

Frauen scheitern weniger an der Männer-Kaste, sondern meistens an sich selbst. Denn für herkömmliche Karrieren sind ganz bestimmte männliche Eigenschaften notwendig.

Frau Enkelmann, was sind die typischen Unterschiede zwischen Mann und Frau im Beruf?

Claudia Enkelmann: Der Hauptunterschied besteht darin, dass Karriere-Männer sehr zielgerichtet ihre berufliche Laufbahn gestalten. Ihre Marschrichtung ist klar: Sie wollen ganz oben ankommen, dafür tun sie alles. Frauen dagegen gehen ohne Plan an den Start. Sie wünschen sich einen interessanten Job und – für sie fast noch wichtiger – nette Kollegen, denn das Betriebsklima steht für sie an erster Stelle.

Und nur deshalb haben Männer im Job die Nase vorn?

Enkelmann: Der Mann will immer Sieger sein. Daher geht er ganz überlegt vor. Er fragt sich zum Beispiel, wie und wo er am besten Karriere machen kann. 80 Prozent ihrer Zeit und Energie verwenden Männer

kaufen und scheuen davor zurück, sich wirkungsvoll zu präsentieren. Aber was nutzen fünf Diplome, wenn sie rhetorische Nullen sind? Denn je höher man in der Karriere steigt, desto mehr taucht man in eine Welt der Worte. Und dort müssen Karriere-Frauen bestehen. Solange es nicht mehr brillante Rednerinnen gibt, werden wir in den Vorstandsetagen auch nicht mehr Frauen finden.

Sind Macht und Machtstreben ein männliches Phänomen?

Enkelmann: Einfluss wollen beide. Doch Männer kämpfen um diesen Einfluss, um als Sieger vom Platz zu gehen. Frauen wünschen sich Einfluss, um etwas zu verbessern, um eine Win-win-Situation zu erreichen. Im Grunde versuchen sie, eine eher sozialistische Herrschaft herzustellen. Doch wer nach oben will, muss in erster Linie an sein Ziel denken und daher auch bereit sein, sich spürbar von der Masse abzuheben.

Können Frauen die Karrierespielregeln nicht verändern?

Enkelmann: Sie versuchen es ja, aber meist ohne Erfolg. Nach wie vor sitzen viele Männer an den Hebeln der Macht. Sie haben die Spielregeln gemacht, die seit Jahrtausenden gelten. Männer finden Hierarchien okay, ihnen sind Statussymbole wichtig, die Insignien der Macht betrachten sie als ganz natürlich. Frauen dagegen legen darauf wenig Wert. Erschwerend

„Frauen wünschen sich Einfluss, um etwas zu verbessern, um eine Win-win-Situation zu erreichen. Im Grunde versuchen sie, eine eher sozialistische Herrschaft herzustellen.“

dazu, ihr Ziel zu erreichen. Sie haben diesen Tunnelblick, der den Frauen völlig fehlt und den sie ablehnen.

Dafür haben Frauen nachweislich eine ausgeprägte emotionale Kompetenz, die heute immer wieder von Personalchefs gefordert wird.

Enkelmann: Emotionale Kompetenz allein reicht nicht aus, um Karriere zu machen. Frauen sind zum überwiegenden Teil auch fleißiger als Männer und sie verfügen häufig über eine höhere Fachkompetenz – sie glauben nämlich, nicht genug zu wissen. Aber

kommt hinzu: Frauen stellen sich oft selbst ein Bein. Erfolgreiche Frauen werden fast immer von Männern gefördert. Der Grund ist einfach: Frauen erkennen Frauen als Gefahr, da kommen uralte Verhaltensprogramme zum Vorschein. Das ist zwar nicht mehr zeitgemäß, wird sich so schnell jedoch nicht ändern.

Was zeichnet erfolgreiche Frauen aus?

Enkelmann: Sie sind nicht hektisch, sondern strahlen Ruhe und Sicherheit aus. Sie haben kapiert, dass sie nicht zuvorderst ihr Fachwissen vermehren, sondern die von Männern aufgestellten Karrierespielregeln akzeptieren müssen. Diese Frauen beherrschen die Kunst der „Männermotivation“ und haben schon früh gelernt zu delegieren. Fatal ist aber, wenn Frauen versuchen, die Attitüde von Männern anzunehmen. Sie müssen oft bewusst wie Männer sprechen, damit diese sie verstehen. Aber sie dürfen auf keinen Fall aufhören, weiblich zu denken. Sonst berauben sie sich ihrer Stärken.

Werden Frauen vom Umbruch in der Wirtschaft – weg von starren Arbeitsver-

hältnissen und Karrierewegen, hin zu mehr flexibler Beschäftigung und Projektkarrieren – profitieren?

