

Intelligent, schön, erfolgreich und Single!

Der stille Schmerz der Führungsfrauen



Wer sind sie privat? Die erfolgreichen Damen in den oberen und obersten Etagen der Konzerne, die Unternehmerinnen mit ihren kleineren oder grösseren Firmen, die selbstständigen, ihrem Beruf hochgradig verpflichteten Expertinnen? Frauen, die souverän auftreten, perfekt gepflegt sind, teuer angezogen und geschmückt und erst recht interessant im Gespräch. Viele von ihnen sind Single oder leben in wenig befriedigenden Partnerschaften.

Text: Christina Kuenzle

Ist es ein Vorurteil, dass erfolgreiche Frauen weniger erfolgreiche Partnerschaften haben? Ist es stereotyp, Männern nachzusagen, dass sie hübsche, „pflegeleichte“ Gefährtinnen den Power-Frauen vorziehen? Warum denn sind auffallend viele – selbstverständlich nicht alle – hochleistenden Frauen allein? Sicher – es gibt sie, die Topfrauen, die auch noch glückliche Mütter und geliebte Ehefrauen sind. Frauen, die einfach alles locker unter einen Hut bringen und noch genügend Zeit finden zum Schlafen. Gehören Sie dazu? – Dann ist dieser Artikel nicht für Sie geschrieben – es sei denn, Sie kennen Fälle, in denen dies anders ist und Sie könnten zu einer positiven Wende beisteuern.

Gerne möchte ich anhand eines realistischen Beispiels aufzeigen, dass das private Beziehungsleben nicht immer parallel verläuft zur steilen Karriere. Es macht deutlich, was beruflicher Erfolg eine Frau „kosten“ kann und was Frauen ihrer Laufbahn zuliebe zuweilen opfern. Die Beschreibung des wahren Schicksals mag auf den ersten Blick stellenweise etwas übertrieben klingen, ist aber durchaus typisch und genügend verfremdet, um nicht Schlüsse auf lebende Personen zuzulassen. Einerseits geht es darum, ein Thema zur Sprache zu bringen, das (noch) oft tabu ist, andererseits auch, mögliche Gründe zu beleuchten und Auswege zu finden.

Vom Vorzeigekind zur Powerfrau – Frauen, die etwas leisten (müssen)

Die Geschichte von STELLA MAARTENS, die zwar in einer Konzernleitung sitzt, sich privat aber nach einem liebenden Partner sehnt, bei welchem sie sich ausruhen und geborgen fühlen kann, steht stellvertretend für viele ähnliche Schicksale. Nein, sie ist nicht die harte Frau, auch nicht die ruchlose Managerin, aber sie leistet – und zwar viel und immer in hoher Qualität. Sie hat ihre PR im Griff, arbeitet

strikt auf die Erfolgsfaktoren hin, networkt, wo's immer nur geht, und packt mutig die sorgfältig kalkulierten Risiken an. Sie klagt nicht, ist (fast) immer fröhlich und immer hilfsbereit. Es ist ihr nichts zu viel. Ihre Mitarbeitenden respektieren und schätzen ihre Chefin, ihre Kollegen ziehen sie gerne in übergreifende Projekte ein, ihre Vorgesetzten geben ihr Höchstbeurteilungen in den jährlichen Qualifikationsgesprächen. Sie kommt früh und arbeitet jeweils lange am Abend. Sie geht anschliessend oft noch zu (geschäftlichen) Veranstaltungen und nimmt übers Wochenende Arbeit mit nach Hause. Trotzdem sagt sie, dass sie kein „Vorkaholic“ sei. Die Freizeit wird mit Sport, Workshops, Kultur und der Pflege des recht ansehnlichen und ebenfalls erfolgreichen Freundeskreises ausgefüllt. Die elegante, sorgfältig gepflegte Dame hat alles! Alles! Alles, was zum eleganten Lebensstil gehört!

Nur – Stella Maartens lebt allein. Doch, sie hätte gerne Kinder gehabt, aber der richtige Partner zum richtigen Zeitpunkt habe sich eben nicht finden lassen. Doch, sie habe ab und zu schon Freunde gehabt, die das Potential zum Ehemann gehabt hätten, aber die Beziehungen seien dann halt doch in die Brüche gegangen – aus verschiedenen Gründen. Sie habe auch mal fast zwei Jahre mit einem Mann zusammengelebt, aber das sei schwierig gewesen. Eifersuchtsszenen wegen Geschäftsreisen, Szenen wegen verpasster Einladungen, Schweigetage wegen Spätarbeit und dann halt eben – eine Affäre aus Rache (oder Einsamkeit oder Langeweile?) wegen einer Taskforce im Ausland. Das war's dann.

