind, verstehen Männer häufig schneller, welches Spiel genau gespielt wird. Frauen fehlt hier manchmal der Intrigen-Sensor.“

Die geschilderten Machtspielchen müsste man kennen, wenn man sich in der Wirtschaft bewegt. Aber sie werden weder im Studium thematisiert, noch werden geeignete Verhaltensstrategien dagegen vermittelt. Und deshalb schließt dieses Buch eine wichtige Lücke.

Dr. Uwe Füllgrabe