Enkelmann: Frauenkarrieren waren noch nie linear, sie verliefen schon immer im Zick-Zack. Deshalb ist diese Entwicklung für Frauen zweifellos von großem Vorteil. Sie wird auch den Wiedereinstieg in den Beruf nach einer Babypause leichter machen oder ermöglichen, in Teilzeit berufliche Ziele zu erreichen.

Frauen müssen sich entscheiden – entweder Kind oder Karriere. Ist das die Realität in Wirtschaft und Gesellschaft?

Enkelmann: Kind und Karriere funktioniert nur unter einer Bedingung: Die Frau ist ausgesprochen gut organisiert und die Kinderbetreuung ist optimal geregelt. Eine Frau kann auch mal zwei Jahre aussetzen, aber sie muss am Ball bleiben und sich in dieser Zeit weiterentwickeln. Im Übrigen lässt sich Management nirgendwo besser trainieren als in der Familie.

Wie wichtig ist eine funktionierende Partnerschaft für die Karriere?

Enkelmann: Sie hat einen enormen Einfluss. Aus gutem Grund lassen Personalierer die Finger von frisch geschiedenen Männern. Sie wissen, dass eine gescheiterte Beziehung den Mann erst einmal aus der Bahn wirft. Mit einem Mal gibt es keinen gemeinsamen Lebensentwurf mehr und er muss sich neu

schiedliche Richtungen und Intensität wachsen. Für die Frauen zu Beginn des 20. Jahrhunderts war es absolut selbstverständlich, die Ziele ihres Partners zu unterstützen und über ihre eigenen nur im Stillen zu träumen.

„Je höher das Karriereziel, desto weniger klappt das Zusammenleben zwischen zwei ehrgeizigen Partnern. Zwei Stars auf der Bühne das funktioniert einfach nicht.“

Heute dagegen kann jeder sein Leben selbst bestimmen und gestalten. Um so wichtiger ist, dass die beiden Partner immer wieder ihre gemeinsamen Aufgaben definieren und somit Ziele festlegen.

Schadet es einer Beziehung, wenn beide Partner Karriere machen wollen?

Enkelmann: Das Beziehungsmuster hat sich in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten drastisch verändert. Heute ist auch für die Frau eine berufliche Laufbahn selbstverständlich. Wenn aber beide Partner einen ausgeprägten Karrierewillen haben, wird die Beziehung schwierig. Weil beide die Unterstützung des jeweils anderen brauchen. Oder anders gesagt: Je höher das Karriereziel, desto weniger klappt das Zusammenleben zwischen zwei ehrgeizigen Partnern.



Claudia E. Enkelmann, Enkelmann-Institut, Altkönigstr. 38c, 61462 Königstein/Taunus, Tel. 0 61 74 / 39 80, Fax 0 61 74 / 2 43 79, E-Mail: info@enkelmann.de, Internet: www.enkelmann.de

sie machen einen großen Fehler, indem sie die Karrierespielregeln nicht beachten: Sie warten immer noch darauf, entdeckt zu werden, statt selbst ins Rampenlicht zu treten. Sie können sich einfach nicht gut ver-

organisieren. Dieser Prozess beansprucht einen Großteil seiner Energie.

Viele Ehen erfolgreicher Manager scheitern. Warum?

Enkelmann: Viele Beziehungen scheitern dann, wenn die Partner zu sehr in unter-

Zwei Stars auf der Bühne das funktioniert nicht. Was jedoch immer gut funktioniert hat: Wenn der Star auf der Bühne ist und einer der Partner als Manager im Hintergrund die Fäden spinnt. Wer welche Rolle übernimmt, das muss jedes Paar für sich entscheiden.

Was lässt sich dadurch ableiten für die Partnerwahl?

Enkelmann: Frauen begehen häufig einen Beziehungsfehler: Sie wollen krampfhaft den Idealmann finden, aber den gibt es nun mal nicht. Dann meckern sie, statt konkret zu sagen, was sie wollen. Das haben sie übrigens von ihren Müttern gelernt.

Woran scheitern Frauen dann letzten Endes?

Enkelmann: Ihr größter Irrtum ist zu glauben, dass ihnen die Männer ihre Wünsche von den Augen ablesen könnten. Das funktioniert überhaupt nicht. Frauen müssen Männern immer deutlich und präzise sagen, was sie wollen.

Achtet der Mann bei der Wahl seiner Partnerin darauf, dass sie Karrierekompatibel ist?