„Eigentlich hätte ich gerne einen Partner“, meint die sonst so lebendige, aufgestellte Frau melancholisch. „Eigentlich bin ich nicht gerne allein; und am Abend in die dunkle Wohnung zu kommen, von niemandem willkommen geheissen zu werden, ist wirklich schlimm. Am allerschlimmsten aber sind die langen Wochenenden.“ Sie fliehe, meint sie lächelnd. Städte- oder Kulturreisen, Wanderferien und

Wellnessurlaube. Aber auch da sei sie oft allein. Schon in der Gruppe, aber halt allein.

Stella Maartens ist die einzige Tochter eines erfolgreichen Managers und einer Musikerin. Sie war und ist der Stolz ihrer Eltern: hübsch, intelligent und angepasst. Ein Kind, das man den Gästen gerne vorführt und das auf dem Klassenfoto auffällt. „Obwohl ich sehr geliebt worden bin, habe ich mich nie getraut, schlechte Noten nach Hause zu bringen.“ Dann wäre der Vater wütend geworden und hätte sie gescholten. Auch hätte sie dann „Hausarrest“ gehabt und extra Hausaufgaben gekriegt oder Zusatzportionen an Musik üben müssen. Das Schlimme aber wäre mehr noch gewesen, dass die Mutter traurig und enttäuscht war in diesen Situationen: „Die Mutter ist immer traurig, der Vater immer wütend geworden, wenn ich versagt habe.“ Sie wollte ihren Eltern aber Freude machen.

Das Muster ist in vielen Varianten immer wieder sichtbar: Welches sind die Faktoren, die dies steuern?

Erwartungen und Liebe als Gegenleistung

Wir alle wünschen uns bedingungslose Liebe. Kinder brauchen sie zwingend! Kinder merken schon sehr früh, wie sie ihre Eltern begeistern können, denn die Liebe und Aufmerksamkeit der Eltern ist für ein Kleinkind überlebenswichtig. Vor allem intelligente, sensible Kinder merken schon sehr früh, was angesagt ist, und sie haben noch einen Vorteil: Sie können liefern! Trotzdem wird es ihnen nicht in allen Fällen gelingen, die Zuwendung und Aufmerksamkeit der Eltern zu gewinnen. Kleinkinder haben einen Nachteil: Sie können nicht differenzieren, ob ihnen die Eltern die Liebe ihretwegen entziehen oder aus Gründen, die ausserhalb ihres Einflussbereichs liegen (z.B. Stress, Zeitmangel, eigene Probleme, Konflikte, Sorgen). So verstehen sie schon früh den Mechanismus: Liebe gegen Leistung. Eine Zeit lang funktioniert das auch sehr gut – meistens bis zu den tieferen Managementstufen und so lange die Leistung relativ leicht erbracht werden kann. Das Muster wird zur zweiten Natur und oft ist nicht mehr so recht auseinander zu halten, was an Leistung aus Freude entsteht, was automatisiertes Schema ist und was der reinen „Liebesbeschaffung“ – bei Erwachsenen unter den Bezeichnungen Akzeptanz, Anerkennung und Respekt – dient. Liebe ist eines der wenigen Güter, von welchen mehr immer besser ist!

Wenn Kompetenzen zu Schwächen werden

Kinder lernen sehr schnell, was ankommt und was nicht. Positives Feedback – erst „Jöööh, wie hässig“, später dann etwas differenzierter – verführt dazu, die Aktionen, welche dieses ausgelöst haben, endlos zu wiederholen. So werden sie verfeinert und variiert, bis eine Kompetenz und später sogar Kernkompetenz daraus entsteht. Aus diesen Kernkompetenzen werden dann Erfolgsfaktoren und aus den Mustern Erfolgsrezepte. Wird das Muster unreflektiert gelebt, wachsen die dazugehörigen Schattenseiten. So auch bei Stella Maartens.

Im Falle der konstanten Höchstleistung haben Schattenseiten Hochkonjunktur!

Konstante Höchstleistung verführt zu Eindimensionalität. Jeder Anlageberater rät uns, nicht alle Eier in denselben Korb zu legen, aber was für intelligente Finanzstrategien gilt, wird im Privaten sträflich vernachlässigt. In Beziehungen braucht es ganz andere Fähigkeiten und Verhaltensmuster als im Beruf. Trotzdem werden die beruflich erfolgswirksamen Verhalten oft auch in den Privatbereich übernommen und entfalten hier ihr destruktives Potential. Die bei der international erfolgreichen Verkaufsdirktorin im Geschäft viel gepriesene Durchsetzungsfähigkeit wird privat Egoismus oder Rücksichtslosigkeit genannt; die bedingungslose Resultatorientierung verhindert die für eine vertrauensvolle Beziehung so wesentliche entspannte Gemeinsamkeit; das rigorose Kostenbewusstsein wird zuhause als „Geiz“ gesehen und das souveräne Delegieren – unabdingbare Erfolgskompetenz eines

jeden Managers – wird im trauten Heim kaum auf widerstandslose Umsetzungswilligkeit, die er sich von seinen Mitarbeitenden gewohnt ist, treffen. Stella Maartens' permanente Ausrichtung auf Leistung und Erwartungserfüllung in ihrem Beruf wurde von ihren Partnern als „Nichtverfügbarkeit“ missbilligt.

