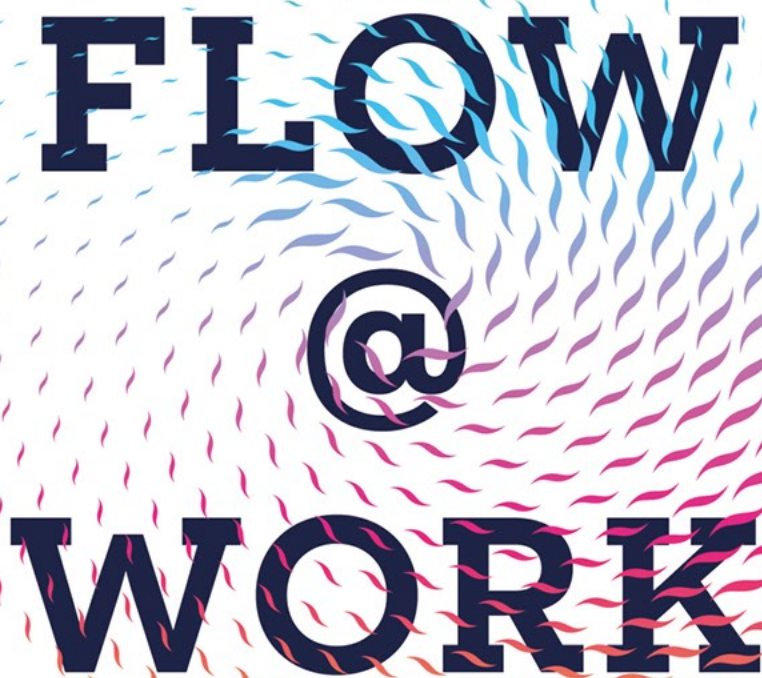


Friederike Fabritius



**FLOW**  
**@**  
**WORK**

Gehirngerecht führen –  
die besten Leute gewinnen und halten

**campus**



Meinem Ehemann, Jochen, und unseren Kindern,  
Benita, Wolf, Heinrich, Sylvester und Nike, gewidmet.  
Ihr bedeutet mir alles.

FRIEDERIKE FABRITIUS

# **FLOW@WORK**

Gehirngerecht führen –  
die besten Leute  
gewinnen und halten

Aus dem Englischen von Thorsten Schmidt

Mit Illustrationen von Carolin Nischwitz

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

Die vorliegende deutsche Ausgabe wurde übersetzt aus:  
Friederike Fabritius »The Brain-Friendly Workplace: Why Talented  
People Quit and How to get Them to Stay«, Rowman & Littlefield 2022.

ISBN 978-3-593-51644-8 Print  
ISBN 978-3-593-45198-5 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-45197-8 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt  
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.  
Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung  
für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind  
ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2022. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH,  
Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Zeichenpool, München

Umschlagmotiv: © shutterstock, Mykola Mazuryk

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus der Minion und der Myriad

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	7
<b>1 Das Neurogap</b> .....	12
<b>Interview:</b> Julie Linn Teigland, geschäftsführende Partnerin, EY Europa, Naher Osten, Indien und Afrika .....	33
<b>2 Ihre Neurosignatur</b> .....	38
<b>Interview:</b> Dr. Scott Barry Kaufman, Autor, Wissenschaftler, Gastgeber/Erfinder von <i>The Psychology Podcast</i> .....	61
<b>3 Ergebniskultur</b> .....	67
<b>Interview:</b> Stephan Aarstol, CEO, Tower Paddle Boards und Tower Electric Bikes .....	89
<b>4 Freude, Furcht und Fokus</b> .....	93
<b>Interview:</b> Dr. Janin Schwartau, Global Head of Learning & Transformation, thyssenkrupp .....	115
<b>5 Pflegen Sie Ihre Neurobalance</b> .....	120
<b>Interview:</b> Arianna Huffington, CEO, Thrive Global .....	142
<b>6 Guter Stress</b> .....	147
<b>Interview:</b> Dr. Hubertus Meinecke, geschäftsführender Direktor und Senior Partner, BCG .....	169
<b>7 Die zehn Gebote großartiger Beziehungen</b> .....	173
<b>Interview:</b> Dr. John Medina, Molekularbiologe, Autor des Buches <i>Gehirn und Erfolg. 12 Regeln für Schule, Beruf und Alltag</i> .....	191

<b>8 Das soziale Neurogap</b> .....	197
<b>Interview:</b> Claude Silver, Chief Heart Officer, VaynerMedia .....	220
<b>9 Was ist mit den Kindern?</b> .....	225
<b>Interview:</b> Amber Grewal, geschäftsführende Direktorin und Partnerin, Chief Recruiting/Talent Officer, Boston Consulting Group (BCG) .....	245
<b>10 Gruppen-Flow: Das Gegenmittel gegen Gruppendenken</b> .	248
<b>Interview:</b> Jeff Furman, President, Ben & Jerry's Foundation .....	270
<b>Anmerkungen</b> .....	275
<b>Literatur</b> .....	292
<b>Dank</b> .....	293
<b>Die Autorin</b> .....	295

# Einleitung

Nur selten bietet sich eine solche Gelegenheit: Wir haben die Jahrhundertchance, eine bessere Arbeitswelt zu erschaffen. Das alte Paradigma aus zahllosen Überstunden, wenig Schlaf, endlosen Meetings und permanentem Auf-Achse-Sein ist tot. Niemand wünscht sich dies zurück. Es ist schlecht für die Leistungsfähigkeit und schlecht für die psychische und körperliche Gesundheit aller. Die Zukunft der Arbeitswelt ist hybrid und erfordert ein flexibles neues Paradigma, das jedem hilft, seine Spitzenleistung abzurufen: Dieses neue Paradigma ist eine gehirnfreundliche Unternehmenskultur.

Ich bin Neurowissenschaftlerin und Keynote-Speakerin, die Topmanagern von Fortune-500-Unternehmen einfache, gehirnfreundliche Methoden beibringt, um Höchstleistungen zu erreichen, Innovation zu fördern und sich grundsätzlich besser zu fühlen.

Jeder redet davon, die Arbeitswelt neu erfinden zu wollen – aber niemand weiß, wie das am besten gehen soll. In *Flow@Work* stelle ich ein praxisbewährtes Modell auf wissenschaftlicher Grundlage vor, das meine Klienten bereits sehr schätzen. Sie wollen mit seiner Hilfe den kommenden Massenexodus von hoch qualifizierten Fachkräften abwenden und den Kampf um die besten Köpfe gewinnen.

