

Intelligent, schön, erfolgreich und Single – Der stille Schmerz der Führungsfrauen

Christina Kuenzle

Zusammenfassung

Vor allem Frauen, die ihre Karriere weit vorangetrieben haben, müssen feststellen, dass sich in ihren privaten Beziehungen die Suche nach einem Lebenspartner besonders schwierig gestaltet. Christina Kuenzle untersucht die Ursachen dafür und verortet das Spektrum der Möglichkeiten, mit dem Coaching erfolgreichen Managerinnen behilflich sein kann.

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 noch interessant im Gespräch. Viele von ihnen sind Single oder leben in wenig befriedigenden Partnerschaften. 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 dann sind auffallend viele – selbstverständlich nicht alle – hochleistende Frauen allein? Dieser Essay will anhand eines Beispiels aufzeigen, dass das private Beziehungsleben nicht immer parallel zur steilen Karriere verläuft. Er macht deutlich, was beruflicher Erfolg eine Frau kosten kann und was Frauen ihrer Laufbahn zuliebe zuweilen opfern. Einerseits geht es darum, ein Thema zur Sprache zu bringen, das (noch) oft tabu ist, andererseits, mögliche Gründe zu beleuchten und Auswege zu finden. Und er soll zeigen, dass Coaching neben der beruf-

lichen Begleitung unter besonderen Bedingungen auch eine bedeutende private Komponente haben kann. Die weibliche Führungskraft unterliegt aus verschiedenen Gründen stärkeren privaten und beruflichen Belastungen; eine Begleitung kann hier hilfreich sein. Die Autorin ist selber Executive-Coach und im Rahmen ihrer Arbeit oft konfrontiert mit den dunklen Seiten des Erfolgs, mit den Schatten, die das Rampenlicht wirft.

Beispiel: Frauen, die leisten (müssen)

Die Geschichte von Stella Maartens, die zwar in einer Konzernleitung sitzt, sich privat aber nach einem liebenden Partner sehnt, bei welchem sie ausruhen und sich 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. 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. 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, ich hätte gerne Kinder gehabt, aber der richtige Partner zum richtigen Zeitpunkt hat sich eben nicht finden lassen. Doch, ich habe ab und zu schon Freunde gehabt, die das Potenzial zum Ehemann gehabt hätten, aber die Beziehungen sind dann halt doch in die Brüche gegangen – aus verschiedenen Gründen. Das war's dann.» Sie schweigt. Ein trauriger Ausdruck spielt plötzlich um Augen und Mund.

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 sie

auch dann noch geliebt worden wäre, hatte sie sich nie getraut, schlechte Noten nach Hause zu bringen. Dann wäre der Vater wütend geworden und hätte sie gescholten. Das Schlimmste aber wäre, dass die Mutter in diesen Situationen traurig und enttäuscht gewesen wäre. Sie wollte ihren Eltern aber Freude machen. Das war ihr wichtig.

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

Wir alle wünschen uns bedingungslose Liebe. 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. So verstehen sie schon früh den Mechanismus: Liebe gegen Leistung. Das Muster wird zur zweiten Natur, und oft ist nicht mehr so recht auseinanderzuhalten, was an Leistung aus Freude entsteht, was automatisiertes Schema ist und was der reinen «Liebesbeschaffung» – bei Erwachsenen unter den Bezeichnungen Akzeptanz, Anerkennung und Respekt im Kurs – dient. Damit wird auch die Leistung immer gesteigert, im Extremfall bis zur konstanten Höchstleistung.

Wenn Kompetenzen zu Schwächen werden

Wird das Muster unreflektiert gelebt, wachsen die dazugehörigen Schattenseiten. Im Falle der konstanten Höchstleistung haben Schattenseiten Hochkonjunktur. Und die sehen so aus:

- *Konstante Höchstleistung verführt zu Eindimensionalität.* In Beziehungen braucht es ganz andere Fähigkeiten und Verhaltensmuster als im Beruf. Trotzdem werden die beruflich erfolgswirksamen Verhaltensweisen oft auch in den Privatbereich übernommen und entfalten hier ihr destruktives Potenzial: Die viel gepriesene Durchsetzungsfähigkeit wird privat Egoismus oder Rücksichtslosigkeit genannt; das rigorose Kostenbewusstsein wird zu Hause

als Geiz gesehen, und das souveräne Delegieren – unabdingbare Erfolgskompetenz eines jeden Managers – stößt im trauten Heim kaum auf widerstandslose Umsetzwilligkeit.

