Karrierebegleiter Seit Anfang 2008 lassen sich 40 Managerinnen im Rahmen der Aktion „Generation CEO“ von einem Coach unterstützen. Führungskräftetrainerin Sabine Asgodom erklärt, was ein Coaching leisten kann. Und drei Teilnehmerinnen berichten über ihre Erfahrungen

Nicht so viel rumdiskutieren!

Führungskräftecoach Sabine Asgodom rät Managerinnen, mehr Distanz zu ihrem Job aufzubauen – und zügig zu entscheiden

Sie schreibt Bücher über Selbstvermarktung und Work-Life-Balance, gibt Managerseminare und moderiert Kongresse. Asgodoms eigentliche Arbeit findet aber noch immer am schweren Holztisch in ihrem Münchner Büro statt. Von hier aus lotst die kleine, energische Dame seit 13 Jahren Manager in freundlichem Ton durch den Karrieredschungel.

FTD *Was suchen die Führungskräfte im Coaching bei Ihnen?*
Asgodom Bei dem Menschen, der da kommt, geht es immer um Zufriedenheit. Da ist es egal, ob das weniger Arbeit oder mehr Geld oder ein besseres Verhältnis zum Chef ist. Männer kommen oft mit Unglück. Die sind erfolgreich, aber unglücklich mit dem System, weil sie das Gefühl haben, irgendwie anders zu sein. Andere stehen einfach unter enormem Druck. Von manchen Männern weiß ich wohl mehr als ihre Gattinnen: von den Selbstzweifeln, den Sorgen wegen des zu teuren Hauses, des teuren Autos, der Privatschule.

FTD *Und Frauen?*
Asgodom Frauen kommen häufig, weil sie erfolgreich sein wollen, ohne sich zu verstellen. Ich habe den Eindruck, die Frauen der heutigen Generation wollen nicht mehr Männer werden, sie haben keine „Diskriminierungserwartung“ mehr. Sie sind erkennen ihre Stärken und wollen sie ausbauen. Deshalb sind sie auch skeptisch gegenüber männlichen Methoden – nur Augen zu und durch, smart und tough sein.

FTD *Haben Sie da Beispiele?*
Asgodom Letztens war eine kurz zuvor aufgestiegene Geschäftsführerin bei mir, die in ihrer Firma hart durchgreifen musste – also einigen Leuten sagen, dass sie gehen müssen. Sie wollte dabei keine verbrannte Erde hinterlassen. Also haben wir zusammen überlegt, wie sie den Leuten Wertschätzung geben und sie, wenn möglich, woanders unterbringen kann.

FTD *Konnte sie das als Frau besser als ein Mann?*
Asgodom Sie hat zumindest mehr darüber nachgedacht. Frauen reflektieren das eigene Handeln stärker, zweifeln deshalb aber oft auch mehr an sich. Ein Mann sagt da eher: „Hey, das ist mein Job – wo gehobelt wird, fallen Späne.“ Viele Frauen haben zu wenig Distanz zu ihrem Job. Die können dann oft nicht schlafen, wälzen Probleme im Magen hin und her. Mit denen arbeite ich daran, Person und Funktion zu trennen.

FTD *Wie holen Sie abgehobene Topmanager auf den Boden zurück?*
Asgodom In meinem Coachingzimmer hängt ein großer Spiegel. Wenn da einer so breitbeinig ankommt und sagt: „Mensch, meine Mitarbeiter sind so zickig, ich versteh gar nicht, was die eigentlich haben“, stell ich mich mit ihm vor den Spiegel und sage: „So, jetzt sagen Sie das noch mal“, und dann: „Wie ich Sie hier gerade erlebt habe, da hätte ich auch Angst vor Ihnen“. Ein Coach hat das Privileg, sehr ehrlich sein zu dürfen.

FTD *Wie verbessert Coaching Führungsqualitäten?*
Asgodom Der erste Schritt, um einfühlsamer zu werden, ist häufig, sich selbst wahrzunehmen. Merke, wann du Angst hast, traurig bist, wütend wirst. Und wenn du schlecht drauf bist, sei schlecht drauf und schmeiß nicht irgendwelche Pillen ein. Zweiter Schritt: Sei Mensch und behandle deine Mitarbeiter als solche. Menschen haben a) Gefühle, b) ein Privatleben und c) vielleicht eine andere Motivation als du. Es geht darum, einen Breitbandblick zu entwickeln und nicht mehr nur auf die Aufgabe zu starren.

FTD *Kann Coaching bei Frauen dazu führen, dass sie sich von einer Karriere wieder abwenden?*
Asgodom Wenn eine Managerin sagt, mein Ziel ist es, Hausfrau und Mutter zu sein, sag ich: Tun Sie's. Aber: Halten Sie es aus, immer zu Hause zu sein, Ihre Kollegen nicht mehr zu sehen? Für wie lange? Haben Sie einen Plan für die Zeit danach? Ich würde nie versuchen, sie davon abzuhalten, zeige ihnen aber die Konsequenzen auf. Im Übrigen sehe ich das Work-Life-Balance-Problem bei Männern eher als bei Frauen. Wenn Frauen zu mir kommen, sind sie auf der Karriereleiter recht weit und haben oft schon ein Kind. Die organisieren das schon irgendwie. Männer sind da viel unbeholfener.