Besser sein schafft Eifersucht und Neid – mindestens Wettbewerb und Benchmarking. Schon in der Schule gilt für die Hochbegabten: Nur wer ebenfalls auch eine aussergewöhnlich hohe Sozialkompetenz hat, darf trotz der wiederkehrenden Höchstnoten mitspielen. Im Beruf wird's härter und doppelbödig: Einerseits werden die Besten befördert und honoriert, andererseits wollen sich viele Schwächere anhängen. Starke Chefs binden Hochleister ein, schwache Chefs binden sie zurück, denn sie könnten für die eigene Position gefährlich werden. In der Partnerschaft ist gerade der Wettbewerb unter den Partnern etwas vom Destruktivsten. Dies vor allem wenn Frauen beruflich erfolgreicher und stärker sind als ihre männlichen Partner und Ehemänner: Das Zentrale in einer gutgehenden Partnerschaft ist die gegenseitige Unterstützung. Im Wettbewerb entfällt diese. Partner könnten einander mit ihren verschiedenen Kompetenzen, mit gegenseitiger Ehrlichkeit und verständnisvollem Wohlwollen am allerbesten unterstützen. Damit würde das „Team“ gestärkt. Wollen sich aber beide profilieren, dann wird der konstante Vergleich frustrierend und destruktiv. Nicht zuletzt um das eigene Selbstbild zu stärken, flüchten Partner, die meinen, den Wettbewerb zu verlieren – oder im „Benchmark“ tatsächlich schlechter wegkommen – in Affären. So auch im Fall von Stella Maartens.

Stress und Zeitmangel fordern ihren Preis in Partnerschaften

Eine beruflich erfolgreiche Entwicklung, die zu Topjobs und gutgehenden Firmen führt, erfordert Zeit, Intensität und sorgfältig kalkulierte Risiken. Der Druck ist immens, die Komplexität steigt, während das Tempo fast monatlich erhöht wird. Die immer perfektere Transparenz zeigt Führungspersönlichkeiten jederzeit, wo sie stehen und treibt sie an, sich noch mehr anzustrengen, um ihre dominante Stellung zu wahren. So werden dann 12-Stunden-Tage zur Norm und die Wochenenden zum Abarbeiten, Lesen, Nachdenken, für Workshops und zur Weiterbildung dazugegeben. Stella Maartens' permanente Ausrichtung auf ihren Beruf war zum grösseren Teil angstbedingt. Frauen werden noch kritischer beurteilt als Männer, sie werden besser gesehen als Männer, weil es weniger von ihnen gibt, sie arbeiten in einer für sie weniger natürlichen Umgebung als Männer und tun sich damit oft schwerer: (Die Geschäftswelt wurde von Männern nach ihren Stärkenprofilen erschaffen. In der Wirtschaft haben wir nicht zuletzt deshalb viele Begriffe aus der Kriegsführung.) Stella Maartens wollte fast um jeden Preis erfolgreich sein, denn sie war es von klein auf gewohnt: Nur wer leistet, wird geliebt – wer mehr leistet, wird mehr geliebt und Liebe (als Anerkennung und Akzeptanz) war und ist das erstrebenswerte Ziel. Was blieb für die reflektierenden Gespräche zu zweit? Wo blieb die gemeinsame, unstrukturierte Freizeit, die für wesentlich tiefer gehende Gespräche als über Organisatorisches Gelegenheit gäbe? Zeit, über Gefühle, Ängste, Hoffnungen, Wünsche und Gedanken zu sprechen? Im Gegenteil: Stress führt zu unreflektierten, unvorsichtigen, teilweise harten, unfairen, nicht so gemeinten Äusserungen. Die Achtsamkeit geht verloren, der Ton stimmt nicht und die Irritation ist schon in der Stimme wahrnehmbar. Aus Stress und Zeitmangel entstehen oft Missverständnisse und Konflikte. Um diese auszuräumen ist dann ebenfalls keine Zeit vorhanden.