- *Besser sein kreiert Eifersucht und Neid – zumindest Wettbewerb und Benchmarking.* Starke Chefs binden Hochleister ein, schwache Chefs binden sie zurück. Das Zentrale in einer gutgehenden Partnerschaft ist die gegenseitige Unterstützung. Im Wettbewerb entfällt diese. Dabei könnten Partner einander mit ihren verschiedenen Kompetenzen, mit gegenseitiger Ehrlichkeit und verständnisvollem Wohlwollen am allerbesten unterstützen.
- *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. Vielfach ist die permanente Ausrichtung auf den Beruf zum größeren Teil angstbedingt. Frauen wollen fast um jeden Preis erfolgreich sein, denn: Nur wer leistet, wird geliebt – wer mehr leistet, wird mehr geliebt, und Liebe (als Anerkennung und Akzeptanz) war und ist das erstrebenswerte Ziel. Stress führt zu unreflektierten, unvorsichtigen, teilweise harten, unfairen, nicht so gemeinten Äußerungen. Um diese auszuräumen, ist dann ebenfalls keine Zeit vorhanden, so werden Beziehungen dann eher fremder als vertrauter, bis sie zerbrechen.
- *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»² aufgeführt, dass die «Vermännlichung» von Frauen dazu führt, dass Männer Reißaus nehmen. Obwohl das Gedankengut nach nun fast 80 Jahren nicht mehr gesamthaft aktuell ist, lohnt es sich doch, sich Gedanken darüber zu machen: Frauen können (und wollen) nicht mehr Ergänzung zu den Männern sein, sondern sie wollen den Männern zeigen, das sie gleich gut – vielleicht auch

2 C. G. Jung: Die Frau in Europa. Verlag Rascher, Zürich 1965.

besser sind als Männer. Die Rollenverteilung wird aufgeweicht, und damit entsteht Unsicherheit.

- *Wer liefert, kann fordern!* Spricht man mit beruflich arrivierten Frauen über die Anforderungen an einen Partner, dann erstaunt es nicht zu erfahren, dass erfolgreiche starke Frauen einen noch erfolgreicherem, noch stärkeren Mann suchen! Viele erfolgreiche Frauen bleiben damit zwangsläufig allein oder in kurzfristigen, oft wenig befriedigenden Partnerschaften oder in totgeschwiegenen Zweitrollen. Der Paartherapeut Stefan Woinoff³ 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 das Scheitern der Beziehung der Preis für den Erfolg?

Im Coaching gibt es einige Ansätze, die helfen können, beruflichen Erfolg mit einer harmonischen Beziehung zu vereinbaren. Der «Mythos Coaching» besteht nebst anderen Faktoren auch aus wenigen, zumeist einfachen Techniken, welche jedoch absolut umstands- und zeitgerecht eingesetzt werden müssen, um wirksam zu sein. Der Coaching-Prozess muss die Reflexionsfähigkeit der Gecoachten entwickeln, damit sie ihre Bedürfnisse, Möglichkeiten und Grenzen erkennt. Auch wenn Intuition, gesunder Menschenverstand und ein gewisses Gespür wesentliche Voraussetzungen sind für wirksames Coaching, sind sie für sich allein nicht ausreichend für den Erfolg. Folgende Ansätze sind auch für harmonische Partnerschaften hilfreich:

1. *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

3 Stefan Woinoff: «Frauen haben das falsche Beuteschema», Interview mit Anuschka Roshani, Tages-Anzeiger Magazin, Zürich, Nr. 19, 10. Mai 2008.

Wunsch, dass etwas passieren möge. Bei Erwartungen muss (ja: muss!) der andere liefern. Während auf nichterfüllte 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 «anderen» – gerichtet. Im Rahmen des Coachings konnte Frau Maartens erkennen, wie viele und hohe Erwartungen sie an ihre Partner stellte. Erst als sie den anderen Menschen zugestand, ihren eigenen Zielen und Werten nachzuleben, wurde sie auch selber freier und authentischer.

2. *Ehrliche Dialoge*. Sprechen und Zuhören. Beziehungen brauchen Zeit zum Leben, und sie brauchen Bezogenheit. 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 Moeller⁴ entwickelt und sind Dialoge, in welchen beide Partner im Wechsel nur über sich reden: ihre Gedanken, Gefühle, Ängste, Wünsche, Hoffnungen, Erwartungen, Freude und so weiter: nicht über Dinge, nicht über den anderen, nur über sich. In den Coaching-Gesprächen konnte die Managerin Stella Maartens die Wohltat von tiefen Auseinandersetzungen mit heiklen Themen erfahren. Die Abwesenheit von Sachthemen, von Druck und von Eindruck machen wollen waren zentral für das vorbehaltlose Zuhören und das Erfassen der größeren Zusammenhänge.
3. *Auf das Positive fokussieren*. Wer kennt nicht den Spruch vom halbvollen resp. halbleeren Glas? In der Coaching-Sprache heißt dies «appreciative inquiry». Das bedeutet, dass man das Positive sucht, nachfragt und würdigt, statt am Negativen zu haften.