Im Juli 2021 bestätigte das *Wall Street Journal*: »In den USA kündigen mehr Fachkräfte als zu jedem anderen Zeitpunkt in den letzten 20 Jahren ... die Menschen zieht es in Jobs, die besser vereinbar sind mit ihren Fähigkeiten, Interessen und ihrem Privatleben.«<sup>1</sup> Die Studie »Women in the Workplace« von McKinsey und LeanIn.org aus dem Jahr 2021 berichtet, dass bis zu 2 Millionen Frauen sich vorzeitig von ihren Jobs bei US-amerikanischen Unternehmen verabschieden könnten.<sup>2</sup> In einer repräsentativen Studie vom 31. Dezember 2021 in Deutschland kommt EY zu dem Ergebnis: »Vor allem Frauen suchen nach einem neuen Arbeitgeber.« Nur 20 Prozent der Frauen fühlten sich ihrem Arbeitgeber eng verbunden.<sup>3</sup>



Meine Klienten brauchen Lösungen für beide Probleme – und zwar schnell. Wie Riaz Shah, der Leiter der weltweiten Talentförderung bei EY (früher Ernst & Young), der für die Potenzialentwicklung von über 340 000 Mitarbeitern zuständig ist, mir sagte: »Sobald alles wieder vollständig aufmacht, werden diejenigen, die unglücklich gewesen sind, dorthin wechseln, wo sie wirklich sein wollen.«

Die gehirngerechte Unternehmenskultur bindet Spitzenkräfte, weil sie es jedem erlaubt, das Gehirn so arbeiten zu lassen, wie es am besten funktioniert. Mitarbeiter mit verschiedenen Neurosignaturen bringen vielfältige Ideen in ihre Teams ein. Es ist wichtig, dass die Leute Spaß haben! Wie ich meinen Klienten zu sagen pflege: »Wenn die Arbeit keinen Spaß macht, kann man seine Bestleistung nicht abrufen.«

In *Flow@Work* werden Sie nicht nur die konkreten Bedingungen einer gehirngerechten Unternehmenskultur kennen lernen, sondern auch Ihre persönliche »Neurosignatur« entdecken. Diese ist eine einzigartige Mischung aus vier zentralen Botenstoffen und Hormonen, die einen erheblichen Einfluss auf unsere Persönlichkeit und unsere Stress- und Arbeitsvorlieben haben. Sie werden erfahren, wie Sie Ihren »optimalen Stresspunkt« treffen und »Fun, Fear and Focus« (Freude, Furcht und Fokus) gezielt so beeinflussen, dass Sie mühelos Ihre Spitzenleistung abrufen können. Ideen werden fließen. Sie werden sich energiegeladen, inspiriert und lebendig fühlen. Sie werden auch einen sehr nützlichen Bezugsrahmen an die Hand bekommen, der es Ihnen ermöglicht, Kollegen mit anderen Neurosignaturen besser zu verstehen. Dies funktioniert übrigens auch zu Hause. Dinge, die meinen Ehemann an mir und mich an ihm störten, schreiben wir heute – entspannt – auf das Konto unserer unterschiedlichen, aber komplementären Neurosignaturen.

Meine Klienten berichten mir von Leistungssteigerungen und davon, dass sie mehr Spitzenkräfte halten und Genderdiversität besser umsetzen können. Warum? Weil Sie in kürzerer Zeit mehr erledigt bekommen, wenn Sie lernen, sich mithilfe von »Freude, Furcht und Fokus« mühelos in den Flow-Zustand zu versetzen. Wenn Sie ausreichend Schlaf, Bewegung, gesundes Essen und Zeit für sich bekommen, fühlen Sie sich wohler. Wenn Mitarbeiter sich wertgeschätzt fühlen und bedürfnisgerechte Angebote für Kinderbetreuung, Homeoffice und flexible Arbeitszeitmodelle erhalten, bleiben sie. Dies gilt insbesondere für Frauen, und aus die-

sem Grund verbessert die gehirngerechte Arbeitskultur automatisch die Genderdiversität. Statt zu versuchen, die Menschen zu verändern, verändern meine Klienten die Arbeitskultur. Sie reduzieren zeitverschwendende Meetings und unnötige Reisen auf das Allernötigste, unterstützen die Biorhythmen der Mitarbeiter mit flexiblen Arbeitszeiten und ermuntern zu »strategischen Ruhepausen«, damit alle fortwährend ihre Höchstleistung erbringen. Gehirngerechte Praktiken verschaffen meinen Klienten einen konkreten Wettbewerbsvorteil, weil sie auf diese Weise Pools von Talenten abschöpfen, die weniger problembewusste Unternehmen durch Weggang verlieren.

Führungskräfte, die früher durch die Welt flogen, sprechen offen darüber, dass die Zwangspause von weltweiten Flugreisen, extremer Stressbelastung und verlängerten Arbeitswochen ihrer Produktivität – und ihrem Leben – zugutegekommen sei. Die *New York Times*-Reporterin Ginia Bellafante interviewte ihren Nachbarn, einen um die Welt jettenden Investmentbanker mit einer jungen Familie. Vor dem Lockdown, so schreibt sie, »schaltete er sich vielleicht aus Dallas zu unseren monatlichen Eigentümersammlungen dazu, aber tags zuvor war er in Tokio gewesen, und am nächsten Tag würde er nach Brüssel fliegen«.

Bellafante erwartete, dass der Banker wild darauf sei, seinen protzigen Globetrotter-Lebensstil wieder aufzunehmen. Überraschenderweise sagte er zu ihr: »Ich habe nicht eine Sekunde lang Reisen im Inland oder ins Ausland vermisst. Was ist an deren Stelle getreten? Sport. Mit meinen Kindern zusammen sein. Produktiver sein. Niemand in meiner Welt sagt: ›Mensch, ich kann es kaum erwarten, alles wieder genau so zu tun wie früher.«<sup>4</sup>

Offen gesagt hatte der Exodus aus den Großunternehmen bereits vor der globalen Krise begonnen. Insbesondere hoch qualifizierte Frauen kehrten in einem besorgniserregenden Ausmaß Unternehmen den Rücken. Laut *Workforce Management* gaben US-amerikanische Unternehmen jährlich rund acht Milliarden Dollar für Genderdiversitätsschulungen aus. Dies beinhaltete auch, weiblichen Führungskräften beizubringen, »Führungswille zu zeigen« (*lean-in*), während männliche Führungskräfte zu Schulungen geschickt wurden, bei denen es darum ging, ihnen »unbewusste Voreingenommenheiten« (*unconscious bias*) bewusst zu machen. Aber diese kostspieligen Maßnahmen flopten. Im

Jahr 2019 berichtete *Forbes* in »Why Women Quit«, dass der Anteil der Frauen an der erwerbstätigen Bevölkerung in den USA von 51,4 Prozent im Jahr 1990 auf 47 Prozent im Jahr 2020 gesunken sei.

Nur 4,8 Prozent der Fortune-500-Unternehmen haben weibliche CEOs. Dieser kläglich geringe Prozentsatz von Vorstandschefinnen ist seit 2010 unverändert geblieben. Um nur ein Beispiel zu nennen: Lediglich 18 Prozent der Führungskräfte im Topmanagement von Microsoft sind Frauen. Meine Klienten bemühen sich verzweifelt darum, mehr Frauen ins obere Management zu bringen, weil Unternehmen mit mehr weiblichen Führungskräften finanziell erfolgreicher sind. Wie CNBC in »Companies with Female Executives Make More Money – Here’s Why« berichtete, gibt es »deutliche Anhaltspunkte dafür, dass Genderdiversität in der Führungsspitze die Geschäftsergebnisse eines Unternehmens verbessert«. <sup>5</sup>

Gehirngerechte Praktiken sorgen wie von selbst dafür, dass weniger Mitarbeiterinnen ausscheiden, während sie die Zufriedenheit, Produktivität und Vielfalt der Mitarbeiter insgesamt erhöhen. Es zeigt sich, dass das, was gut für Frauen ist, auch gut für Unternehmen ist. Man schaffe eine gehirngerechte Arbeitskultur, und man muss keinen einzigen »Gender-Diversity-Day« mehr organisieren. Die gehirngerechte Arbeitskultur bietet ein förderliches Umfeld für sämtliche Neurosignaturen und befähigt sie, ihre Bestleistung abzurufen.

