

Sabine Asgodom ist eine der bekanntesten Coaches in Deutschland. Geno Graph sprach mit ihr über Coaching, über menschenorientiertes Führen, über die Unterschiede zwischen Frauen und Männern und über das Rezept, ein erfülltes Leben zu führen.



## Führen ist wie lieben

*Frau Asgodom, Sie sind eine der bekanntesten Coaches in Deutschland. Welche Leute kommen zu Ihnen?*

Es kommen Vorstände, Geschäftsführer, Mitarbeiter. Es kommen viele Selbstständige, die in ihrem Unternehmen wenige Ansprechpartner haben, und auch Menschen, die sich selbstständig machen wollen, also Existenzgründer. Und ich habe auch Kunden, die selbst coachen und bei mir Tipps oder Anregungen suchen.

*Welche Auslöser braucht es, dass Menschen sich entscheiden, sich coachen lassen?*

Bei vielen ist eine gewisse Schmerzgrenze erreicht. Zum Beispiel: Jemand merkt, dass er auf der Stelle tritt, nicht weiterkommt. Auslöser ist auch oft der Wunsch: Jetzt will ich durchstarten, jetzt will ich was verändern.

### *Mit welchen Problemen kommen Vorstände und Geschäftsführer zu Ihnen?*

Bei Vorständen oder Geschäftsführern ist es oft das Gefühl, dass es nicht so rund läuft, dass man zu viel arbeitet, dass die Work-Life-Balance nicht stimmt. Viele Vorstände kommen auch, weil sie Probleme mit Vorstandskollegen besonders im Zuge von Fusionen haben. Bei Frauen geht es oft um die Frage, wie sie sich unter ihren männlichen Vorstandskollegen richtig positionieren.

**„Sehr viele Menschen scheitern, weil sie ihre Netzwerke nicht geknüpft haben.“**

### *Kommen Führungskräfte zu Ihnen auch wegen Problemen im fachlichen Bereich?*

Nein, es geht immer nur um persönliche, menschliche Probleme. Die Fragen, die einen umtreiben, sind: Welchen Kontakt habe ich zu den Entscheidern im Unternehmen? Wem trete ich auf die Füße? Wer hat andere Interessen? Bei Fusionen geht es oft um die Frage, wer überlebt. Es wird mit harten Bandagen gekämpft, die Gutgläubigen bleiben auf der Strecke. Sehr viele Menschen scheitern, weil sie ihre Netzwerke nicht geknüpft haben.

### *Und, wer hat die besten Chancen zu überleben?*

Derjenige, der klar und strategisch denkt. Und das machen viele Leute nicht. Sie glauben, sie machen ihre Arbeit ordentlich, und das war's dann. Und das reicht nicht. Man braucht eine Hausmacht, man braucht starke Unterstützer, die hinter einem stehen. Man muss letztlich diesen Menschen, die über das eigene Schicksal entscheiden, klarmachen, was sie davon haben, wenn sie einen unterstützen. Und wenn man ihnen keine guten Gründe liefert, werden sie einen nicht unterstützen. Die Frage, die man sich stellen sollte, ist: Wie stärke ich die entscheidenden Menschen, womit mache ich ihnen weniger Stress? Wie können sie von mir profitieren?

### *Und wenn diese Strategie nicht klappt?*

Dann muss man die Konsequenzen ziehen und gehen. Ich gebe an dieser Stelle immer den Rat und auch den Trost: Ziehen Sie in zwei Jahren Bilanz, Sie werden dann ganz anders an diese Zeit denken. Und meine Erfahrung ist, dass 90 Prozent meiner Kunden nach zwei Jahren feststellen: Gott sei Dank ist mir das damals passiert, ich musste das Unternehmen verlassen, ich habe etwas Neues gefunden, das mich mehr erfüllt.

