

# **Manager- Coach Karin Kuschik : "Chefs sollten ihr Hirn besser kennenlernen"**

Aktualisiert am 13. Februar  
2014, 7:58 Uhr

Sie ist die Frau hinter den Spitzenmanagern: Zu Karin Kuschik kommen Top-Führungskräfte, wenn sie nicht mehr weiterwissen. Der

Beratungsbedarf habe  
zugenommen, sagt sie.

Interview:

**ZEIT ONLINE:** Frau Kuschik,  
Ihren Rat wollen Menschen, die  
sonst Entscheidungen alleine  
treffen. Wie wird man Coach der  
Spitzenmanager?

**Karin Kuschik:** Mit Anfang 20  
begann ich als Journalistin beim  
Radio zu arbeiten. Als  
Moderatorin wurde ich auch für  
Events von  
Wirtschaftsunternehmen  
gebucht, wie "Vorstände im  
Dialog" oder "Kamingespräche".

So kam ich in Kontakt mit Spitzenmanagern und Politikern. Einer fragte mich dann, ob ich ihm beibringen könnte, auch so gelassen auf der Bühne zu sein. Das war mein Anfang als Stage-Coach. Dann kam Interviewtraining dazu. Topmanager geben ja nicht so gern Antworten, sie stellen lieber Fragen und führen das Gespräch. In einer Interviewsituation fühlt sich der eine oder andere also erst mal ausgeliefert, erst recht, wenn sich das Unternehmen etwa gerade in einer Krise befindet.

**ZEIT ONLINE:** Mit welchen Fragen kommen Topmanager zu Ihnen?

**Kuschik:** Die allermeisten wollen zunächst mal ehrliches Feedback, weil sie es wegen ihrer herausragenden Position nicht mehr bekommen. Oft geht es auch um Charisma-Coaching. Die Manager wollen wissen, wie sie wirken, sei es bei einer Rede, einem Talkshowauftritt oder bei einem Pitch, in dem es um einen Großauftrag für ihr Unternehmen geht. Viele wollen ihr Auftreten verbessern – auch

im Umgang mit den Mitarbeitern. Stark zugenommen haben auch Fragen zum Umgang mit Stress. Der Druck auf Führungskräfte ist größer geworden. Gleichzeitig hat meiner Wahrnehmung nach aber auch die [Nachfrage nach Coaching](#) insgesamt zugenommen.

**ZEIT ONLINE:** Woran liegt das?

**Kuschik:** Früher galt Coaching als etwas Defizitäres. Da hat ein Bewusstseinswandel stattgefunden. Zugespitzt ausgedrückt bist du nicht mehr der Depp, der eines braucht,

sondern der Spitzenleister, der eines bekommt.

Die Anforderungen an Führungskräfte sind so vielseitig geworden – niemand kann erwarten, dass ein Chef schon fertig ist. Kein Chef kann alles wissen und alles können. Aber man kann immer wieder Neues dazu lernen und sich weiterentwickeln. Diese Fähigkeit zeichnet Führungskompetenz ja überhaupt aus.

**ZEIT ONLINE:** Nichtsdestotrotz hat auch die Zahl der Manager mit Burn-out und Depressionen

stark zugenommen.

## **Karin Kuschik**

[Karin Kuschik](#) ist Coach für Spitzenmanager.

**Kuschik:** Das stimmt, gleichzeitig achten auch immer mehr Topmanager auf sich und nehmen die ersten Warnzeichen von Stresserkrankungen wie Tinnitus oder Schlafstörungen ernst. Auch die Nachfrage nach

spirituellen Themen, Meditation, Yoga oder Ayurveda ist größer geworden. Vor ein paar Jahren hätte mich ein CEO noch ausgelacht, weil ich Yoga mache, heute macht er es selbst.

**ZEIT ONLINE:** Woher kommt das?

**Kuschik:** Vielleicht hat die Finanzkrise etwas verändert. Im Management hat offenbar eine Rückbesinnung stattgefunden, die auch mit einer Besinnung auf sich selbst bei den Entscheidern verbunden ist. Und sicher trägt auch die



veränderte

Medienberichterstattung über diese Themen einen Anteil daran.

**ZEIT ONLINE:** Haben Sie eigentlich nur männliche Klienten? Vor allem?

**Kuschik:** *(lacht)* Jein. Es gibt ja jetzt immer mehr Führungsfrauen. Allerdings sind meine Klienten aus dem C-Level-Bereich – also der höchsten Führungsetage – tatsächlich vorwiegend männlich. Die meisten meiner Klientinnen kommen aus einer Ebene darunter.

**ZEIT ONLINE:** Haben  
Managerinnen andere  
Probleme?

**Kuschik:** Nicht unbedingt. Aber  
sie bringen oftmals typische  
Frauenthemen mit.

**ZEIT ONLINE:** Welche sind das?

**Kuschik:** Eine häufig gestellte  
Frage von Managerinnen ist, ob  
sie zu weiblich auftreten oder zu  
männlich. Es ist leider immer  
noch so, dass ein weibliches  
Auftreten als zu weich und nicht  
durchsetzungsstark gilt, ein zu  
männliches Auftreten bei einer  
Frau aber als zickig oder

unprofessionell überkommt.