Enkelmann: Im Idealfall sucht sich der Karriere-Mann eine Frau, die ihm den Rücken frei hält. Je weniger häusliche Pflichten ihn beschäftigen, desto besser kann er sich auf sein Ziel konzentrieren. Der Mann sieht das aus seiner Warte so: Ich arbeite sehr viel und erfolgreich, engagiere mich damit für die Familie. Man kennt den Satz: „Das tue ich für euch.“ Nur eines übersieht der Mann allzu leicht, nämlich dass moderne Frauen eine andere Vorstellung von einer Beziehung haben.

Eine schwierige Situation. Wo liegt die Lösung?

Enkelmann: Im gegenseitigen Verständnis. Manchmal fühlt sich der eine Partner vernachlässigt, da der andere Partner seinem Beruf sehr viel Zeit widmet. Bedenken Sie aber, dass das Leben mit einem erfolgreichen Partner mit Sicherheit leichter ist als mit einem erfolglosen. Denn ein erfolgreicher Mensch ist wesentlich liebevoller und ansprechbarer als ein verbitterter und depressiver, der das Gefühl hat, ein Versager zu sein.

In Ihren Seminaren schulen Sie Beziehungsmanagement. Was lernen Frau und Mann dabei?

Enkelmann: Man kann etwas für die Beziehung tun, indem man in sie investiert. Eine Beziehung leben, bedeutet Engagement und Commitment

zu zeigen.

Meine Aufga-

be besteht vor

allem darin,

die Leute ganz

konkret daran

zu erinnern,

was sie im

Grunde schon wissen. Ich möchte sie begeistern und darauf hinwirken, dass sie mehr Liebe, Lust und Leidenschaft in ihre Beziehung bringen.

Wie lauten dafür die wichtigsten Regeln?

Enkelmann: Sie müssen sich ihre Unterschiede bewusst machen und gegenseitiges Verständnis entwickeln. Die Natur hat sich etwas dabei gedacht, als sie Männer und Frauen so unterschiedlich angelegt hat. Außerdem: „Wenn zwei gleich sind, dann ist einer zuviel.“ Teilnehmer bestätigen mir immer wieder, dass Sie durch die Beherzigung einiger wirkungsvoller Ratschläge in der Lage sind, in ihre Partnerschaft neue Frühlingsgefühle zu bringen.

Interview: Roland Karle

Warum Frauen doppelt so oft lächeln wie Männer

Von Claudia Enkelmann

Der kleine Unterschied ist manchmal größer als man denkt. Beobachtungen und Erklärungen zur Verschiedenheit von Mann und Frau.

Frauen sind in besonderem Maße emotionale Wesen. Wenn sie denken, ist immer das obere limbische Gehirn, der Sitz der sozialen Gefühle, aktiv. So ist es kein Wunder, dass sie

Stimmhöhe. Dadurch gelangen sie in kurzer Zeit zu Informationen, die über das Gesprochene hinausgehen. Durch diese Gabe kommen Frauen den Männern auch schnell auf die Schliche, wenn sie lügen.

Ein Mann spricht im Laufe eines Tages etwa 4000 Worte, während eine Frau im Durchschnitt 10 000 Worte von sich gibt. Das heißt: Wenn der Mann am Abend nach

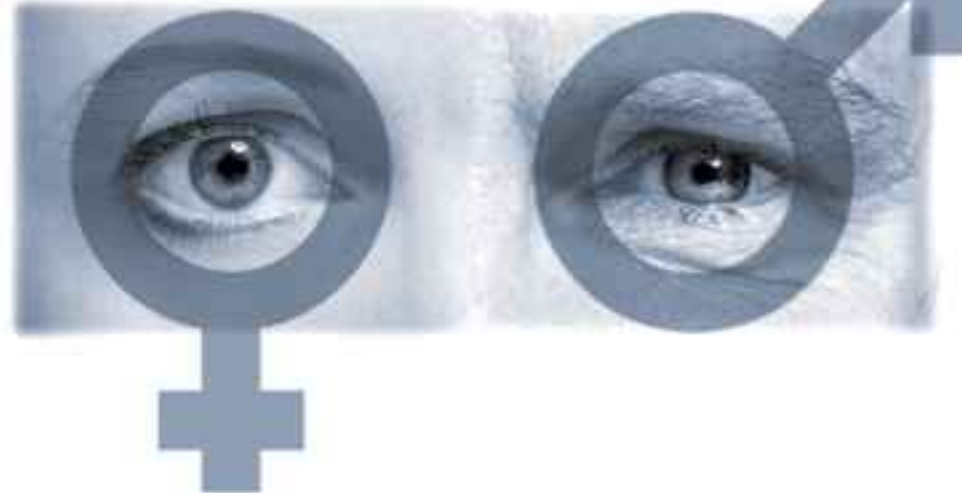
Hause kommt, ist sein Wortevorrat erschöpft, während sie bestimmt noch 6000 Worte übrig hat.