**„Es geht immer sehr konkret zur Sache. Händchenhalten gibt es nicht.“**

### *Können Sie ein Beispiel nennen, wie Sie arbeiten?*

Ein Kunde kommt mit folgendem Problem: Er ist Vorstandsmitglied geworden und möchte sich im Vorstand gut positionieren und dabei keine Fehler machen. Er braucht ein Feedback, worauf zu achten ist. Bei diesem Anliegen arbeite ich sehr gerne mit Holzfiguren, die stellvertretend für den Kunden und seine Vorstandskollegen stehen. Je nachdem wie der Kunde

diese Figuren platziert, erkennt man sehr schnell, wo es hakt. Und dann kommt man rasch zu konkreten Lösungsansätzen.

### *Wohin sind die Menschen früher gegangen, als es noch kein Coaching, noch keinen Coach gab?*

Die Menschen hatten früher eine große Verwandtschaft, da gab es meistens einen Onkel, eine Tante, eine Großmutter oder Großvater, die erzählt haben, wie sie ihr Leben in Griff bekommen haben. Von diesen Erfahrungen konnte man lernen. Heute haben wir ganz andere soziale Bezüge, wir sind auch einsamer. Außerdem waren früher die Entscheidungen nicht so weitreichend wie heute. Die Entscheidungsfülle ist heute wesentlicher umfangreicher als früher, wir haben heute viel mehr Optionen.

### *Das heißt, Coaching gibt Orientierung. Wie kann man sich den Ablauf eines Coachings vorstellen?*

Am Anfang jeden Coachings treffe ich eine Vereinbarung mit dem Kunden, welche Ziele in den vier oder acht Stunden erreicht werden sollen. Dabei geht es immer um Perspektiven, um Lösungen. Der Kunde bekommt am Ende eine To-do-Liste mit Hausaufgaben. Es geht immer sehr konkret zur Sache. Händchenhalten gibt es nicht.

Manche Kunden geben mir nach sechs Monaten oder einem Jahr Feedback, wie weit sie mit dem Abarbeiten der Hausaufgaben sind. Und es ist ganz unglaublich, welche positiven Kräfte ein Coaching freisetzen kann.

### *Wie erkennt man den Bedarf für ein Coaching bei sich selbst, aber auch zum Beispiel bei seinen Mitarbeitern?*

Immer wenn Unruhe aufkommt oder ein deutliches Gefühl der Unzufriedenheit an einem nagt.

**„Therapie ist der Versuch zu heilen, Coaching ist Hilfe zum Handeln.“**

### *Was ist der Unterschied zwischen Coaching und Psychotherapie?*

Der Unterschied ist sehr groß. Beim Coaching geht es um zukunftsgerichtetes Handeln. Natürlich kommt man zum Beispiel auch auf Familienprobleme zu sprechen, die einen geprägt haben. Aber diese werden beim Coaching lediglich konstatiert. Beispiel: Es kommt nicht selten vor, dass viele darunter leiden, dass sie von ihrem Vater nie gelobt worden sind. Im Coaching wird dies festgestellt. Dann gibt es zwei Handlungsmöglichkeiten, die ich empfehle: Wenn Ihr Vater noch lebt, fragen Sie ihn, ob er stolz auf Sie ist. Oder Sie sagen sich: Schade, er hat es mir nie gesagt, aber ich mache mein Glück nicht davon abhängig und mache einen Haken dahinter. In einer Therapie geht es im Gegensatz zum Coaching darum, die Kränkungen, die damit verbunden sind, zu erkennen, sie aufzubereiten, sie zu heilen. Therapie ist der Versuch zu heilen, Coaching ist Hilfe zum Handeln. Ich arbeite mit Menschen, die etwas durch Handeln verändern wollen. Ich helfe ihnen, Maßnahmen zu ergreifen, Strategien zu entwickeln, damit sie durchstarten. Was die Psychotherapie im 20. Jahrhundert war, ist Coaching im 21. Jahrhundert. Es ist eine neue Form, sich helfen zu lassen.

*Kostet es Überwindung, sich coachen zu lassen?*

Manchmal sicherlich. Aber ein Mensch zeigt Größe, wenn er sich helfen lässt. Die Hybris ist zu glauben, man könne alles alleine. Und dazu ist der Mensch nicht geschaffen. Sich coachen zu lassen ist für mich Klugheit pur. Kein Spitzensportler der Welt, keine Fußballmannschaft verzichtet auf einen Coach. Sich coachen zu lassen ist für mich der höchste Grad an Professionalität.