**ZEIT ONLINE:** Was raten Sie den Managerinnen?

**Kuschik:** Authentisch zu sein! Das Geschlecht spielt weniger eine Rolle, wenn die Führungskraft voll hinter dem steht, was sie sagt. Wenn die Chefin ganz sie selbst ist, kann sie auch mal emotional oder tough sein. Leider trauen sich aber Führungsfrauen oft nicht, voll in ihre Kraft zu gehen. Ich glaube, der größte Fehler, den eine Managerin machen kann, ist, ein besserer Mann sein zu wollen.

# "Das große Plus bei Angela Merkel ist ihr Aussehen"

**ZEIT ONLINE:** Aber oftmals kann man sich nur mit den Männern vergleichen, weil es vielfach keine anderen Frauen auf höchster Leitungsebene gibt, an denen man sich orientieren kann.

**Kuschik:** Das stimmt. Ich rate meinen Klientinnen, trotzdem nicht allein durch die Geschlechterbrille zu gucken und sich nicht gleich mit der ganzen Bevölkerungsgruppe

Mann zu vergleichen. Man kann sich ja auch als Mensch mit anderen Menschen vergleichen und analysieren, warum wer in einer bestimmten Sache erfolgreich ist und ob dieses Verhalten für einen selbst passt, völlig egal ob Mann oder Frau.

**ZEIT ONLINE:** Welche Rolle spielt das Aussehen für Führungsfrauen?

**Kuschik:** Für Frauen auf jeden Fall eine andere als für Männer. Gutes Aussehen kann bei Frauen vielleicht förderlich sein, um weiter nach oben zu kommen. Aber es ist hinderlich,

wenn sie ganz oben sind. Ein Vorteil von Angela Merkel zum Beispiel ist ja ihr Aussehen. Es wird wohl keiner auf die Idee kommen zu sagen: "Sie hat sich bestimmt nach oben geschlafen!" Genau das ist aber oft der Gedanke, wenn eine sehr feminine Frau Karriere macht.

**ZEIT ONLINE:** Was zeichnet eine gute Führungskraft Ihrer Meinung nach aus?

**Kuschik:** Sie bleibt menschlich, echt, kann Fehler zugeben und delegieren. Und sie stellt intelligente Fragen. Die Qualität der Antwort hängt ja von der

Qualität der Frage ab. Zum Beispiel erlebe ich es immer wieder, dass sich Führungskräfte über ihr "Mitarbeiter-Problem" auslassen und sich ärgern, wenn das Team nicht die gewünschte Leistung bringt. Ich frage dann: Wer hat die Leute denn eingestellt? Und dann fällt dem Manager natürlich auf, dass er das war. Wenn Teams die Leistung nicht bringen, stimmt immer etwas im Gesamtsystem nicht – inklusive Chef.

**ZEIT ONLINE:** Was zeichnet zielorientierte Kommunikation

denn aus?

**Kuschik:** Das Ziel klar zu benennen, in Ich-Botschaften zu sprechen, keine Interpretationen vorzunehmen und vom Müssen ins Wollen zu kommen. Neulich habe ich erst wieder einen Vorstand bei einer Jahresauftakttagung zur Belegschaft sagen hören: "Lassen Sie uns gemeinsam daran arbeiten, dass unser Schiff nicht untergeht." Wer soll sich da bitte motiviert fühlen? Überhaupt diese merkwürdige Neigung zur doppelten Verneinung, wenn wir etwas



Positives meinen.

**ZEIT ONLINE:** Zum Beispiel?

**Kuschik:** Chefs sagen oft "Das haben Sie nicht schlecht gemacht." Und glauben dann womöglich, dass sie gelobt hätten. Aber was kommt an? Das letzte Wort: "schlecht". Und was soll denn "nicht schlecht" genau sein? Mittelmäßig? Gerade so, dass die Firma nicht pleite geht? Verneinungen sind auch Verneinung von Kommunikation.

**ZEIT ONLINE:** Wie sollten Chefs denn mit ihrem Team reden,

damit es Hochleistungen bringt?

**Kuschik:** Zielorientiert, klar, selbstverantwortlich. Und das heißt auch, sie sollten ihr Gehirn besser kennenlernen, wissen, welche Automatismen ablaufen und wie sie es aktiv nutzen können, um Ihre Ziele leichter zu erreichen. Ich bin Mitglied in der Akademie für Neurowissenschaftliches Bildungsmanagement und finde es immer wieder spannend, Erkenntnisse aus diesem Gebiet auch im Coaching einzusetzen. Viele von uns wissen ja über ihr iPhone besser Bescheid als über

die Funktion ihres Gehirns.  
Dabei fragen Manager doch  
immer nach Tools. Sich selbst  
besser zu kennen, ist von allen  
wahrscheinlich das beste Tool.

[Startseite](#)