

manager-magazin.de, 23. Oktober 2006, 09:35 Uhr

<http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,440462,00.html>

SELBSTVERMARKTUNG

"Napoleon kein Vorbild"

Von *Simon Hage*

Wer aufsteigen will, muss ein unverwechselbares Profil entwickeln. Managementtrainerin Sabine Asgodom sagt im Gespräch mit manager-magazin.de, wie man die Aufmerksamkeit des Vorgesetzten auf sich lenkt - ohne sinnlose und zermürbende Überstunden.

mm.de: Frau Asgodom, in einem Ihrer Bücher fordern Sie mehr Gelassenheit im Job und damit einen Abschied von der Perfektion. Was meinen Sie damit?



Sabine Asgodom, Jahrgang 1953, ist Managementtrainerin, Selbstvermarktungsexpertin und Buchautorin. Nach einer Ausbildung an der Deutschen Journalistenschule in München arbeitete sie unter anderem bei der Tageszeitung "TZ" als Redakteurin und als Ressortleiterin bei der Zeitschrift "Cosmopolitan". Seit 1999 ist die zweifache Mutter mit ihrem Unternehmen "Asgodom live" selbstständig. Zu ihren Klienten zählen Unternehmen wie DaimlerChrysler, Dresdner Bank, Novartis, Fraport und Credit Suisse.

Asgodom: Gelassenheit bedeutet, souverän aufzutreten: Ich brauche eine starke Ausstrahlung und muss wissen, wer ich bin und was ich kann. Außerdem muss ich stets einen kühlen Kopf bewahren, Angriffe parieren und auch in heiklen Situationen angemessen reagieren.

mm.de: Klingt gut, aber wie schafft man das alles?

Asgodom: Es gibt zwölf Schlüssel zur Gelassenheit. Einer davon ist Achtsamkeit. Das bedeutet, dass ich sehr aufmerksam Informationen einhole und mich nicht überraschen lasse. Das schönste Beispiel: Ich habe einmal einen Mann erlebt, der stinksauer war, weil nicht er den erwünschten Posten bekommen hat, sondern ein Kollege.

Wir haben dann herausgefunden, dass es schon vorab ganz viele kleine Anzeichen für diesen Schritt gegeben hatte, die der Mann aber nicht wahrgenommen hat - und folglich auch nichts dagegen unternehmen konnte. Der Chef hatte den Kollegen des Mannes immer wieder gelobt, die beiden sind sogar zusammen in den Urlaub gefahren. Wenn man blind durchs Arbeitsleben geht, dann wird man überrascht und enttäuscht.

Der zweite Schlüssel zur Gelassenheit ist die Balance. Wer einen schlechten Energiehaushalt hat, der kann nicht gelassen sein. Wir müssen uns darum bemühen, immer wieder Energie zu tanken. Wenn Leute bis zehn oder elf Uhr abends im Büro sitzen, dann geht das irgendwann schief: Man läuft Gefahr, am Burn-out-Syndrom zu erkranken. Ein typisches Anzeichen dafür ist Jähzorn. So weit kommt es, wenn die eigene Energie am unteren Level angelangt ist. Leider ist es zurzeit en vogue, Stress zu haben. Wer zu viel Freizeit hat, ist ein Loser.

mm.de: Hat man heutzutage überhaupt eine andere Wahl, als an seine Belastungsgrenzen zu gehen? Wird das von Arbeitgebern nicht vorausgesetzt?

Asgodom: Es wird tatsächlich häufig verlangt, an die Grenzen zu gehen. Aber wer sich stark verausgibt, kriegt dafür trotzdem keine Meriten. Ich habe festgestellt, dass diejenigen Leute, die sagen können: "Bis hierhin und nicht weiter!", mehr Respekt bekommen als diejenigen, die sich scheuen lassen. Wer Verantwortung für andere übernehmen will, muss zunächst einmal Verantwortung für sich selbst übernehmen. Ich propagiere, dass man sein eigener Lebensunternehmer werden muss. Das heißt, dass ich aktiv mein Leben gestalte und mich nicht von anderen schubsen lasse.

mm.de: Aber jedem Arbeitgeber ist doch eine Führungskraft lieber, die zwölf Stunden arbeitet, als ein freizeitorientierter Manager, der nach acht Stunden den Bleistift fallen lässt.