**„Sich coachen zu lassen ist Klugheit pur.  
Kein Spitzensportler der Welt, keine Fußballmannschaft verzichtet auf einen Coach.“**

*Was ist für Sie am Coaching spannend?*

Menschen zu helfen, ihr Potenzial auszuschöpfen. Das Spannende ist, dass die meisten selbst die Lösung schon längst wissen, sie ihnen aber nicht bewusst war. Ich bin nur diejenige, die die richtigen Fragen stellt. Damit helfe ich ihnen, das richtige Handeln für sich zu erkennen.

*Viele Führungskräfte im Vertrieb sind auch Coach ihrer Mitarbeiter. Welche Eigenschaften zeichnen einen guten Coach aus?*

Gute Coaches brauchen ein positives Menschenbild. Sie müssen an die Stärken und den Willen zu Veränderungen im Menschen glauben. Die Führungskraft darf nicht ein Teil des Problems sein. Wer coacht, sollte einen eigenen Coaching-Prozess durchlaufen haben. Ein Coach muss wissen, wie es ist, gecoacht zu werden. Er braucht eine hohe Eigenmotivation. Und er muss wissen, wie man die richtigen Fragen stellt, wie man gemeinsam Lösungen erarbeitet. Coaching ist auch immer ergebnis-offen.

Zielgerichtetes, umsetzungsorientiertes Vorgehen ist wesentlich. Coaching heißt nicht, stundenlang Fehler aufzuarbeiten, sondern sie festzustellen, die Lehren daraus ableiten und Maßnahmen festzulegen. Feedforward statt Feedback. Und wichtig ist ebenfalls, den Menschen bei Veränderungen zur Seite zu stehen, sie nicht alleine loszuschicken, sondern sie zu unterstützen.

Coaching braucht auch Abgegrenztheit und Regelmäßigkeit: Die Gespräche müssen deshalb als feste Termine im Kalender stehen. Auch bei der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen müssen zeitliche Fristen eingehalten werden.

*Sie beraten auch in Führungsfragen. Was ist für Sie richtiges Führen?*

Professionelle Führung heißt: Schwierigkeiten auszuhalten, Schwachstellen zu erkennen. Führungskräfte müssen lernen, ihre Mitarbeiter dazu zu bringen, offen zu sagen, was sie sehen und was sie denken. Das ist für mich die größte Aufgabe einer Führungskraft, dass sich ihre Mitarbeiter trauen zu sagen, was sie sehen.

Führen ist wie lieben. Erkenntnisse aus der Forschung über die Regeln, wie gute Ehen funktionieren, lassen sich eins zu eins auf Unternehmen übertragen. Es sind genau dieselben Grundsätze: Respekt ist das Wichtigste in einer guten Partnerschaft. Der zweite Grundsatz ist: Unterschiede aushalten und Ge-

meinsamkeiten zelebrieren. Was kann ich aushalten, was kann ich nicht aushalten? Dies zu wissen, heißt für mich führen. Man muss erkennen können, ob Mitarbeiter, die andere Ansichten haben als man selbst, den nötigen Drive, den kritischen Blick mitbringen, den man braucht, um eine Abteilung, ein Unternehmen nach vorne zu bringen. Diesen kritischen Menschen gilt es auszuhalten, es gilt ihn einzubinden in das Team. Führen ist nicht ansagen, was Sache ist. Das kann man auch schriftlich schicken. Für mich ist Führen, Menschen auf die Reise mitzunehmen, die Stärken der einzelnen Mitarbeiter zu nutzen. Eine schlechte Führungskraft ist, wer wegschaut, wenn etwas im Team nicht funktioniert. Wenn man aber hinschaut und sich darum kümmert, muss man auch das Risiko eingehen können, dass man sich vielleicht den Zorn eines Mitarbeiters zuzieht. Wenn etwas schief läuft, ist es zu 99 Prozent Führungsschwäche, weil sich die Führungskraft nicht traut, sich mit den Mitarbeitern auseinanderzusetzen und Klartext zu sprechen. Es ist so einfach, Menschen zu begeistern, sie auf die Reise mitzunehmen. Man muss sie nur wahrnehmen, sie wirklich sehen, sich für gute Leistungen bei ihnen bedanken.