FTD *Geben Sie Männern andere Tipps als Frauen?*
Asgodom Männern muss man oft sagen: Hör auf deine Mitarbeiter, die sind auch nicht doof. Und Frauen: Diskutier nicht so viel mit den Leuten rum, die erwarten Klarheit von dir. Entscheide!

INTERVIEW: RUTH FEND

DER WETTBEWERB

Initiative Das Netzwerk „Generation CEO“ führt weibliche Führungskräfte zusammen. Die FTD fördert gemeinsam mit den Wirtschaftsmagazinen „Capital“ und „Bilanz“ sowie dem Personalberater Heiner Thorborg Managerinnen mit Coaching- und Networkingangeboten, um ihnen den Weg ins Topmanagement zu ebnen.

Förderung Die Netzwerkmitglieder – jeweils 20 aus den vergangenen zwei Jahren und dem kommenden Jahr – werden mit einem Coachingprogramm im Wert von je 25 000 € gefördert. Ihren Trainer können die Frauen jeweils selbst frei wählen. Im Spätherbst dieses Jahres nehmen die ausgewählten Managerinnen an einem Dinner im Schlosshotel Kronberg im Taunus mit den Vorstandschefs oder anderen Topmanagern der fördernden Unternehmen teil.

Netzwerk Auf Wunsch stellen die Initiatoren den Mitgliedern ein exklusives Netzwerk an Gesprächspartnern zur Verfügung. Zudem bieten sie den Mitgliedern eine Kommunikationsplattform für den Gedankenaustausch und die Kontaktpflege untereinander an.

Bewerbung: Wer? Angesprochen sind weibliche Führungskräfte, die das Ziel haben, in etwa fünf Jahren in die Vorstandsebene von Unternehmen einzuziehen. Weitere Voraussetzungen sind: eine exzellente akademische Ausbildung, etwa zehn Jahre Berufserfahrung mit mindestens einer Auslandsstation, mehrjährige Führungserfahrung mit Ergebnis- und/oder Budgetverantwortung, fließendes Englisch, möglichst gute Kenntnisse mindestens einer weiteren Fremdsprache. Der Personalberater Thorborg beurteilt alle Bewerberinnen aus seiner Sicht als professioneller Headhunter.

Bewerbung: Wie? Interessierte können sich noch bis zum 30. September 2009 bewerben. Im Dezember werden die Gewinnerinnen im Rahmen einer Veranstaltung mit Topmanagern der Sponsorunternehmen (Bertelsmann, Haniel, Henkel, Mercedes Car Group, Otto, Trumpf) gekürt. Kandidatinnen bewerben sich online unter generation@thorborg.com.

ANDREA STÜRMER

Raus aus dem Aktionsmodus

Das Coaching kam für mich zu einem denkbar günstigen Zeitpunkt: Nur sechs Monate zuvor war ich von der Allianz in München ins M&A-Geschäft von Zurich Financial Services gewechselt, also zu einer neuen Firma in einem neuen Land und mit einer neuen Aufgabe. In diesem Geschäft ist die Zeit so gedrängt, dass man eigentlich ständig im Aktionsmodus ist. Eine wichtige Erkenntnis aus dem Coaching war für mich deshalb, dass es Probleme gibt, für die man nicht sofort eine Lösung präsentieren muss. Bei bestimmten Fragen kommen am Ende bessere Ergebnisse heraus, wenn man sie ein wenig reifen lässt und noch ein paar Gespräche mehr führt.

Das habe ich dann auch für meine eigene berufliche Entwicklung beherzigt. Kaum hatte ich den M&A-Job begonnen, fragte mich mein Chef auch schon, was ich mir als nächsten Schritt vorstellen könne. Meine Antwort: „Darüber muss ich erst mal nachdenken.“ Aus vagen Vorstellungen wurden über zwei Jahre konkrete Ziele. Auf diesem Weg war mein Coach eine große Hilfe, auch wenn er als Psychologe wenig von den Bilanzen versteht, mit denen ich mich beschäftige. Als sich dann eine Gelegenheit auftat, wusste ich, dass sie genau das Richtige ist: Ich wollte eine größere Einheit führen, vom strategischen näher an das operative Geschäft kommen und aus einer Stabs- in eine Linienfunktion.