© mm.de

Asgodom: Nein. Diejenigen, die nach acht Stunden gehen und ihren Job erledigt haben, sind ja viel besser organisiert. Lange Arbeitszeiten werden durchaus in manchen Unternehmen kultiviert - dort möchte ich nicht arbeiten. Aber ich mache wirklich mit allen Leuten, die ich coache, die Erfahrung: Je stärker sie werden, desto mehr Respekt und Anerkennung bekommen sie. Wir glauben immer, wir müssten nur dienen und uns unterwerfen. Aber das macht nicht den Erfolg einer Führungskraft aus. Leute, die wirklich erfolgreich sind, organisieren sich selbst.

Effektives

Zeitmanagement: "Leute, die wirklich erfolgreich sind, organisieren sich selbst"

mm.de: Das bedeutet, dass ein gutes Zeitmanagement zum Erfolg führt?

Asgodom: Absolut. Den ganzen Tag über wird sehr viel Zeit verdaddelt. Ich kenne Leute, die machen viel mehr in einer Viertageweche als andere in einer Fünftageweche, weil sie einfach besser organisiert sind.

mm.de: Haben Sie einen Tipp, wie man seinen Arbeitsalltag besser organisieren kann?

Asgodom: Beispielsweise muss man Dinge bündeln. Wenn ich anfange, E-Mails zu beantworten, dann beantworte ich gleich zehn hintereinander und nicht nur mal schnell eine. Jahrelang wurde Multitasking gepriesen. Das bedeutet, dass man alles häppchenweise und irgendwie gleichzeitig macht. Doch das hat einen entscheidenden Nachteil: Man erledigt keine Sache so richtig. Besser ist es, sich auf das, woran man jetzt gerade arbeitet, zu konzentrieren - und das dann auch wirklich durchzuziehen. Wenn man dringend mal zwei Stunden Ruhe braucht, dann muss man einen Kollegen um Unterstützung bitten. Der soll dann beispielsweise meine Telefonate entgegennehmen - unter der Voraussetzung, dass ich mich bei Gelegenheit dafür revanchiere.

mm.de: Wie kann eine Führungskraft das richtige Maß an Ehrgeiz und Engagement finden - ohne dabei die Gelassenheit zu verlieren?

Asgodom: Im Mittelpunkt steht das Wohlgefühl des Menschen. Eine amerikanische Fluggesellschaft hat den Leitspruch: "Put people first, profits will follow." Ich bin davon überzeugt, dass das stimmt: Wenn die Leute wirklich auf sich selbst achten und klug ihre Kräfte einsetzen, dann haben sie auch Erfolg.

Wir haben einfach zu viele Schaumschläger. Die geben einem das Gefühl, dass sie von morgens bis spät abends schufteten. Doch ihre Ergebnisse sind auch nicht besser. Wer hingegen in der Blüte seiner Kraft steht, kann ganz anders arbeiten. Es gibt immer mehr Chefs, die wissen, dass man die Leute an ihren Ergebnissen messen muss, nicht jedoch an den Stunden, in welchen sie ihre Hintern auf dem Bürostuhl plattdrücken.

mm.de: Es ist aber meist einfacher, noch eine Weile sitzen zu bleiben statt sich als Erster zu verabschieden.



Asgodom: Mut ist ein weiterer wichtiger Schlüssel zur Gelassenheit: Mut heißt hinzugehen und zu sagen: "Ich bin jetzt weg." Ein Freund meiner Tochter sitzt bei einem großen Unternehmen bis zehn Uhr abends im Büro. Ich halte das für völligen Wahnsinn. Wie will der sich denn noch steigern, wenn es wirklich darauf ankommt - in einer Krisensituation beispielsweise? Wir brauchen Luft für die Projekte, bei denen es auch mal eng wird. Nach zehn oder zwölf Stunden hat niemand mehr Luft.

Ich erlebe immer wieder Managementteams, die am Sonntagnachmittag



© AP

"Sicher kein Vorbild": Der französische Feldherr Napoleon war für seinen geringen Schlafbedarf bekannt

E-Mails von der Chefetage bekommen und dann zu arbeiten anfangen. Ich fordere solche Manager dann immer auf, ihre Chefs auf Montagnachmittag zu verträsten. Das trauen sie sich aber nicht. Wenn man dazu nicht in der Lage ist, dann wird man zum Sklaven seiner Arbeit. Es kann nicht sein, dass Führungskräfte dastehen wie Karnickel vor der Schlange. Ständig wird Eigenverantwortung gepriesen, doch gemacht wird das genaue Gegenteil.

mm.de: Doch wie verhalte ich mich, wenn ich mein Arbeitspensum in acht Stunden einfach nicht erfüllen kann?