In jedem Kapitel interviewe ich einen bekannten Vordenker über seine neue Vision für die Zukunft der Arbeit. Ich spreche mit der CEO von Thrive Global, Arianna Huffington, mit der Managing Director und Partnerin der Boston Consulting Group, Amber Grewal, die in der Geschäftsführung für Rekrutierung/Talentförderung zuständig ist, dem Kognitionswissenschaftler, Autor und Podcaster Dr. Scott Barry Kaufman, dem Autor von *Gehirn und Erfolg*, Prof. John Medina, dem langjährigen Mitglied des Boards von Ben & Jerry, Jeff Furman, der EY Women Fast Forward Global Leader Julie Linn Teigland, dem Autor von *The Five-Hour Workday* und CEO von Tower, Stephan Aarstol, VaynerMedia Chief Heart Officer Claude Silver und weiteren.

Sie bestätigen, dass gerade ein tiefgreifender kultureller Wandel stattfindet. Der Lockdown half Führungskräften wie unserem Investmentbanker, zu erkennen, dass sie gern genügend Schlaf bekommen und für ihre

Kinder da sind. Ich möchte sie dazu ermuntern, in dieser Hinsicht – statt in Bezug auf ihre wöchentlichen Arbeitsstunden – miteinander zu wetteifern. Sie werden schon bald ihre Schlafracker vergleichen und damit prahlen, wie viel qualitativ hochwertigen Schlaf sie bekommen.

Auch meine Klienten haben ihre Erfahrungen mit mir geteilt. In Kapitel 4 beschreibt Dr. Janin Schwartau, Global Head of Learning and Transformation bei thyssenkrupp, die fluide neue Arbeitskultur und die flexiblen Arbeitszeitmodelle, die sie für ihr 70-köpfiges Team entwarf, nachdem sie mein gehirngerechtes Programm erlebt hatte. Nach unserem Workshop hat Dr. Schwartau auch eine Mitarbeiter-Meditationssitzung eingeführt. Sie erwähnt meinen Lieblingsteilnehmer – einen schrulligen 60-Jährigen, der erklärte: »Wenn Gott gewollt hätte, dass ich mich schnell bewege, hätte er mir Räder gegeben.« Nachdem er hörte, dass Bewegung Demenz besser vorbeugt als jedes Medikament, wurde er zu einem passionierten Jogger.

Jedes Kapitel von *Flow@Work* enthält darüber hinaus Tipps für die Gehirnfitness, witzige Anekdoten und – teils kuriose – neurowissenschaftliche Fundstücke. So werden Sie von den Dsungarischen Zwerghamstern hören, deren Hoden schrumpften, als ihnen Melatonin verabreicht wurde, und erfahren, wieso Angelina Jolie möglicherweise eine Testosteron-Neurosignatur hat. Sie werden erfahren, wie ein esoterisches Rollenspiel ein neues Krebsmedikament aus einem Flop zu einem Topprodukt gemacht hat und warum ich Yoga nicht ausstehen kann (Hinweis: Es liegt an meiner Neurosignatur).

Der Kampf gegen Diskriminierung auf der Basis von Gender, Hautfarbe oder sexueller Orientierung ist äußerst wichtig, und ich stehe zu 100 Prozent dahinter. In *Flow@Work* plädiere ich zusätzlich für eine Inklusion nächster Stufe, auf der Grundlage unserer unschätzbaren Vielfalt von Denkstilen. Diversität bezieht sich nicht nur auf Hautfarbe/ethnische Zugehörigkeit, Gender oder sexuelle Orientierung. Sie bezieht sich auch auf die Art und Weise, wie wir denken – und arbeiten. Wenn ich vor diesem Hintergrund das generische Maskulinum verwende, schließe ich darin alle Geschlechter ein.

# 1 Das Neurogap

»Frauen sind nicht das Problem, sie sind die Antwort.«

*Julie Linn Teigland*

Ich traf in dem wuchtigen Tagungsraum im obersten Stockwerk eines 5-Sterne-Hotels ein, wo ich an einer ganztägigen, von meinem damaligen Arbeitgeber organisierten »Lean-In«-Schulung teilnehmen wollte. Die etwa 40-jährige Seminarleiterin trug einen maßgeschneiderten marineblauen Hosenanzug und dazu passende Pumps. Ihr Haar war zu einem eleganten Bob geschnitten, der von blonden Strähnen durchzogen war. Zunächst erläuterte sie uns versierten weiblichen Führungskräften, dass Männer nach anderen Regeln spielten und dass wir lernen müssten, uns männliche Machtspiele zunutze zu machen, wenn wir es an die Spitze schaffen wollten. Ich machte zermürend viele Überstunden – auch auf vielen internationalen Reisen – für eine führende große Unternehmensberatung. Der Frauenanteil unter den Mitarbeitern des Unternehmens betrug weniger als 25 Prozent, und von den Partnern waren sogar nur 5 Prozent Frauen. Die Unternehmensleitung wollte diese Zahlen verbessern, indem sie weiblichen Führungskräften half, voranzukommen. Mich und meine Kolleginnen auf ein Seminar zu schicken, auf dem wir lernen sollten, wie man »Führungsstärke entwickelt« (*lean-in*), war eine Initiative zur Förderung der Genderdiversität.

Als Neurowissenschaftlerin mit einem starken Interesse an menschlichem Verhalten freute ich mich sehr über die Gelegenheit, an dieser Schulung teilzunehmen. Könnte Lean-In Frauen wirklich helfen, sich mehr Macht zu verschaffen und in die männerdominierten oberen Ränge der Unternehmenswelt aufzusteigen?

## Nicht lächeln

Die Seminarleiterin ging flott reihum und begrüßte jede von uns mit Handschlag. Wenn unser Handgriff »schwach« war, mussten wir ihr erneut die Hand geben und stärker drücken, bis sie zufrieden war. Mein höflicher Händedruck wurde als unzureichend kritisiert. Es bedurfte mehrerer, zunehmend anstrengender Versuche meinerseits, ehe sie zufrieden war. Als sie endlich weiterging, kam ich mir vor wie eine Holzfällerin.

Nachdem die Dozentin den Rundgang beendet hatte, forderte sie uns auf, es ihr gleichzutun und die Anwesenden einzeln mit herzlichem Händedruck und sofortiger Rückmeldung zu begrüßen. Rufe wie »Fester!« und »Das hat sich so angefühlt, wie wenn man einen toten Fisch berührt!« hallten durch den Raum, begleitet von schallendem Gelächter, das missbilligende Blicke unserer Dozentin nach sich zog.

Als Nächstes erfuhren wir, dass wir, um ernst genommen zu werden, immer Anweisungen geben müssten und niemals Fragen stellen dürften. Wir wurden in Paare aufgeteilt. Eine Frau spielte den Chef, die andere ein Teammitglied. Ich musste fünfmal »Ich brauche diesen Bericht morgen!« sagen, ehe es mir gelang, meine Mädchenstimme so weit zu senken, dass sie sich für unsere Kursleiterin hinreichend Respekt gebietend anhörte. Während dieser Übung wurde auch viel gekichert. Es berührte uns peinlich. Für die meisten von uns fühlte es sich selbstverständlicher an, ein Teammitglied zu fragen: »Wärst du so nett, diesen Bericht morgen abzuliefern? Das wäre wirklich super«, gefolgt von einem Lächeln.