Indem sich mehr Frauen in Männerjobs und in Männerwelten bewegen, übernehmen sie auch das Denken und Verhalten von Männern. Schon C.G. Jung hat in seinem Aufsatz „Die Frau in Europa“ (1) aufgeführt, dass die „Vermännlichung“ von Frauen dazu führt, dass Männer reissaus nehmen! Obwohl das Gedankengut nach nun fast 80 Jahren nicht mehr in seiner Gesamtheit aktuell ist, lohnt es sich doch, sich Gedanken darüber zu machen, denn gerade mit der „Vermännlichung“ verlieren Frauen ihre Attraktivität für Männer: Sie können (und wollen) nicht mehr Ergänzung zu den Männern sein, sondern sie wollen den Männern »

zeigen, dass sie gleich gut – vielleicht auch besser sind. Was erwarten denn Männer von Frauen? Auch die umgekehrte Fragestellung gilt: Wenn Frauen mehr wie Männer denken und handeln – was erwarten und brauchen sie denn von Männern? Stellt die Biologie den Frauen hier nicht das Bein, indem sie nur Frauen die Möglichkeit gibt, Kinder zu haben? Kinder kriegen ginge ja noch, aber die Kinder dann auf dem Weg zum Erwachsenwerden achtzehn Jahre lang zu begleiten ... In der Tierwelt sind es – ausser bei den Seepferdchen – immer die Mütter, die sich um die Aufzucht der Jungen kümmern. Löwinnen lehren die Jungen jagen – nicht die Löwen. Wir Menschen wollen diese Aufgabe nun partnerschaftlich (ver)teilen. Zu Recht – aber auch mit gewissen Nachteilen: Die Rollenverteilung wird aufgeweicht und damit entsteht Unsicherheit. Viele Männer erwarten auch heute noch von ihren Frauen, dass sie Unterstützung bieten und den Löwenanteil der Kinderbetreuung und der Hausarbeit übernehmen. Gleich starke, gleich gebildete, gleich erfolgreiche, kritische, fordernde Frauen kommen nicht in jeder Lebensgemeinschaft gut an und bedrohen natürlich auch die während tausenden von Jahren über Strukturen, Altersabstände, Gesetze und Traditionen zementierte Vorherrschaft der Männer: Man würde vielen Männern Unrecht tun, wenn man behauptete, dass sie „pfegeleichte“, anpassungsfähige, offen bewundernde, diskret unterstützende, mehr hübsche als Karriere-orientierte Gefährtinnen suchten, aber einfacher würden dies viele Männer schon finden: Wie käme es sonst, dass ungleich viel mehr Männer signifikant jüngere Frauen vorziehen und ungleich viel mehr Männer mit Asiatinnen verheiratet sind als umgekehrt?

Wer liefert, kann fordern! Spricht man mit beruflich arrivierten Frauen über die Anforderungen an einen Partner, dann erstaunt es nicht, zu lernen, dass erfolgreiche, starke Frauen einen noch erfolgreicherem, noch stärkeren Mann suchen! Mathematisch und von der altersmässigen Verteilung her geht das nicht auf. Die Spitze wird anzahlmässig und von der Verfügbarkeit her eher dünn – abgesehen davon, dass erfolgreiche Männer ... nun ja – siehe vorhergehender Abschnitt. Viele erfolgreiche Frauen bleiben damit zwangsläufig allein oder in kurzfristigen, oft wenig befriedigenden Partnerschaften oder in totgeschwiegenen Zweitrollen. Der Paartherapeut Stefan Woinoff (2) bezeichnet dies sogar noch viel provokativer mit „Frauen haben das falsche Beuteschema“, denn Frauen würden durch mehr Wissen und beruflichen Erfolg für Männer nicht attraktiver.

Ist eine Beziehung der Preis für den Erfolg?

Im Coaching gibt es einige wenige Ansätze, die helfen können, beruflichen Erfolg mit einer harmonischen Beziehung zu vereinbaren. Nicht dass Coaching die einzige Lösung wäre, aber bei Berücksichtigung einiger weniger Techniken, die im Coaching gut funktionieren und auch in privaten Beziehungen nicht ganz versagen, haben Partnerschaften einfach mehr Überlebens-Chancen.