Asgodom: Dann muss ich Arbeit delegieren oder Bescheid sagen, dass es zu viel wird. Solange ich nicht Nein sagen kann, bekomme ich immer mehr und mehr aufgebürdet. Unternehmen sind gierig, das ist ihre Natur. Mir als Unternehmerin wäre es auch am liebsten, meine Mitarbeiterinnen würden 24 Stunden für mich arbeiten. Aber das geht natürlich nicht.

Alle erfolgreichen Menschen, die ich kenne, haben in der Freizeit einen Ausgleich für ihre harte Arbeit - ob dies nun Golfspielen oder Gleitschirmfliegen ist. An denen muss man sich mal ein Beispiel nehmen. Es gibt natürlich auch Ausnahmen wie beispielsweise Unternehmensberatungen. Da kann man nicht einfach früher gehen.

Es ist jedenfalls ein Mythos, dass man viel arbeiten und wenig schlafen muss, um erfolgreich zu sein. Immer wieder kommen Leute zu mir und sagen: Auch Napoleon hat nur vier Stunden geschlafen. Ich pflege dann zu antworten: Wo ist Napoleon letztendlich gelandet? Der ist doch sicher kein Vorbild!

mm.de: Neben dem reinen Fleiß muss man also auch individuelle Stärken herausarbeiten und präsentieren, um sich für höhere Aufgaben zu qualifizieren.

Asgodom: Ja, unbedingt. Das geht nur, wenn man genau weiß, wer man ist und was man kann. Wer sich kleinlaut verhält und denkt, für die Arbeit in einem bestimmten Unternehmen nur froh und dankbar sein zu müssen, der bleibt im Zweifel auch mal 18 Stunden sitzen. Aber wenn man weiß, dass man gute Arbeit leistet, dann ist auch der Zwang weg, sich durch längeres Bleiben zu beweisen.



© DDP

Geld und Status: "Bei der Gehaltsverhandlung stellt sich heraus, wie kompetent man als Mitarbeiter eingeschätzt wird"

mm.de: Wie stelle ich mich meinem Arbeitgeber als unverzichtbar dar?

Asgodom: Man muss sich erst einmal selber finden. Dazu macht man sich eine Liste und schreibt auf: Wo liegen meine Fähigkeiten und Talente? Was sind meine Erfolge und Referenzen? Was mache ich richtig gern? Denn das, was wir am liebsten machen, ist in der Regel auch das, was wir besonders gut können. Man muss sich also seines Wertes bewusst werden. Vielen Führungskräften fällt das sehr schwer, weil sie sich schon ewig nicht mehr beworben haben. Sie haben möglicherweise noch nie benannt, wofür sie eigentlich stehen und was sie innerhalb des vergangenen Jahres durch ihren Einsatz erreicht haben. Viele Leute denken fälschlicherweise, nichts Besonderes zu erbringen, weil sie ja für ihre Leistungen bezahlt werden.

mm.de: Wie gehe ich vor, wenn mir trotzdem keine individuellen Stärken einfallen?

Asgodom: Wenn ich das Gefühl habe, eigentlich gar nichts zu können, dann muss ich etwas ändern. Ich muss Herausforderungen suchen und mich beweisen - Aufgaben annehmen, wenn etwas Wichtiges zu erledigen ist. Bei der Gehaltsverhandlung stellt sich dann heraus, wie kompetent man als Mitarbeiter eingeschätzt wird.

mm.de: Leistung wird also vor allem über das Gehalt bewertet?

Asgodom: Natürlich. Geld ist ein Zeichen von Anerkennung. Die Höhe des Gehalts hat sehr viel

mit Status zu tun. Das gilt auch für Äußerlichkeiten wie Dienstwagen, Anzahl der Fenster im Büro oder Standort des Parkplatzes. Man kann zwar behaupten, auf so etwas keinen Wert zu legen. Doch alle anderen im Umfeld tun es.

mm.de: Gibt es noch andere Indikatoren, die zeigen, wie meine Vorgesetzten mich einschätzen?