4 Michael Lukas Moeller: Die Wahrheit beginnt zu zweit. Verlag Wunderlich, Reinbek 2002.

Selbst in schwierigsten Situationen gibt es immer etwas Positives zu sehen, auch wenn es nur minimal ist. Darauf aufbauend wird dann das Wunsch- oder Sollbild geformt und der Veränderungsbedarf (Entwicklungen, Handlungen) definiert, um die Vision zu verwirklichen. Gerade unter Stress, wenn wir schnell reagieren, passiert dies unreflektiert und aus der Irritation heraus.

4. *Bedürfnisse und Beweggründe klären.* Was im Coaching immer interessiert: Warum wird etwas getan? Ultimativ gibt es nur zwei Gründe, etwas zu tun: entweder aus Begeisterung und Freude an der Sache heraus oder um etwas zu verhindern, das uns unangenehm ist oder vor dem wir Angst haben. Ersteres bringt eine hohe Befriedigung, Letzteres bringt lediglich eine Angstpause, also bestenfalls Erleichterung. Nur wenn das Grundbedürfnis klar ist, können auch die Ansprüche definiert werden. Sinnvoll 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. Ein großer Teil des Coachings mit Stella Maartens befasste sich in diesem Zusammenhang mit der Kompetenz des Versöhnens.
5. *Win-win-Lösungen suchen.* Was für Verhandlungen im Geschäft gilt, gilt auch in der Partnerschaft – gerade in der Partnerschaft! Nur Lösungen, die keine Kompromisse sind, die aber die Bedürfnisse beider Partner gebührend berücksichtigen, sind nachhaltige Lösungen. Wir können nun mittels «paired comparison analysis», einer Technik, in welcher jedes Bedürfnis gegen jedes andere Bedürfnis abgeglichen wird, eine Hierarchie der Bedürfnisse erstellen. Diese Technik, half Frau Maartens nicht nur mehr Zeit zu gewinnen, sondern auch beruflich wie privat die Zeit für sich und andere besser zu nutzen.
6. *Konstruktives Feedback geben und nehmen.* Feedback geben – vor allem negatives Feedback – ist schwierig und unangenehm, weil es verletzen kann. Eine absolut starke Methode hat Marshall B.

Rosenberg⁵ entwickelt mit der «gewaltfreien Kommunikation». Der Kern der gewaltfreien Kommunikation hilft, 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.

7. *Jede Art von Führung fängt mit gutem Selbstmanagement an.* Auch in einer gut gehenden, harmonischen Beziehung gilt: Schlussendlich ist jeder für sich selber verantwortlich. Erst wenn wir uns selber genügen können, genügen wir auch einer Partnerschaft. Obwohl dies paradox scheint, ist es Voraussetzung, um im steten Wechsel von brauchen und gebraucht werden bestehen zu können. Die Alternative ist eine Symbiose, die für mindestens einen der Partner, wenn nicht für beide, zur Belastung werden kann. Stete Achtsamkeit und konstante Feinregulierung sind hier angesagt. In der Optimierung von scheinbaren Gegensätzen liegt die Lösung, die immer nur kurzfristig im Gleichgewicht ist.

Werden diese sieben zugegebenermaßen nicht gerade einfachen, aber auch nicht unzumutbaren Punkte konsequent entwickelt und verfeinert, dann haben Partnerschaften eine Chance. Nicht die idealen, glamourösen Vorzeigebeziehungen, die allen Ansprüchen und dem perfekten Image gerecht werden, aber die realistischen, ehrlichen Lebensgemeinschaften.

Beispiel: Fortsetzung

Heute lebt Stella Maartens in einer tragfähigen Partnerschaft. Der erste Schritt dazu war allerdings, dass sie sich selbst genügte, das heißt, dass sie bereit war, auch ohne Partner glücklich leben zu können. Auf

5 Marshall B. Rosenberg: Gewaltfreie Kommunikation. Verlag Junfermann, Paderborn 2007.

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.» Frau 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. Sie ist damit ruhiger, toleranter und «umgänglicher» geworden. Sie konnte ihr Leben entrümpeln und konzentriert sich auf die Dinge, die ihr wichtig sind.