Mögliche Techniken für harmonische Partnerschaften

Hoffnung ja, Erwartung nein! Erwartungen sind fast immer da, um enttäuscht zu werden. Der Unterschied zwischen Hoffnung und Erwartung ist der, dass wir selber die Hoffnung tragen, den Wunsch, dass etwas passieren möge. Bei Erwartungen muss (ja: muss!) der andere liefern. Dies wird diese(r) andere in einigen Fällen zwar tun, aber nicht zwingend. Während auf nicht erfüllte Hoffnung „Ent-Täuschung“ folgt und damit das nach innen gerichtete Gefühl der Trauer vorherrscht, ist das resultierende Gefühl nach enttäuschter Erwartung Ärger (Frustration und Aggression). Ärger ist aber nicht nach innen, sondern nach aussen – auf den „andern“ – gerichtet. Dies führt zu Vergeltungsmassnahmen und damit zum weiteren „Goodwill-Abbau“. So sind auch die „Schweigetage“ im Fall von Stella Maartens zu interpretieren. Im Rahmen des Coachings konnte sie erkennen, wie viele und hohe Erwartungen sie an ihre Partner stellte. Erst als sie den andern Menschen zugestand, ihre eigenen Ziele und Werte zu leben, wurde sie auch selber freier und authentischer.

Ehrliche Dialoge: Sprechen UND Zuhören. Beziehungen brauchen Zeit

zum Leben und sie brauchen Bezogenheit. Genau das hat ein Karrierepaar nicht! Deshalb ist es wichtig, die minimale Zeit, die verfügbar ist, optimal zu nutzen. Was Herzkreislauftraining für den Körper, ist das „Zwiegespräch“ für die Beziehung. Zwiegespräche wurden vom Psychoanalytiker und Paartherapeuten Michael Lukas Moeller (3) entwickelt und sind Dialoge, in welchen beide Partner im Wechsel nur über sich reden: ihre Gedanken, Gefühle, Ängste, Wünsche, Hoffnungen, Erwartungen, Freude etc. Nicht über Dinge, nicht über den andern, nur über sich. Der andere hört aufmerksam und offen zu, ohne zu unterbrechen, ohne Fragen zu stellen, möglichst ohne körpersprachliche Signale: keine Diskussion, einfach sich öffnen und abwechslungsweise im Viertelstundentakt sprechen und zuhören. Erfahrungen mit Zwiegesprächen zeigen, dass eine Stunde pro Woche theoretisch schon genügt, um eine Beziehung lebendig und harmonisch zu halten. Bei wochenlangen Abwesenheiten – wie im Falle der Auslands-Taskforce von Stella Maartens – ist es dringend nötig, diesen vertrauensvollen Dialog aufrechtzuerhalten. Die Abwesenheit von Sachthemen, von Druck und von Eindruck machen wollen, sind zentral für das vorbehaltlose Zuhören und das Erfassen der grösseren Zusammenhänge.

Auf das Positive fokussieren. Wer kennt den Spruch nicht, vom halb vollen respektive dem halb leeren Glas. In der Coaching-Sprache heisst dies „appreciative inquiry“. Das bedeutet, dass man das Positive sucht, nachfragt und würdigt, statt am Negativen zu haften. Selbst in schwierigsten Situationen gibt es immer etwas Positives zu sehen, auch wenn es noch so minim ist. Die KZ-Berichte von Frankl (4) zeugen davon. Darauf aufbauend wird dann das Wunsch- oder Sollbild geformt und der Veränderungsbedarf, sprich Entwicklungen und entsprechende Handlungen, definiert, um die Vision zu verwirklichen. Gerade unter Stress, wenn wir spontan und schnell reagieren, passiert dies unreflektiert und aus der Irritation heraus. So wurde dann auch Stella Maartens immer wieder angehalten, sich auf das Positive in ihrem Leben zu fokussieren.