Andrea Stürmer, Zurich Financial Services

Mein jetziger Job als Finanzchefin für das gruppeneigene Rückversicherungsgeschäft trifft das genau. Bedarf für Reflexion gab es wieder zur Genüge, als ich ihn im Mai antrat. Statt eines kleinen Teams führe ich nun 100 Mitarbeiter, die über die Schweiz, USA und Bermuda verteilt sind. Wie arbeite ich über diese Distanz mit allen zusammen? Was erwarten sie von mir? In diesem Fall war mir recht schnell klar, was zu tun war: in den Flieger steigen und mich bei allen Teamleitern vorstellen. Und dort, wie immer, erst einmal gut zuhören.

CHRISTINA EHRENBERG

Ohne Frauenticket besser gefahren

Es ist vermutlich gar nicht so einfach, mich zu coachen. Nachdem ich den Arztberuf aufgegeben hatte, weil mich die Bürokratie und Hierarchien im Gesundheitswesen so ärgerten, habe ich jetzt meinen Traumjob: Portfoliomanagerin bei einer amerikanischen Investmentbank. Orientierungshilfen brauche ich keine, und was den Arbeitsalltag angeht, kommt es bei uns weniger darauf an, wie man zum Beispiel mit seinem Chef oder Mitarbeitern interagiert. Man wird schlicht nach Performance bewertet und bezahlt – und als Frau zum Glück nicht benachteiligt.

Christina Ehrenberg
Portfoliomanagerin

Deshalb habe ich auch skeptisch auf den Rat reagiert, den mir mein deutscher Coach in Schanghai gegeben hat. Weil mein achtjähriger Sohn einen Platz auf einem Internat in Oxford bekommen hatte, wollte ich mich nach London zurückversetzen lassen. Der Coach hat sich darauf eingeschossen, die Frauenschiene zu fahren – dass ich als Alleinerziehende in einer männerdominierten Branche die Möglichkeit haben muss, auch Mutter zu sein. Ich habe nicht auf ihn gehört, die Sessions abgebrochen und es stattdessen so gemacht wie bei vorherigen Versetzungsgesuchen: objektive Businessgründe aufgezählt, warum ich in London arbeiten sollte, und die privaten Aspekte zwar erwähnt, aber nicht in den Vordergrund gerückt.

Zuvor hatte ich mich schon in beide Richtungen abgesichert, also einen Nachfolger in China aufgebaut und mich mit meinem zukünftigen Londoner Vorgesetzten verständigt. Damit fuhr ich auch diesmal gut, die Versetzung ging glatt durch.

Trotzdem möchte ich das Coaching unbedingt wieder aufnehmen, aber diesmal, um gezielt an Soft Skills zu arbeiten. Ich bin zum Beispiel nicht die Diplomatischste. Mit entsprechenden Techniken könnte ich etwa aus den Gesprächen mit Managern der Firmen, in die ich investiere, sicher noch mehr rauskitzeln.

ULLI LINDAUER

Mit Mut in die Lücke

Wahrscheinlich hätte ich die Frage, ob ich verheiratet sei, schlicht mit Nein beantwortet, wenn ich mich nicht zuvor hätte coachen lassen. Die fiel natürlich, als ich vor sieben Wochen von L'Oréal zu Chanel in New York gewechselt bin, wo ich Marketingchefin für die Parfümsparte bin. Dort ist es üblich, dass Chefs, die von außen kommen, in einem sogenannten Assimilationsgespräch von ihrem Team ins Kreuzverhör genommen werden.

Ulli Lindauer, Chanel USA

Dank der Vorbereitung mit meinem Coach war mir klar, dass knappe Antworten, etwa zum Familienstand, Lücken lassen, die die Leute selbst füllen – schließlich hat alles, was ich über mich sage, auch eine Bedeutung für meine Mitarbeiter. Etwa so: „Die arbeitet bestimmt das ganze Wochenende über – und erwartet das auch von mir.“ Also erwähnte ich, dass ich mit meiner Katze zusammenwohne, von der sie noch viel hören würden (und fügte mich so mit etwas Selbstironie in das amerikanische Klischee von der Single-Karrierefrau mit Katze), aber ein intensives Sozialleben pflege, gern ins Kino und zu Ausstellungen gehe. Die Botschaft: Macht euch keine Sorgen, ich bin nicht so eine, die nichts hat außer Arbeit.

Auch die Frage nach meinem Führungsstil hätte ich unvorbereitet weniger konkret beantwortet. Weil ich im Coaching einen Persönlichkeitstest gemacht hatte, war mir klar, dass ich extrem strategisch und analytisch denke und ideengesteuert bin. Und ich liebe es, mit einem Team zu arbeiten, das Erfahrungen aus verschiedensten Lebensbereichen mitbringt. Die fließen auch direkt in die Produktvermarktung ein.

Das Coaching mache ich auf jeden Fall weiter, in Führungsdingen lernt man ja nie aus. Mittelfristig will ich die Sparte leiten, an die ich derzeit berichte. Und langfristig kann ich mir auch vorstellen, globale Aufgaben zu übernehmen – etwa ein Unternehmen wie Chanel zu führen.

PROTOKOLLE: RUTH FEND

FFTS/argum/Falk Heller; privat (3)