*Was fällt Ihnen zu Unterschieden zwischen Frauen und Männern in der Mitarbeiterführung, in der Berufswelt ein? Dieses Thema war ja in den vergangenen Jahren sehr in.*

Ja, natürlich gibt es Unterschiede und zwar gewaltige! Ich nenne Ihnen die sieben größten Fehler von Frauen im Umgang mit Männern:

1. Fehler: das fleißige Lieschen sein. Männer glauben oft, dass überfleißige Frauen an ihrem Stuhl sägen wollen und fragen: „Was will sie uns beweisen, was will sie uns wegnehmen?“, während die Frau nur ihre Arbeit gewissenhaft erledigen möchte.
2. Fehler: sich kein Netzwerk aufbauen. Dies ist ein Kardinalfehler. Sich also nicht die Zeit nehmen, mit den Kollegen zu reden, sich auszutauschen, menschliche Beziehungen zu knüpfen. Männer gehen nach dem Job noch einen gemeinsam trinken, Frauen nicht, weil sie Bügelwäsche haben.
3. Fehler: immer Recht haben wollen, kompromisslos sein, unfähig sein, die Dinge einfach mal im Raum stehen zu lassen. Recht haben und Recht bekommen sind zwei unterschiedliche Sachen. Und immer Recht haben zu wollen kann sehr einsam machen!
4. Fehler: die doofe Spielverderberin sein, die Rolle der Warnsirene spielen.
5. Fehler: Frauen beachten häufig das Vier-Augen-Prinzip nicht. Heißt: Loben darf man in der Gruppe, Kritik übt man aber nur unter vier Augen. Zwar beachten dies auch viele Männer nicht, aber es ist ein typischer Fehler von Frauen, dass sie sich damit Todfeinde schaffen und es nicht einmal merken. Männer legen viel Gewicht darauf, ihr Gesicht zu wahren!
6. Fehler: Frauen senden zu wenige Loyalitätsbotschaften aus. Klassisches Beispiel: In einer Konferenz sagt Herr A etwas, Herr B wiederholt dies, Herr C sagt: „Wie Herr A schon gesagt hat“, und Frau D sagt: „Können wir endlich weitermachen?“ Sie hat nicht verstanden, dass hier gerade Loyalitätsbekundungen ausgetauscht worden sind, und Loyalität heißt immer, der Chef muss vor mir keine Angst haben.
7. Fehler: Frauen achten zu wenig auf Status. Sie wissen nicht, wie man damit umgeht, wie man seinen Status schützt.

*Wird die Finanzmarktkrise, die viele vermeintliche Gewissheiten ins Wanken gebracht hat, Auswirkungen auf die Führungskultur haben?*

Ich glaube, viele Führungskräfte sind verunsichert. Man kann nicht mehr mit ständigem Wachstum rechnen. Gerade in einer solchen Zeit sind aber gute, professionelle Führungskräfte gefragt. Jetzt kommt es auf die Kunst an, mit sinkenden Ressourcen bei trüben Aussichten ein tolles Team zusammenzuhalten, das Beste aus ihm herauszuholen, und das ohne Aussicht auf Karrieresprünge oder auf mehr Geld.

**„Die Unternehmen der Zukunft müssen ihren Mitarbeitern wieder etwas bieten, was ich Geborgenheit nenne.“**

Ich habe ein Lieblingswort: Geborgenheit. Ich glaube, dass die Unternehmen der Zukunft ihren Mitarbeitern wieder etwas bieten müssen, was ich Geborgenheit nenne. Andere nennen es vielleicht Wir-Gefühl. Wir müssen wieder den Sinn in dem sehen, was wir machen. Die Sinnlosigkeit hat extrem zugenommen.