Neuere Zahlen liegen sogar noch etwas höher, doch das Verhältnis bleibt: Frauen sprechen zwei- bis dreimal mehr Worte als Männer.

Wenn Männer denken, ist immer nur eine Gehirnregion aktiv. So sind sie ganz und gar auf eine Sache konzentriert, das heißt, nur eine Handlung ist möglich. Zwei Dinge auf einmal gelingen einem Mann nur, wenn eine davon

automatisiert ist, wie zum Beispiel Auto fahren. Dann ist es ihm möglich, gleichzeitig auch noch zu reden.

Männer haben einen so genannten Tunnelblick, sie konzentrieren sich immer nur auf einen Punkt. Frauen dagegen sind multitasking-fähig. Sie können viele Dinge gleichzeitig machen, verzetteln sich daher auch leichter. Frauen denken oft, dass sie gleich alles sagen müssen, was sie auf dem Herzen haben. Das ganze Gehirn der Frau ist beim Denken aktiv, was erklärt, weshalb sie im Laufe eine Gesprächs schnell mal das Thema wechseln.



ständig über Gefühle und Menschen, aber auch über Verbesserungen nachdenken und reden. Für einen Mann ist das Thema „Gefühle“, ob positive oder negative, tabu. Zum einen denkt er nicht so viel über seine Gefühle nach, zum anderen will er sich nicht zu verletzlich zeigen.

Männer reden am liebsten über Berufsprobleme, dann folgt das Thema „Fußball“, „Saufen“, „Urlaub“ und „Politik“. „Kunst und Theater“ rangieren, ebenso wie das Thema „Frauen“, weit hinten. Das hat eine Studie des Psychologie-Professors Alfred Gebert von der Fachhochschule des Bundes in Münster ergeben.

Monatelange Beobachtungen haben gezeigt, dass Männer zum Beispiel ihre Partner für das Kantinenessen gezielt aussuchen. Gebert: „Da zeigt sich, wie berechnend sie sind. Von dem einen will man etwas erfahren, dem anderen raunt man geheimes Wissen zu, weil man sich davon Vorteile für die eigene Karriere verspricht. Selbst zum Stammtisch gingen viele Männer vordergründig, um Leute zu treffen, die man irgendwann brauchen könnte.“

Bei Männern ist meist das untere limbische System aktiv. Es entspricht dem Reptiliengehirn, einem der ältesten Teile des Gehirns, das automatisch funktioniert. Es steuert die Überlebensfunktionen, das heißt Hunger, Hitze und Kälte, Flucht oder Angriff und natürlich Sex. Das limbische System wird primär durch visuelle Reize aktiviert. Dieser Teil war in der Urzeit, als der Mann seine Familie noch vor großen Gefahren beschützen musste, ungeheuer wertvoll, denn innerhalb von wenigen Sekunden konnte er instinktiv auf eine gefährliche Situation richtig reagieren.

Zum Leidwesen vieler Männer reden Frauen schrecklich viel und schrecklich gerne. Eine Studie belegt, dass weibliche Babys schon in ihrem Mutterleib ihren Kiefer 30 Prozent häufiger bewegen; das wirkt sich natürlich auf das spätere Leben aus.

Frauen sind bekanntlich die besseren Zuhörer; außerdem schauen sie ihre Gesprächspartner häufiger an und lächeln im Schnitt doppelt so häufig wie Männer. Sie interpretieren schneller Körpersprache, Gesichtsausdruck und

Keine Spur von Emanzipation

Das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann und des Bundesamtes für Statistik haben eine Studie durchgeführt. Danach ergibt sich eine Differenz zwischen Männern und Frauen bei der Vergütung von 29,6 Prozent. In nahezu zwei von drei Fällen sei dieser Unterschied auf diskriminierendes Verhalten zurückzuführen. Nur 40 Prozent der Verdienstdifferenz lassen sich mit persönlichen Merkmalen, zum Beispiel der Arbeitszeit, erklären.

Am deutlichsten tritt die Diskriminierung beim Personenstand zutage: Während die Ehe bei Männern zu einer Gehaltserhöhung führt, hat sie für Frauen eine Senkung des Verdienstes zur Folge. Auch Ausbildungsdauer und Berufserfahrung werden bei Frauen und Männern unterschiedlich bewertet. Die Stellung in der Hierarchie spielt keine Rolle: Auch auf den Führungsebenen bleiben die Unterschiede bestehen. Wird ein Mann auf die nächste Karrierestufe befördert, bringt ihm das eine Gehaltserhöhung von etwa 46 Prozent; eine Frau bekommt dafür nur 33 Prozent mehr Geld.