© manager-magazin.de

Asgodom: Ich plädiere immer dafür, aktiv Feedback einzuholen; und zwar nicht nur einmal jährlich im Mitarbeitergespräch, sondern auch direkt nach einem Projekt, das man geleitet hat. Dann wartet man nicht auf eine Rückmeldung, sondern geht zum Chef und fragt: War das alles okay für Sie? Wünschen Sie sich für das nächste Mal noch etwas anderes? Das ist Qualitätsmanagement in eigener Sache. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass so etwas bei den Chefs sehr gut ankommt.

Streicheleinheiten für

Chefs: "Vorgesetzte schätzen es sehr, wenn Mitarbeiter gelegentlich zu ihnen kommen und Loyalitätsbotschaften aussenden"

mm.de: Wie kann eine Führungskraft ihr Ansehen beim Vorgesetzten steigern?

Asgodom: Ich kann nur Respekt und Anerkennung finden, wenn ich mit den anderen auf Augenhöhe bin. Dazu brauche ich ein starkes Selbstbewusstsein, das ich dadurch erlangen kann, dass ich mir meiner Stärken bewusst werde. Dann muss ich Bühnen von Konferenzen und

Gesprächen nutzen, um zu zeigen, was ich in der Birne habe.

Chefs schätzen es auch sehr, wenn Mitarbeiter gelegentlich zu ihnen kommen und Loyalitätsbotschaften aussenden. Dazu gehört das sogenannte bestätigende Nachfragen. Beispielsweise kann man am Tag vor einer wichtigen Präsentation zu seinem Vorgesetzten gehen und mit ihm nochmals die wichtigsten Thesen durchsprechen. Chefs freuen sich, wenn Mitarbeiter Loyalität zeigen und sie um Rat oder Zustimmung bitten.

Außerdem loben Mitarbeiter ihre Chefs viel zu selten. Vorgesetzte sind sehr dankbar für Lob. Dieses Lob muss dann aber auch ehrlich gemeint sein.

mm.de: Kollegen könnten ein solches Verhalten als Schleimerei werten. Auch wenn man auffallend engagiert in Konferenzen auftritt, könnte dies als übertriebener Karriereeifer begriffen werden.

Asgodom: Und wenn schon. Mitleid bekommt man immer geschenkt, Neid muss man sich erst verdienen. Die Frage ist: Will man in der Masse stecken bleiben, oder will man eine Marke sein? Eine Marke wird man nicht, indem man die Klappe hält und nicht auffällt. Neid gehört zum Erfolg dazu. Wer keinen Erfolg hat, der hat keine Neider. Deshalb gilt: Wenn du etwas sagen willst, dann sag' es. Wenn du glänzen willst, dann glänze. Da denke ich ganz egoistisch.

mm.de: Egoismus geht also in Ordnung. Ist das kein Widerspruch zum wertschätzenden Umgang mit Kollegen, den Sie ebenfalls fordern?



Asgodom: Wertschätzender Umgang und Egoismus widersprechen sich doch nicht. Leider ist Egoismus in Deutschland sehr verpönt. Dabei bedeutet diese Geisteshaltung nur, dass ich weiß, was ich will und auch weiß, wie ich es erreichen kann - ohne jedoch andere rücksichtslos aus dem Weg zu räumen. Ich behaupte: Den freundlichen Egoisten gehört die Welt. Wenn wir immer nur daran denken wollen, was die anderen wollen, dann müssen wir uns immer hinten anstellen. Der frühere bayerische Ministerpräsident Franz Josef Strauß hat einmal gesagt: "Everybody's Darling ist am Ende Everybody's Depp."

Selbstsicherheit und Durchsetzungswille:

Wer sich morgens nicht auf seine Arbeit freut, muss etwas ändern

mm.de: Egoistisches Verhalten bei gleichzeitiger Rücksichtnahme - wie soll das funktionieren?