Ich rate zurzeit allen meinen Kunden, egal ob Angestellter, Unternehmer, Chef oder Führungskraft, sich zu überlegen: Worauf wären Sie bereit zu verzichten und könnten trotzdem ein glückliches Leben führen? Ich glaube, wir werden uns in Zukunft wieder mehr um „unser kleines Glück“ kümmern – und das gilt auch für Unternehmen. Das kleine Glück in der Abteilung: gemeinsam etwas auf die Beine zu stellen. Es wird eine neue Schlichtheit Einzug halten. Ich sehe die Krise als große Chance an, uns wieder mehr auf das Wesentliche zu besinnen.

*Wo glauben Sie, wird sich die Wirtschaft nach der Krise hinentwickeln?*

Ich glaube an die Zukunft der kleinen Einheit. Der Mensch ist übergroßen, unübersichtlichen Strukturen nicht gewachsen. Dies zeigt sich in der Finanzkrise sehr deutlich. Die großen Einheiten haben zur Ent-Verantwortung geführt. Kleinere Einheiten lassen hingegen Eigenverantwortung zu. Und die brauchen wir wieder dringend in der Gesellschaft und in der Wirtschaft. Genossenschaften sind für mich deshalb ein klasse Geschäftsmodell!

*Haben Sie ein Rezept, wie man privat wie beruflich ein erfülltes Leben führen kann?*

Mein Rezept ist: auf die eigene Zufriedenheit achten, erkennen, was einen unzufrieden macht und an dieser Stelle ansetzen. Und oft sind es gar nicht die großen Lebensentscheidungen, sondern die kleinen Dinge, die einen weiterbringen. Und es gehört der Mut zur Aufrichtigkeit dazu. Ich liebe deshalb das Zitat von Rosa Luxemburg: „Der wahrhaft revolutionäre Akt ist es zu sagen, was ist.“ Zufriedenheit erlangt man nicht, wenn man immer „everybody's darling“ sein möchte.

Das Gespräch führte Ursula Egger

## Zur Person



**Sabine Asgodom**

„Ich glaube an die Zukunft der kleinen Einheit, weil sie Eigenverantwortung zulässt. Genossenschaften sind für mich deshalb ein klasse Geschäftsmodell.“

Sabine Asgodom ist eine der bekanntesten Management-Trainer im deutschsprachigen Raum. 1999 gründete die Journalistin ihr eigenes Unternehmen „Asgodom Live. Training. Coaching. Potenzialentwicklung“ in München. Sabine Asgodom coacht neben Führungskräften aus Politik, Wirtschaft und Showbizz vor allem Menschen, die etwas verändern wollen. Sie tritt als Toprednerin auf Kongressen und Veranstaltungen in Deutschland, der Schweiz und Österreich auf.

Mit ihrem Bestseller „Eigenlob stimmt“ hat Asgodom Anfang der Neunziger Jahre den Begriff der Selbst-PR geprägt. Außerdem war sie die erste, die in Deutschland ein Buch über Work-Life-Balance veröffentlichte: „Balancing“. Zu den bekanntesten Büchern gehören „Greif nach den Sternen“, „Die zwölf Schlüssel zur Gelassenheit“ und „Lebe wild und unersättlich“. Ihr neuestes Buch ist „Liebe wild und unersättlich“.

Sabine Asgodom hat seit Jahren einen Lehrauftrag für Selbst-PR an der Berufsakademie Heidenheim. 2002 erhielt sie den „Teaching Award in Gold“ des Zentrums für Unternehmensführung (ZfU) in der Schweiz. Die „Financial Times“ zählte sie 2004 als „Trainerin der Manager“ zu den 101 wichtigsten Frauen der deutschen Wirtschaft. 2007 wurde sie in der Kategorie „Moderation und Entertainment“ von Deutschlands Veranstaltungsplanern auf Platz eins gesetzt und mit dem „Conga Award“ geehrt. Sie ist Präsidentin der German Speakers Association (GSA e.V.), der Vereinigung deutscher Spitzentrainer.