Aber Lächeln? Ein großer Fehler.

»Lächeln Sie nicht!«, blaffte unsere Dozentin. »Die Männer in Ihrem Umfeld werden darin ein Zeichen von Schwäche und niedrigem Status sehen. Sie können nach der Arbeit lächeln.« Gedämpfteres Kichern, während sie uns zum Wegsehen zwang. Sie bedeutete uns, an einem riesigen Konferenztisch Platz zu nehmen.

»Wenn Sie bei einem Meeting an einem Tisch wie diesem sitzen«, hob sie an, »will ich, dass Sie sich an den ›Platzhirsch‹ im Raum richten. Ignorieren Sie alle anderen. Wenn der Platzhirsch zuhört, ist Ihnen die Aufmerksamkeit aller anderen sicher.«

# LEAN IN

# LEAN OUT



Ich hob die Hand. Sie nickte schroff. Mit der tiefsten Stimme, die mir möglich war, und sorgsam darauf achtend, keine Frage zu stellen, sagte ich: »Wenn ich meine Klienten treffe, versuche ich normalerweise eine inklusive, freundliche Atmosphäre zu schaffen, indem ich jede Person im Raum begrüße.«

»Das ist schwach!«, meinte unsere Dozentin. »Sprechen Sie mit dem Boss, und alle anderen werden Ihnen zuhören. Schultern nach hinten. Auf ihrem Stuhl ausgestreckt. Nehmen Sie sich so viel Raum wie möglich. Lassen Sie niemanden in Ihren Raum eindringen. Sie sind die Königin, und niemand berührt die Königin.«

Als Nächstes sahen wir uns den berühmigten Videoclip an, der zeigt, wie US-Präsident George W. Bush hinter Bundeskanzlerin Angela Merkel vorbeischlüpfte, als sie an einem noch eindrucksvolleren Konferenztisch als unserem saß. Im Gesicht unserer Dozentin zeichnete sich blankes Entsetzen ab, als sie sah, wie Bush Merkels Schultern freundlich drückte.

»Dies war ein männliches Machtspiel, wie es im Buch steht!«, empörte sich unsere Dozentin. »Lassen Sie es *niemals* zu, dass sich irgendjemand Ihnen gegenüber so verhält!« Wir machten wieder die Runde, klopfen einander so kraftvoll auf die Schulter, wie wir nur konnten, und versuchten, die Atmosphäre einer Männer-Umkleide zu erzeugen. Es folgte wieder Gekichere. Als sich das Seminar dem Ende zuneigte, gab uns unsere neue Mentorin einen letzten Tipp: »Bestellen Sie nie den kleinsten Firmenwagen. Frauen neigen dazu, sich das kleinste, praktischste, umweltfreundlichste Auto auszusuchen. Aber Statussymbole sind Männern sehr wichtig, und das sollten sie ab sofort auch Ihnen sein. Das große Auto, die modische Uhr, der teure Schmuck, die Designer-Handtasche – all dies sind Statussymbole. Sie bringen Ihnen die Anerkennung Ihrer männlichen Kollegen ein. Gehen Sie aufs Ganze oder gehen Sie nach Hause.«

## So »verbessert« man Frauen nicht

Unternehmen geben sehr viel Geld dafür aus, mehr Frauen ins obere Management zu bringen, weil zahlreiche Studien zeigen, dass von weiblichen Führungskräften geleitete Bereiche produktiver und profitabler sind und die Mitarbeiter sich hier wohler fühlen. Im Jahr 2018 zum Beispiel berichtete CNBC, dass »viele dafür spricht, dass Genderdiversität in der Führungsspitze die Geschäftsergebnisse eines Unternehmens verbessert«.<sup>1</sup>

Hat es sich in meiner Firma bewährt, weibliche Führungskräfte in Empowerment-Kurse zu schicken? Ließ es uns bei dem Unternehmen bleiben, und wurden mehr Frauen befördert? Nicht wirklich.

Weitere Genderdiversitäts-Initiativen folgten: Schulungen weiblicher Führungskräfte, Mentoring-Netzwerke, Women's Lunches – alles Mögliche. Trotzdem hat jede Frau aus meiner Peergroup, mich eingeschlossen, diesem Unternehmen den Rücken gekehrt, wobei wir unsere Fähigkeiten, Talente und Erkenntnisse mit uns nahmen. Die teuren Empowerment-Schulungen waren für die Katz. Keine einzige Frau, die ich kenne, arbeitet noch dort. Offen gesagt, waren wir frustriert von den erschöp-



fenden Reisen, den irrwitzigen Überstunden, dem extremen Stress und den fehlenden Kinderbetreuungsangeboten. Saftige Boni und andere Nebenleistungen wogen die Kosten für unsere körperliche und psychische Gesundheit nicht auf. Lassen Sie mich eines klarstellen: Es ist nicht so, dass wir nicht in der Lage waren, es zu schaffen. Wir *wollten* es nicht schaffen!

Als ich es das letzte Mal überprüft habe, saßen nur vier Frauen im 30-köpfigen Stiftungsrat meines damaligen Unternehmens. Der Anteil von Frauen an hochrangigen Führungskräften verharrte bei 11 Prozent. Unterdessen sind viele Männer, die zeitgleich mit mir eingestellt wurden, zu Partnern ernannt worden.

Die globalen Restriktionen im Rahmen der Covid-19-Krise führten zu einer weiteren Verschlechterung dieser Situation. Laut der Studie »Women in the Workplace« von 2021, die gemeinsam von McKinsey und LeanIn.org durchgeführt wurde, plant jede vierte Frau, zu kündigen oder beruflich kürzerzutreten. Die US-amerikanischen Unternehmen könnten bis zu 2 Millionen Frauen verlieren.<sup>2</sup>

Einer der Hauptgründe, warum Frauen dem Arbeitsleben den Rücken kehren wollen, ist die Belastung durch unbezahlte Care-Dienste im Haushalt – Einkaufen, Kochen, Saubermachen, sich um Kinder und Eltern kümmern –, die überproportional von Frauen erledigt werden. Vor der Corona-Krise übernahmen Frauen fast doppelt so viele unbezahlte Care-Arbeiten wie Männer. Die Krise hat diese Ungleichheit noch erhöht, wie der »Women in the Workplace«-Bericht von 2021 feststellt.<sup>3</sup>

## **Der Versuch, die Männer zu »verbessern«**


Unternehmen versuchen, das Gendergap dadurch zu verringern, dass sie ihre Führungskräfte in Schulungen für »unbewusste Vorurteile« (*unconscious bias*) sensibilisieren. Schulungen zur Bewusstmachung unbewusster Vorurteile sollen Mitarbeitern Werkzeuge an die Hand geben, mit deren Hilfe sie ihre Vorurteile erkennen und neutralisieren können. Sie werden von fast allen großen Technologieunternehmen wie Meta, Salesforce und VMware angeboten, und jeden Tag kommen neue hin-

zu. Bei Google zum Beispiel haben 75 Prozent der 114 000 Mitarbeiter an Workshops über unbewusste Vorurteile teilgenommen.