Asgodom: Ich muss Überzeugungsarbeit leisten und gute Argumente sammeln. Ich stelle immer wieder fest, dass sich die meisten Menschen schlecht auf Konferenzen und Diskussionen vorbereiten. Ich muss mich vorab fragen: Was ist mein Ziel? Habe ich genügend Energie, um es durchzusetzen? Was ist der Preis dafür - muss ich Konflikte in Kauf nehmen? Wen kann ich als Verbündeten gewinnen, wer profitiert davon? Welche Kompromisse bin ich bereit einzugehen?

mm.de: Angenommen, ich habe Aufstiegsambitionen, jedoch fehlt mir die Führungskraft. Habe ich dennoch eine Hoffnung auf weitere Karriereschritte?

Asgodom: Wenn man im Augenblick nicht dazu in der Lage ist, eine Führungsposition zu übernehmen, dann lernt man es eben. Und wenn man nicht die Chance hat, sich im Job Führungsstärke und Durchsetzungsfähigkeit anzueignen, dann lernt man es beim ehrenamtlichen Engagement - ob als Leiter einer Pfadfindergruppe oder als Verantwortlicher im Elternbeirat. Ich halte hingegen nichts von Rhetorikkursen, bei denen man nur eingepflegt bekommt, was man sagen muss, um als durchsetzungsfähig wahrgenommen zu werden. Führungsstärke muss von innen kommen, aus Überzeugung. Sonst wirkt sie nicht.

Wer Angst vor Auseinandersetzungen hat, muss nach den Ursachen suchen. Diese liegen bei vielen Menschen in der Kindheit. Sie haben keine Streitkultur gelernt. Stattdessen hat immer nur der Vater gesagt, wo es langgeht. In so einem Fall muss man nachträglich noch reifen und in Seminaren lernen, wie man richtig streitet.

mm.de: Kann man auch lernen, mit Krisen umzugehen? Nach jahrelanger Arbeit droht der Spaß daran verloren zu gehen. Wie geht man damit um?

Asgodom: Erst einmal muss man die Krise erkennen. Dazu muss man sich fragen: Mit welchem Gefühl wache ich morgens auf? Freue ich mich - oder bin ich bedrückt und will am liebsten gar nicht erst aufstehen? Freue ich mich auf meine Kollegen, auf meine Vorgesetzten und auf mein Büro?

mm.de: Glauben Sie ernsthaft, dass es Menschen gibt, die sich morgens auf das Büro und auf ihren Chef freuen?

Asgodom: Na hören Sie mal, ich hoffe doch, dass es viele solcher Menschen gibt! Und wenn man sich nicht freut, dann muss man eben etwas ändern. Es gibt den schönen Spruch: "Love it, change it, or leave it." Wenn dir dein Arbeitsplatz nicht gefällt, dann verlasse ihn, und suche dir etwas anderes. Wenn du nicht gehen willst, dann musst du ändern, was dich bedrückt. Wenn das auch nicht geht, dann nimm deinen Job so an wie er ist - "love it". Die Schriftstellerin Amy Tan sagt: Wenn du dein Schicksal nicht ändern kannst, ändere deine Einstellung.

mm.de: Es gibt auch den Spruch, der Vergleich sei der Tod jeden Glücks. Muss man also bisweilen einfach damit zufrieden sein, was man hat, statt ständig auf erfolgreichere Kollegen zu schauen?

Asgodom: In der Tat ist Großzügigkeit ein weiterer Schlüssel zur Gelassenheit. Lerne es zu ertragen, wenn jemand anderes mehr hat als du. Man kann natürlich Benchmarking betreiben und sich fragen: Wie schafft es der Kollege, erfolgreicher zu sein als ich? Aber man darf ihm seinen Erfolg nicht übel nehmen.

- Mehr zum Thema
- **Motivation:** "Belohnungen zerstören" (17.10.2006)
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,442256,00.html>
 - **Motivation:** Warum Emotionen wichtig sind (HBm 9/2006)
<http://www.manager-magazin.de/harvard/0,2828,433927,00.html>
 - **Präsentationen:** Was Schauspieler Manager lehren (mm 9/2006)
<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,433214,00.html>
 - **Strategietyp-Test:** Sind Sie ein Machiavelli?
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/karrierecheck/0,2828,375912,00.html>
 - **Aufsteiger-Check:** Testen Sie Ihr Potenzial!
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/karrierecheck/0,2828,390379,00.html>
 - **AC-Test:** Sind Sie fit fürs Assessment Center?
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/karrierecheck/0,2828,347841,00.html>
-