Bedürfnisse und Beweggründe klären. Was im Coaching immer interessiert: Warum wird etwas getan? Ultimativ gibt es nur zwei Gründe, etwas zu tun: Erstens aus Begeisterung heraus und Freude an der Sache und zweitens, um etwas zu verhindern, das uns unangenehm ist oder vor dem wir Angst haben. Zum Beispiel: Eine Führungskraft treibt das Wachstum der Firma voran, weil sie an die Produkte glaubt, den Markt sieht, vom Nutzen der Produkte für die Kunden überzeugt ist und etwas Nachhaltiges, Wertvolles schaffen will, oder sie treibt das Wachstum an, weil sie Angst hat, schlechte Qualifikationen zu kriegen, im Kollegenkreis blöd dazustehen, die Stelle und damit das Ansehen zu verlieren. Ersteres bringt eine hohe Befriedigung, Zweiteres bringt lediglich eine Angstpause, also bestenfalls Erleichterung. Zweiteres ist ein Beispiel einer „um zu“-Lösung. Das heisst, wir tun etwas, um etwas anderes zu verhindern. Wie steht es mit der Partnerschaft und den Erwartungen an den Partner? Was ist seine Rolle? Dient er als Vorzeigemann, Beschützer, Financier, Chauffeur, Gesprächspartner, Liebhaber oder Privatsekretär? Nur wenn das Grundbedürfnis klar ist, können auch die Ansprüche definiert werden. Einmal mehr ist schonungslose Ehrlichkeit angesagt: Manchmal dient der Partner nicht dazu, bedingungslos geliebt zu werden, sondern um Sekundärbedürfnisse zu erfüllen oder eigene vermeintliche Mängel auszugleichen, und genau da fangen viele partnerschaftliche Probleme an! Schönheitsoperationen dienen oft nicht dazu, schöner zu sein, sondern attraktiver zu sein – aber was macht wirklich attraktiv? Weiterbildungsprogramme werden nicht aus Interesse am Stoff gewählt, sondern um weiterzukommen – aber bringen sie wirklich weiter? Viel sinnvoller ist es, den direkten Weg zu nehmen: für Bedürfnisse und Mängel sind wir selber zuständig! Partner haben ihre eigenen. Partner können einander helfen, diese zu sehen und auszugleichen, nicht sie zu stopfen. Auch hier kommt uns die Geschichte von Stella Maartens in den Sinn – warum muss der Partner flexibel sein? Welche Bedürfnisse müsste er befriedigen? Könnte nicht ein gemeinsamer Weg der Mitte gefunden werden? Das waren vielleicht die schmerzhaftesten Einsichten, mit denen die sonst so souveräne Frau am meisten kämpfte: die Erkenntnis, dass der ausgesuchte Partner oft nicht geliebt wurde, sondern lediglich Accessoire war – das Pendant, das den



Christina Kuenzle arbeitet in der Schweiz und international als Executive und Business Coach. Ihre Expertise bezieht sie aus ihrer breit abgestützten Ausbildung (B.A. Betriebswirtschaft, MBA INSEAD, M.S. Veränderungspsychologie) und aus ihren beruflichen Stationen als Unternehmerin, Geschäftsleiterin, Personalchefin, Beraterin und Konzernleitungsmitglied eines globalen Industriekonzerns, vor allem aber aus zahlreichen Mandaten ihrer mehr als zehnjährigen Coaching-Tätigkeit mit den Schwerpunktthemen Karriere-Management, Unternehmensgründung und -aufbau, Veränderungsprozesse, Team-Effizienz, Konfliktlösung, Kommunikation, Führungswirksamkeit, Kriseninterventionen und Leistungsoptimierung. Sie ist Gast-Dozentin an der Universität Zürich sowie an der Hochschule für Angewandte Psychologie (HAP) und Mentorin an der Universität St. Gallen. Als Mitglied des Global Leadership Centre von INSEAD ist sie regelmässig als Coach in internationalen Executive-Development-Programmen engagiert. Nebenberuflich ist sie Präsidentin des Collegium Novum Zürich, eines führenden Solisten-Ensembles für zeitgenössische Musik.

ultimativen Erfolg noch bestätigte, so wie „Ken“ den Lifestyle von Barbie abrundet ... Auch der eigene Schmerz, für ihre Partner manchmal in erster Linie Vorzeigefrau gewesen zu sein, kam dabei auf, löste Wut und Trauer aus in dieser so sehr auf Liebe ausgerichteten Frau. Hier geht es um die Königskompetenz des Verzeihens.