Es gibt überzeugende Belege dafür, dass sowohl männliche als auch weibliche Führungskräfte gegenüber Frauen voreingenommen sein können. Diese Vorurteile wirken sich negativ auf die Einstellung, Bezahlung und Beförderung weiblicher Führungskräfte aus. Es ist sowohl vernünftig als auch ethisch geboten, dass Unternehmen diese Vorurteile bekämpfen. Allerdings muss man keine Neurowissenschaftlerin sein, um zu wissen, dass niemand dadurch, dass man ihm Schuldgefühle einredet, ein Vorurteil ablegt. Im Gegenteil, es gibt Evidenz dafür, dass »Diversity & Inclusion«-Programme unbewusste Vorurteile sogar noch verstärken können!


Im Jahr 2018 erschien in *Newsweek* der Aufsatz »How Diversity Training Infuriates Men and Fails Women«,<sup>4</sup> in dem die üblichen Schulungen zur Bewusstmachung unbewusster Vorurteile auf eine faszinierende Weise zerlegt wurden. Frank Dobbin, Professor für Organisationssoziologie an der Harvard-Universität, hatte Tausende von Datenpunkten durchgekämmt und war zu dem Schluss gekommen, dass Sensibilisierungskurse für unbewusste Vorurteile alles nur noch schlimmer machten, so schrieb die Journalistin Joanne Lipman. »Die Schulungen machten die Männer wütend, die sie erziehen sollten«, erläuterte Lipman. »Die wichtigste Lektion, die sie aus diesen Kursen mitnahmen, lautete, dass sie um Frauen und Angehörige von Minderheiten einen ›Eiertanz aufführen‹ müssten.«

*Workforce Management* zufolge gaben US-amerikanische Unternehmen rund 8 Milliarden Dollar pro Jahr für Diversitätsschulungen aus. Aber Dobbins Studie an 829 Unternehmen über einen Zeitraum von 31 Jahren zeigte, das Diversitätstraining »am durchschnittlichen Arbeitsplatz keine positiven Effekte« hatte.<sup>5</sup> In einem Leitartikel in *The Economist* hieß es scherzhaft, die zwölf Wörter im Englischen, die am meisten Furcht einflößen, seien »I'm from human resources, and I'm here to organize a diversity workshop.« (Ich bin von der Personalabteilung, und ich bin hier, um einen Diversitäts-Workshop zu organisieren.)<sup>6</sup>



**Mental Break** – In *Der lange Weg zur Freiheit* erzählt Nelson Mandela, ihn habe ein »seltsames Gefühl« beschlichen, als er an Bord eines Flugzeugs von Ethiopian Airways gegangen und ihm dabei aufgefallen sei, dass der Pilot ein Schwarzer war. Da er noch nie zuvor einen schwarzen Piloten gesehen hatte, wurde er von panischer Angst ergriffen. Der Anführer der südafrikanischen Anti-Apartheid-Bewegung fragte sich selbst: »Wie konnte ein Schwarzer ein Flugzeug fliegen?«


Mandela schrieb: »Ich war in das Denkmuster der Apartheid gefallen, nach dem Afrikaner minderwertig waren und nur Weiße fliegen konnten. Ich lehnte mich in meinem Sitz zurück und schalt mich für solche Gedanken.«<sup>7</sup> Mandela beschreibt anschaulich, wie selbst die »wokenste« Person unbewussten Vorurteilen unterliegen kann. Seine Geschichte weist jedoch auch auf eine Lösung hin – es hilft uns schon, unsere Vorurteile zu überwinden, wenn wir größerer Diversität ausgesetzt sind.




## Es geht um unser Gehirn

Was können wir also tun, um wirklich mehr Diversität und weniger *bias* (Vorurteile) in die Unternehmen zu bringen? Hier hilft ein Ausflug in die Hirnforschung.

Vier wirkmächtige chemische Substanzen prägen unsere Persönlichkeit: die Neurotransmitter Dopamin und Serotonin, und die Hormone Östrogen und Testosteron. Zusammen bilden sie vier verschiedene Systeme, die bestimmte Areale unseres Gehirns stimulieren. Dies sind das Dopamin-, Serotonin-, Östrogen- und Testosteronsystem unseres Gehirns.



**Neurotransmitter** sind Moleküle, mit deren Hilfe das Gehirn Botschaften zwischen Nervenzellen, sogenannten Neuronen, und von Neuronen an Muskeln weiterleitet.



Sie haben vielleicht eine hohe Aktivität in Ihrem Serotoninsystem. Ich habe vielleicht mehr Neuronen, die im Östrogensystem meines Gehirns feuern. Wenn ich sage, dass Sie eine »Dopamin-Neurosignatur« haben, meine ich damit, dass Persönlichkeitszüge, die mit dem Dopaminsystem im Gehirn assoziiert sind, bei Ihnen stark ausgeprägt sind. Aber das ist ein Zungenbrecher! Es ist leichter, einfach nur zu sagen, dass Sie eine »Dopamin-Neurosignatur« haben, und daher werden wir die Sprache dahingehend vereinfachen. Wir wollen uns die vier Gehirnsysteme näher ansehen. Erkennen Sie sich vielleicht wieder?

## **Dopamin**

Menschen mit einem aktiven Dopaminsystem – kurz: Dopamin-Neurosignaturen – sind neugierig, tatkräftig und zukunftsorientiert. Es ist die typische Neurosignatur von Erfindern und Unternehmern. Sie sind schnell gelangweilt und immer auf der Suche nach dem nächsten spannenden Projekt.

Der britische Milliardär und Gründer der Virgin Group, Richard Branson, der immer einen neuen Nervenkitzel sucht, ist ein typischer Vertreter der Dopamin-Neurosignatur. »Wenn etwas keinen Spaß mehr macht, macht etwas anderes«, lautet ein berühmter Ausspruch Bransons.<sup>8</sup> Branson, der sich von seiner Legasthenie nie bremsen ließ, hielt sich sein gesamtes Berufsleben hindurch an seinen Rat – angefangen mit dem Herausbringen einer eigenen Zeitschrift mit sechzehn über die Gründung zuerst von Virgin Records und später Virgin Atlantic Airways bis zu dem Weltraumflug im Jahr 2021 an Bord seines Virgin Galactic-Weltraumflugzeugs.

## **Serotonin**

Menschen mit einem aktiven Serotonin-System – Serotonin-Neurosignaturen – sind zuverlässig, detailversessen, umsichtig und loyal. Sie brauchen Routinen und Struktur, um ihr Potenzial auszuschöpfen, und sie mögen Beständigkeit und Stabilität.

Die Investorenlegende Warren Buffett meidet ausdrücklich den Dopaminrausch, der von E-Mails und Twitter-Nachrichten ausgelöst wird. Vielmehr, sagt Buffett, »sitze ich in meinem Büro und lese den ganzen Tag«. Sein Partner bei Berkshire Hathaway, Charlie Munger, schreibt: »Weder Warren noch ich sind so schlau, dass wir ohne Zeit zum Nachdenken Entscheidungen treffen könnten. Wir treffen konkrete Entscheidungen zwar sehr schnell, aber nur deshalb, weil wir so viel Zeit damit verbracht haben, uns darauf vorzubereiten, indem wir still dasitzen und lesen und nachdenken.«<sup>9</sup>

## Testosteron


Menschen mit einem aktiven Testosteron-System – Testosteron-Neurosignaturen – sind nüchtern, tough, verstandesorientiert, direkt und haben Spaß daran, Macht auszuüben. Sie sind oft analytisch und nutzen Systemdenken, das heißt, sie lösen Probleme, indem sie logisch schlüssig einen Schritt nach dem anderen machen, wobei sie sich an den »Regeln« eines Systems orientieren. Entsprechend basteln sie gern an »Systemen« herum, wie etwa Motoren oder Computern.