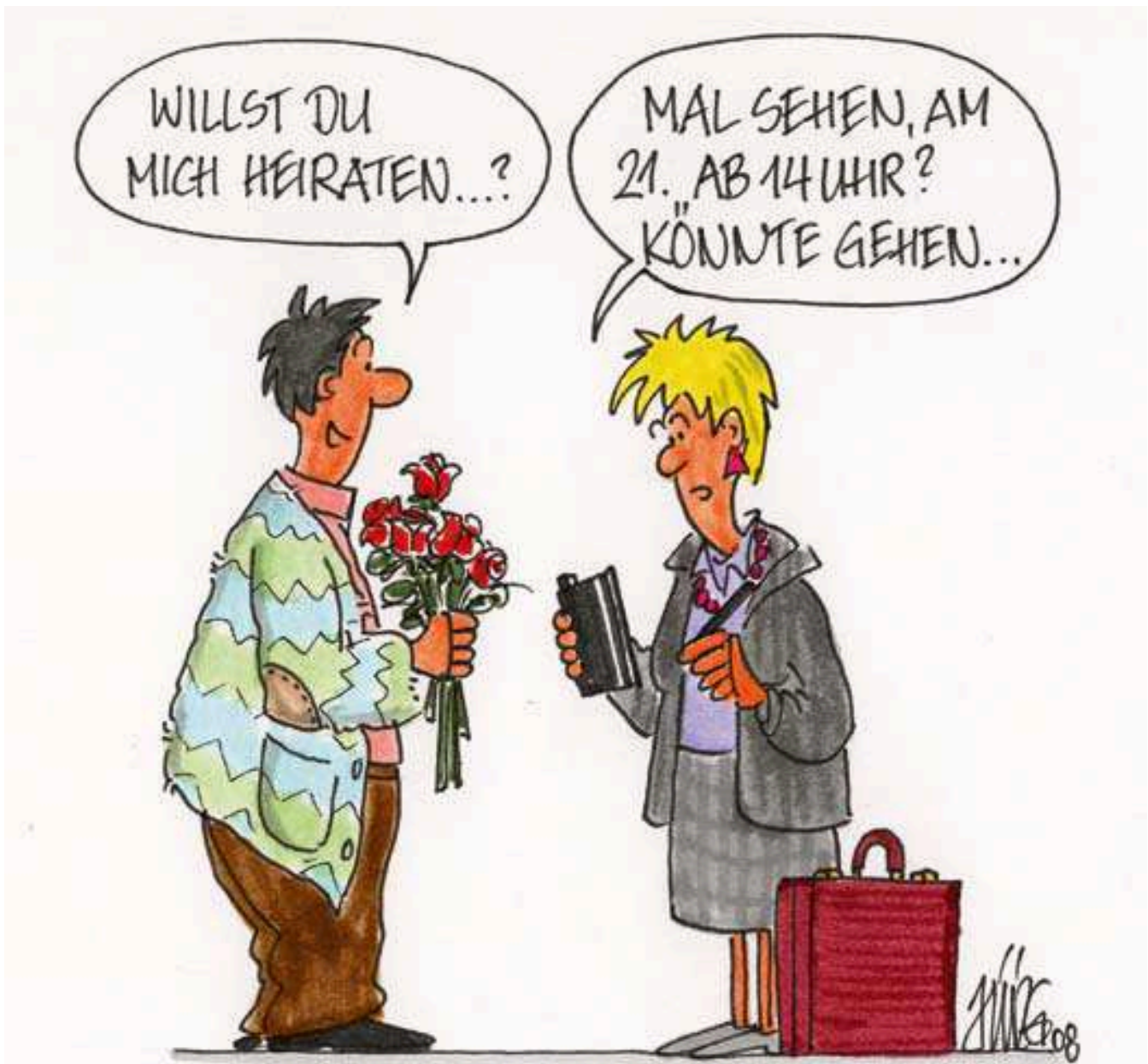
Win-win-Lösungen suchen. Was für Verhandlungen im Geschäft gilt, gilt auch in der Partnerschaft – gerade in der Partnerschaft! Es kann der Partnerschaft nur gut gehen, wenn es beiden gut geht. Nur Lösungen, die keine Kompromisse sind, die aber die Bedürfnisse beider Partner gebührend berücksichtigen, sind nachhaltige Lösungen. Bedürfnisse haben nicht alle die gleiche Wichtigkeit – sie folgen einer bestimmten Hierarchie. Nehmen wir an, es ist einem der Partner wichtig, eine Präsentation zu schreiben, an einer Konferenz teilzunehmen, abends noch die E-Mails abzuarbeiten, mit den Kollegen zum Apéro zu gehen und Sport zu treiben. Das Wichtigste dabei möge hier die Konferenz sein. Seiner Partnerin ist es zum Beispiel wichtig, im Geschäft die Pendenzen abzuarbeiten, sich weiterzubilden, die Erwartungen der Kunden zu übertreffen, verfügbar zu sein für die Mitarbeitenden, das Projekt vorbildlich zu führen, zu Netzwerken und mit dem Partner den Abend zu verbringen. Wir können nun mittels „paired comparison analysis“, einer Technik, in welcher jedes Bedürfnis gegen jedes andere Bedürfnis abgeglichen wird, eine Hierarchie der Bedürfnisse erstellen. Wird nun jeweils das erste Bedürfnis jeden Partners erfüllt, dann das jeweils zweite Bedürfnis, das jeweils dritte etc., so erhalten wir ein Optimum an erfüllten Bedürfnissen. Damit ist kein Kompromiss entstanden, sondern eine faire, bestmögliche Verteilung der (zu) knappen Zeit mit Opfern auf beiden Seiten. Diese Technik half Stella Maartens nicht nur, mehr Zeit zu gewinnen, sondern auch beruflich wie privat die Zeit für sich und andere besser zu nutzen.

Konstruktives Feedback geben und nehmen. Gerade weil Beziehungen

auf längerfristige Dauer angelegt werden, ist es zwingend notwendig, die schleichende „Tabuisierung“ und den Bodensatz von Unzufriedenheiten und Ärgernissen kontinuierlich auszuräumen. Feedback geben – vor allem negatives Feedback – ist schwierig und unangenehm, weil es verletzen kann. Negatives Feedback anzunehmen ist schwierig, weil es im Hals stecken bleibt und schlecht verdaubar ist. Wir brauchen positives Feedback, um am negativen Feedback wachsen zu können, wie wir Wasser brauchen, um Pillen zu schlucken. Eine absolut starke Methode hat Marshall B. Rosenberg (5) entwickelt mit der „gewaltfreien Kommunikation“. Der Kern der gewaltfreien Kommunikation beruht darauf, im Feedback nur Fakten anzusprechen, Fakten von Interpretationen zu trennen, keine Urteile zu fällen, sondern die eigenen Bedürfnisse aufzuzeigen, keine Schuldzuweisungen und Kritik, sondern Wünsche zu äussern. Damit wird Transparenz geschaffen, ohne dass die Beziehung verletzt wird.

Feedback lediglich aufgrund von Fakten zu geben und dabei ihre eigenen Bedürfnisse und die Wirkung, welche die konkreten Umstände auf sie hatten, offen zu legen, machte Stelle Maartens zwar verletzlicher, aber gleichzeitig auch klarer und freier.

Auch in einer gutgehenden, harmonischen Beziehung gilt: Schlussendlich ist jeder für sich selber verantwortlich. In vielen Partnerschaften werden wichtige Bereiche an den Partner delegiert, für die eigentlich jeder Partner selber sorgen müsste. Zum guten Selbstmanagement gehört, dass alle Lebensbereiche gut abgedeckt und aufgeteilt sind: Ressourcen für sich selber (Gesundheit mit Entspannung, Ernährung, Bewegung), für die Familie (vor allem Zeit und Präsenz), für die Arbeit, für den Freundeskreis, für Soziales, für Weiterbildung, für Interessen und dass klar ist, wer welche Aufgaben übernimmt. Diese zahlreichen Facetten sinnvoll in die immer zu knappen Ressourcen einzupassen ist eine Kunst. Wichtige Fähigkeitspaare dabei sind Sensibilität sowie »



Belastbarkeit, Durchhaltevermögen und Flexibilität, Eigenständigkeit sowie Anpassungsfähigkeit, Empathie sowie Abgrenzung. Erst wenn wir uns selber genügen können, genügen wir auch einer Partnerschaft.

Werden diese zugegebenermassen nicht gerade einfachen, aber auch nicht intellektuell unzumutbaren Punkte konsequent entwickelt und verfeinert, dann haben Partnerschaften eine Chance. Nicht die idealen, glamourösen Vorzeigebefindungen, die allen Ansprüchen und dem perfekten Image gerecht werden, aber die realistischen, ehrlichen Lebensgemeinschaften, die beiden Partnern eine zusätzliche Dimension an Erfüllung gewähren können, die beiden helfen, sich in einem vertrauensvollen, unterstützenden Umfeld zu entwickeln, die Geborgenheit und Kraft geben in schwierigen Zeiten, die verbindlich genug sind, gemeinsam kraftvoll nach aussen zu wirken, die stark genug

sind, Rückschläge und Enttäuschungen zu überstehen.

So lebt Stella Maartens heute in einer tragfähigen Partnerschaft. Der erste Schritt dazu war allerdings, dass sie sich selber genügt, das heisst, dass sie bereit war, auch ohne Partner glücklich leben zu können. Auf die Frage, was ihr denn am meisten gebracht hätte im Coaching, meint sie: „Die lange Zeit, in der mir immer wieder ein Spiegel vorgehalten wurde. Das stete Hinterfragen, das Zuhören, das Gefühl, ohne Vorbehalte akzeptiert zu werden, die Inspiration, um Neues auszuprobieren, und die Gewissheit, über alles sprechen zu können, ohne verurteilt zu werden.“ Stella Maartens hat in dieser Zeit gelernt, ihre Anforderungen zu ordnen, ihre Bedürfnisse wahrzunehmen und zu äussern, und ihre Erwartungen – auch die an sich selber – loszulassen. «

Literatur

- (1) C.G. Jung: „Die Frau in Europa“, Verlag Rascher, broschiert, 1965
- (2) Stefan Woinoff: „Frauen haben das falsche Beuteschema“, Interview mit Anuschka Roshani, Tages Anzeiger Magazin, Nr. 19, 10.5.2008
- (3) Michael Lukas Moeller: „Die Wahrheit beginnt zu zweit“, Verlag Wunderlich, Nov. 2002
- (4) Alfred Längle: „Viktor Frankl“, Verlag Piper, 2001
- (5) Marshall B. Rosenberg: „Gewaltfreie Kommunikation“, Verlag Junfermann, Feb. 2007