Apple-Gründer Steve Jobs war ein getriebener Unternehmer mit ausgeprägter Testosteron-Neurosignature. Seine große Stärke bestand darin, dass er es verstand, sich den Intellekt begabter Menschen zunutze zu machen, wie etwa seines Freundes Steve Wozniak, und dafür sorgte, dass sie konzentriert bei der Sache blieben. Aber Jobs war bekanntlich auch sehr anspruchsvoll und konnte Menschen drangsaliieren. Jobs Mantra lautete »Fokus und Einfachheit«, und seine regelrechte Design-Obsession bei Apple diente einem bestimmten Zweck. »Design ist ein seltsames Wort«, sagte Jobs. »Einige Leute glauben, das Design betreffe das äußere Erscheinungsbild. Aber wenn man tiefer gräbt, dann zeigt sich, dass es eigentlich um die Funktionalität geht.«<sup>10</sup>


## Östrogen

Menschen mit einem aktiven Östrogen-System im Gehirn – Östrogen-Neurosignaturen – sind empathisch und gut darin, persönliche Beziehungen und Gemeinschaften aufzubauen. Östrogen erhöht die Ausschüttung des »Kuschelhormons« Oxytocin, das emotionale Bindungen und Gefühle des Vertrauens stärkt. Diese Neurosignatur versteht sich hervorragend auf nicht lineares »laterales Denken«, bei dem ein Problem aus mehreren verschiedenen Gesichtswinkeln betrachtet wird, bis sich neue Einsichten ergeben. Laterale Denker können auch die langfristigen Folgen einer Entscheidung gut vorhersehen.

Apple-Mitgründer Steve Wozniak zeigt die typischen Persönlichkeitszüge eines lateralen Denkers mit Östrogen-Neurosignatur. In einem Interview im Jahr 2020 mit CNBC sagte Wozniak, dass er, anders als Steve Jobs, »nie hungrig nach Ruhm, Macht oder Geld« gewesen sei.<sup>11</sup> Der fantasievolle und kreative Wozniak erinnerte sich daran, dass er als Teenager »einen Fernseher und eine Schreibmaschine hatte, und das brachte mich auf die Idee, dass ein Computer als eine Schreibmaschine mit einem Videobildschirm ausgelegt werden sollte«.<sup>12</sup> Vielleicht waren Jobs und Wozniak deshalb so erfolgreiche Partner, weil sie so unterschiedliche, aber komplementäre Neurosignaturen hatten.



**Laterales Denken** bedeutet, dass man ein Problem dadurch zu lösen versucht, indem man mehrere Möglichkeiten gleichzeitig prüft. Laterale Denker haben einen intuitiven Zugang zu Problemen und stellen Verbindungen her, die anders gearteten Denkern vielleicht entgehen.




## Das verborgene Neurogap

Die Anthropologin und Bestseller-Autorin Helen Fisher hat jahrzehntelang erforscht, wie diese vier neurochemischen Systeme in unserem Gehirn die Persönlichkeit prägen. Mehr als 16 Millionen Menschen in über 40 Ländern haben sich dem Fisher Temperament Inventory (FTI) un-


terzogen.<sup>13</sup> Helens Persönlichkeitsinventar auf neurowissenschaftlicher Grundlage, das mit funktionellen MRT-Tests validiert worden ist, wird auch von Match.com verwendet.

Im Jahr 2015 gründete Fisher zusammen mit Dave Labno NeuroColor, ein Beratungsunternehmen, das Firmen und Behörden dabei hilft, neurowissenschaftlich fundierte Werkzeuge zu nutzen, um ihre Führungskräfte in die Lage zu versetzen, ihre Höchstleistung abzurufen. Ich war begeistert, als Dave Labno, CEO und Mitgründer von NeuroColor, sich bereit erklärte, für mich einige anonymisierte Datensätze, die möglicherweise Aufschluss darüber gaben, welche Rolle Gender in unserem Gehirn spielt, auszuwerten. Was er herausfand, war faszinierend.

Gemäß seinen Daten gibt es bei 53 Prozent der Männer und 39 Prozent der Frauen in der allgemeinen Bevölkerung deutliche Hinweise auf »Tough-Mindedness« (nüchterne Verstandesorientierung), einen Persönlichkeitsmarker für ein aktives Testosteronsystem. Aber bei Spitzenführern der Fortune-500-Unternehmen steigen diese Prozentsätze auf rund 73 Prozent bei Männern und 65 Prozent bei Frauen.



**Tough-Mindedness** zeichnet sich durch eine sachliche, unsentimentale Betrachtungsweise und die Tendenz aus, durchsetzungsstark, beharrlich und nicht leicht beeinflussbar zu sein.



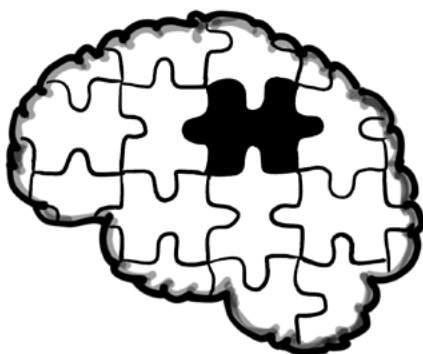
Bei einem anderen typischen Persönlichkeitszug von Menschen mit Testosteron-Neurosignatur – Systemdenken – kamen ähnliche Ergebnisse heraus. In der allgemeinen Bevölkerung fand NeuroColor bei 40 Prozent der Männer und 23 Prozent der Frauen deutliche Hinweise darauf. Unter Spitzenmanagern jedoch war Systemdenken bei 61 Prozent der Männer und 57 Prozent der Frauen vorherrschend! Analysen der Datensätze, die NeuroColor exklusiv mit mir teilte, enthüllten auch, dass männliche *und* weibliche Spitzenführerkräfte im Vergleich zur allgemeinen Bevölkerung 5 Prozentpunkte weniger Empathie besaßen.

**Systemdenken** ist eine lineare, analytische Art des Denkens und logischen Schließens. Um ein Problem genau zu bestimmen und zu beheben, betrachtet es die Wechselwirkungen zwischen den Teilen eines Systems, wie etwa eines Automotors.

Dave Labno, der CEO von NeuroColor, und ich haben die faszinierenden Ergebnisse diskutiert, die in diesen bis dahin unpublizierten Datensätzen entdeckt worden waren. »Führungskräfte an der Spitze weisen bei Persönlichkeitszügen, die mit dem Testosteron- und dem Dopaminsystem assoziiert sind, überdurchschnittlich hohe Werte auf – und dies gilt sowohl für Männer als auch für Frauen«, bemerkte Labno.

Dies bedeutet, dass in unseren Vorstandsetagen überwiegend Menschen das Sagen haben, die, unabhängig von ihrem Geschlecht, Testosteron-/Dopamin-Neurosignaturen aufweisen. Dieses verborgene Neurogap – ich nenne es ein »Stressgap« – ist vielleicht sogar größer als das Gendergap, dem Bemühungen zur Steigerung der Diversität abhelfen wollen.

## DAS NEUROGAP





## Machtbewusste Männer ... und Frauen

Missverstehen Sie mich nicht. Führungskräfte mit Testosteron-/Dopamin-Neurosignatur haben eine Menge positive Eigenschaften. Sie sind nüchterne, durchsetzungsstarke Verstandesmenschen, die kein Blatt vor den Mund nehmen. Extreme Überstunden, höllischer Arbeitsdruck und starke Rivalität – da sind sie in ihrem Element. Sie sind charismatisch, ungeduldig und risikofreudig. Ich arbeite gerne mit ihnen zusammen, weil sie anregend und unterhaltsam sind. Ich habe nie das Gefühl, meine Zeit mit ihnen zu verplempern, und sie kommen immer direkt zur Sache.

Aber einige Führungskräfte mit Testosteron-Neurosignatur können als schroff, beleidigend und allzu impulsiv rüberkommen. Sie können eine extrem stressreiche Arbeitsatmosphäre schaffen und verstehen mitunter nicht, warum andere Neurosignaturen nicht mit der gleichen »Begeisterung« danach streben, ihr Bestes zu geben. Eine Führungskraft mit aktivem Testosteron-System hat kein Verständnis dafür, wenn Menschen mit anderen Neurosignaturen sagen, dass sie erschöpft sind. Sie hält sie für faul. Tatsächlich wirkt sich das von ihr geschaffene Arbeitsumfeld negativ auf die Produktivität dieser Mitarbeiter aus.

Im Extremfall mag eine dopamin- und testosterongepowerte Führungskraft Mitarbeiter belohnen, die die »dunkle Triade« von Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie zeigen – und diejenigen bestrafen, die negativ auf extremen Stress reagieren. Man denke an Don Draper in *Mad Men*. Dies erzeugt ein toxisches Arbeitsumfeld, das Mitarbeiter mit anderen Neurosignaturen abtörnt. Sie leiden im Stillen, oder sie kündigen. Dieser Teufelskreis führt zu einem tiefgreifenden Mangel an Neurosignatur-Diversität in dem betreffenden Unternehmen.

Stellen Sie sich Steve Jobs ohne Steve Wozniak vor. Wäre Apple jemals aus der berühmten Garage herausgekommen?



**Brain Food** – Manchmal sind wir bei der Arbeit schlecht gelaunt, weil wir dehydriert sind. Wenn Sie sich träge und antriebslos fühlen, sollten Sie Wasser trinken. Eine optimale Wasserversorgung kann laut einer in *Frontiers in Neuroscience* publizierten Studie die Leistungsfähigkeit des

Gehirns um bis zu 14 Prozent steigern.<sup>14</sup> Schon ein geringfügiger Flüssigkeitsmangel kann sich negativ auf die Stimmung und die kognitive Leistungsfähigkeit auswirken.



## Die »schlechte« Chefin

Einige weibliche Führungskräfte, die die hierarchische Leiter erfolgreich bis an die Spitze erklommen haben, wurden überraschenderweise beschuldigt, ihre Machtstellung zu missbrauchen. Ehedem freudig begrüßt als »SheEOs«, die den Feminismus in das moderne Büro bringen würden, wurden in Ungnade gefallene Mobberinnen wie die ehemalige CEO von Yahoo, Marissa Mayer, als hübschere Verpackungen derselben alten ausbeuterischen Unternehmenskultur entlarvt. Der Popkultur-Blog *Jezebel* kommentierte dies unverblümt: »Das Problem an beschissenen weiblichen Chefs ist nicht, dass sie Frauen sind, sondern, dass sie Arschlöcher sind.«<sup>15</sup>

Weibliche Führungskräfte mit Testosteron-/Dopamin-Neurosignaturen haben oft einen starken Erfolgswillen. Andere werden vielleicht befördert, weil die Männer an der Spitze das Gefühl haben, mit ihnen besser klarzukommen. Einige sind aufregende, inspirierende, ehrgeizige Vorgesetzte. Andere mögen als schroff und beleidigend rüberkommen, ihre Mitarbeiter extrem unter Druck setzen, wenig Empathie und eine schlechte Impulskontrolle zeigen.

Wir sollten jedoch auch anerkennen, dass den Daten von NeuroColor zufolge rund ein Drittel der Frauen Testosteron-Neurosignaturen haben. Dennoch machen Frauen nicht annähernd ein Drittel der Unternehmensführer aus. Frauen sind nach wie vor auf Vorstandsetagen mit unglaublich vielen Vorurteilen konfrontiert. Im Jahr 2020 war laut »Women in the Workplace« nur jede fünfte Person, die direkt an einen CEO berichtete, eine Frau. Stand Juni 2021 waren nur 8 Prozent der Fortune-500-CEOs Frauen.<sup>16</sup>

Eine Metaanalyse von 63 Studien, die die American Psychological Association durchführte, ergab Folgendes: Wenn Frauen Durchsetzungsstärke und Dominanz zeigen, wird ihr Verhalten negativer beurteilt, als

wenn Männer das gleiche Verhalten zeigen. Frauen, die ihre Ideen mit Nachdruck vertreten, direkte Forderungen stellen und für sich selbst einstehen, werden weniger sympathisch gefunden, so das Fazit der Studie.<sup>17</sup> Wie der Organisationspsychologe Adam Grant von der Wharton School in seinem Tweet über diese Studie bemerkte: »Wann werden wir endlich aufhören, dominante Frauen dafür zu bestrafen, dass sie überholte Gender-Stereotype verletzen?«<sup>18</sup>

Die Vorgesetzte, die mich zur »Lean-In«-Schulung schickte, war eine Herausforderung. Unter ihrer Führung waren 14 bis 16 Arbeitsstunden die Regel, und extremem Stress wurde als Produktivitätsbeweis gehuldigt. Wenn man nicht unter Schlafmangel litt, schöpfte man sein Potenzial nicht aus. Mein durchschnittlicher Arbeitstag dauerte von 7 Uhr morgens bis 22 Uhr und manchmal auch bis Mitternacht oder länger. Ich musste oft frühmorgens am nächsten Tag einen Flug erwischen und den ganzen Reisetag mit 2 bis 3 Stunden Schlaf auskommen – ohne Mittagspause oder Abendessen. Absurd, aber wahr. Ich war erschöpft und machte mir Sorgen wegen meiner Gesundheit, weil ich nicht genug schlief, kaum Sport trieb und mich schlecht ernährte.

Als ich meine Chefin um eine 1-stündige Fitnesspause pro Woche bat, ließ sie mich gereizt wissen, dass mein Ansinnen »unprofessionell« sei. Ich ließ nicht locker. Sie gab schließlich nach, sagte mir aber, ich müsste mich hinausschleichen, damit es niemandem auffalle.

Gehorchte meine Chefin einfach nur den Erwartungen ihrer Vorgesetzten? Oder lag es an ihrer Neurosignatur, nicht zu erkennen, dass sie, indem sie ihren Mitarbeitern die Befriedigung grundlegender Bedürfnisse wie Schlaf, gesunde Ernährung und Sport verweigerte, deren Produktivität und Arbeitszufriedenheit zerstörte? Und so verließen hoch qualifizierte, talentierte Mitarbeiterinnen dieses Unternehmen, statt in die Führungsspitze aufzusteigen. Und sie nahmen die Ressourcen, die das Unternehmen in ihre Ausbildung und Entwicklung investiert hatte, mit.



**Mind Bender**– Sage und schreibe 86 Prozent der weiblichen Millennials sagten in einer REAL-Studie von 2017, sie hätten attraktive Positionen in Unternehmen sausen lassen. Aus folgenden Gründen: 33 Prozent fühl-

ten sich eingeschränkt und unzufrieden. 43 Prozent sagten, sie würden nicht ihrer Leidenschaft folgen können. 10 Prozent sagten, sie kämen nicht schnell genug voran und könnten das Unternehmen nicht in einer sinnvollen Weise beeinflussen.<sup>19</sup>



## Warum es ein Neurogap an der Spitze gibt

Meine Lean-In-Schulung sollte mir beibringen, mich wie ein Mann in einer Machtposition zu verhalten. Jetzt können wir erkennen, dass sie mir beibringen sollte, mich wie jemand mit einer Testosteron-Neurosignatur zu verhalten. Aber was ist, wenn Sie eine Frau mit einer Östrogen-Neurosignatur sind? Vielleicht können Sie typische Persönlichkeitszüge, die mit einer Testosteron-Neurosignatur assoziiert sind, wie Tough-Mindedness und lineares Denken, vortäuschen oder »verbessern«, aber das würde nicht authentisch wirken, weil Ihre Stärken nun einmal in Empathie und lateralem Denken liegen.

Stellen Sie sich vor, wir würden männliche Führungskräfte in »Lean-Out«-Schulungen schicken, damit sie dort lernen, beim Handschlag sanfter zu drücken, aufmunternd zu lächeln und damenhafte Trippelschritte zu machen. Dieses »Umkehren des Manuskripts« verdeutlicht, wie beleidigend »Empowerment«-Training für intelligente, talentierte Frauen ist – und warum es nicht verhindert, dass sie in Scharen den Unternehmen den Rücken kehren.

Heute wissen wir, wie zermürbend es für eine homosexuelle Person ist, wenn von ihr verlangt wird, so zu tun, als wäre sie heterosexuell. Gezwungen zu sein, so zu tun, als wäre man jemand, der man nicht ist, um im Berufsleben voranzukommen, beansprucht kognitive Ressourcen. Es kann Angst und Depression verursachen.

Ich möchte hinzufügen, dass viele Männer Östrogen-Neurosignaturen haben und womöglich ebenfalls das Gefühl haben, in bestimmten Unternehmensumfeldern nicht ihre Bestleistung abrufen zu können. Daten, die NeuroColor mit mir geteilt hat, zeigen, dass rund 28 Prozent der Männer in der allgemeinen Bevölkerung und rund 72 Prozent der Frauen Merkmale zeigen, die mit einer Östrogen-Neurosignatur asso-

ziiert sind. Die Daten bestätigen die Auffassung, dass Gender nie dazu benutzt werden sollte, die Persönlichkeit oder den Denkstil eines Menschen zu stereotypisieren. Unser Gender *beeinflusst* unsere Neurosignatur, aber *determiniert* diese nicht.

Ihre *Race* – Hautfarbe bzw. ethnische Zugehörigkeit – hat nur einen geringen oder gar keinen Einfluss auf Ihre Neurosignatur. Aus diesem Grund fühle ich mich als Neurowissenschaftlerin nicht qualifiziert, um auf das Thema der »Racial Diversity« in der Arbeitswelt direkt einzugehen. Mir ist jedoch aufgefallen, dass Unternehmen, die meine Empfehlungen für eine gehirngerechte Gestaltung des Arbeitsumfeldes anwenden, von selbst eine größere Gender- und Race-Diversität erreichen.

## Die Macht der »Diversität der Denkstile«

Sie könnten Ihr Gender-Diversitätsproblem dadurch lösen, dass Sie Frauen mit Testosteron-Neurosignatur in den Vorstand befördern. Diese Frauen werden sich vermutlich ähnlich verhalten wie ihre männlichen Kollegen. Aber damit haben Sie noch nichts dafür getan, die Art und Weise, wie Ihr Team denkt und Probleme löst, zu diversifizieren.

Helen Fisher behauptet, dass in Jäger-Sammler-Gesellschaften verschiedene Neurosignaturen aus einem bestimmten Grund entstanden seien. »Stellen Sie sich eine Gruppe hungriger Menschen vor, die vor Hunderttausenden von Jahren durch die afrikanische Landschaft streift«, sagte sie mir. »Plötzlich stoßen sie auf einige Pilze. Die impulsiven dopamingesteuerten Menschen würden sich sofort über die Pilze hermachen und sich möglicherweise daran vergiften. Man braucht vorsichtige Serotonin-Neurosignaturen, die sagen: ›Wartet! Es entspricht nicht unserer Sitte, diese Pilze zu essen«, und Testosteron-Neurosignaturen, die sagen: ›Wir wollen ein Experiment durchführen und einige dieser Pilze an unseren Hund verfüttern«, während die Östrogen-Leute vorschlagen: ›Lasst uns hinsetzen und unser Wissen über diese Pilze zusammentragen.«

Im Lauf unserer Evolution haben wir unterschiedliche Denkstile entwickelt, weil wir so die Köpfe zusammenstecken und intelligente Lösun-

gen für Probleme finden können. Kognitive Diversität macht ein Team effektiver. »Wenn Organisationen ihre Diversität erhöhen wollen«, meinte Helen, »denken sie in erster Linie an Race, Gender oder den kulturellen Hintergrund – aber nicht an die Diversität der Denkstile. Dann werden sie möglicherweise den Frauenanteil erhöhen, und das ist toll – aber wenn sie alle das gleiche Temperament haben, ist die Gruppe vielleicht nicht so vielfältig, wie sie glauben.«

## Eine Chance, die Arbeitswelt umzukrempeln

Im Jahr 2020 begannen Millionen von Menschen, von zu Hause aus zu arbeiten. Die Firmenbüros erlebten einen tiefgreifenden Wandel, mit weit größeren Auswirkungen, als es sich ein ehrgeiziger Personalmanager jemals erträumen könnte. Dies ist eine beispiellose Gelegenheit, um eine seit Jahrzehnten überfällige Revolution der Arbeitskultur anzustoßen. Die gehirngerechte Arbeitskultur, die alle Neurosignaturen unterstützt, stellt ein spannendes neues Paradigma für diese Revolution bereit.

Im März 2021 erlaubte es ein der Presse zugespilte interner Bericht von Goldman Sachs, einen schockierenden Blick hinter die Kulissen des Unternehmens zu werfen. Analysten im ersten Berufsjahr berichteten, dass sie durchschnittlich 90 Stunden pro Woche arbeiteten und jede Nacht nur 5 Stunden schliefen. 100 Prozent berichteten, ihre persönlichen Beziehungen hätten sich verschlechtert, und sie hätten unrealistische Abgabeterminen. 42 Prozent sagten, sie seien ungerechtfertigt gerügt worden. 17 Prozent berichteten von häufigem Geschrei und Fluchen.<sup>20</sup>

Hier zwei Zitate aus dem geleakten Dokument:<sup>21</sup>

»Ich kam nicht in diesen Job mit der Erwartung, einen 9-bis-17-Uhr-Arbeitstag zu haben, aber ich erwartete auch nicht, durchgehend von 9 Uhr morgens bis 5 Uhr früh zu arbeiten.«

»Arbeitslos zu sein ist für mich weniger beängstigend als das, was vielleicht mit meinem Körper passieren wird, wenn ich diesen Lebensstil fortsetze.«

Sie denken vielleicht: *Was haben sie denn erwartet, wenn sie für eine Investmentbank arbeiten?* Das stimmt, trotzdem würde ich behaupten,