



# ZWANG MACHT UNPRODUKTIV

*Friederike Fabritius ist Neurowissenschaftlerin, Speakerin und preisgekrönte Autorin. Gerade arbeitet sie an einem Buch zur Frage, wie Männer und Frauen am Arbeitsplatz ticken, unter welchen Bedingungen sie die beste Performance bringen können. Sie warnt davor, in der jetzigen Krise nur kurzfristig zu denken und sieht eine wichtige Rolle für Low-Stress-Performer mit Weitblick. Sterben durch zu kurzfristig gedachtes Krisenmanagement Menschen?*

*Interview: Jennifer Garic*

**Frau Fabritius, arbeiten Männer und Frauen wirklich so unterschiedlich?**

Man könnte sagen, sie ticken oft unterschiedlich. Unsere Persönlichkeit ist von einer Handvoll Neurotransmittern und Hormonen geprägt: Dopamin, Serotonin, Testosteron, Östrogen und Oxytocin. Welchen Mix wir in unseren Gehirnen haben, ist genetisch angelegt. Nun hat die Forschung bei Dopamin und Serotonin –

die, verkürzt, für Antrieb versus Gelassenheit stehen – keine Unterschiede zwischen den Geschlechtern feststellen können. Wohl aber für die anderen drei Stoffe: Bei den meisten, also wohlgemerkt nicht allen, Männern macht sich das Testosteron stark bemerkbar. Bei den meisten Frauen überwiegen Östrogen und Oxytocin. Das beeinflusst Präferenzen und Verhaltensweisen, also auch Arbeitsstile.

→



**„MENSCHEN  
MIT VIEL ÖSTRO-  
GEN/OXYTOCIN  
DENKEN GANZ-  
HEITLICH, LEGEN  
WERT AUF HAR-  
MONIE UND EINE  
SINNSTIFTENDE  
AUFGABE.“**

**Wie wirkt sich das in der täglichen Zusammenarbeit aus?**

Menschen mit aktivem Testosteronsystem sind eher durchsetzungsfähig, kritisch und direkt – Menschen mit viel Östrogen/Oxytocin denken ganzheitlich, legen Wert auf Harmonie und eine sinnstiftende Aufgabe. Natürlich ist das alles nur eine Seite der Medaille, denn unsere Sozialisation prägt uns ebenfalls stark. Doch der Einfluss der neurochemischen Signatur ist nicht zu leugnen. Sie beeinflusst alle Aspekte des Arbeitslebens und ist einer der Gründe, warum wir zu wenig Frauen im Topmanagement haben. Wenn wir mehr Frauen im Topmanagement wollen, müssen wir die Arbeitsbedingungen ändern, nicht die Frauen.

**Es ist also nur eine Frage der Chemie, wer befördert wird?**

Unsere neurochemische Signatur hat zumindest Einfluss darauf, auf welchem Stressniveau wir unsere beste Leistung erreichen. Manche Menschen erreichen ihre Höchstleistung unter hohem Druck und knappen Deadlines. Ich nenne sie oft „High Stress Performer“. Andere benötigen weniger Druck von außen, um ihre beste Leistung zu erzielen. Ich spreche dabei gerne von „Low Stress Performern“. Viele verwechseln diese Präferenzen mit Intelligenz oder Leistungsfähigkeit. Deswegen ist das Arbeitsumfeld vieler Unternehmen hauptsächlich auf High-Stress-Performer und ihre Bedürfnisse ausgerichtet. Aber was ist zum Beispiel mit Bestsellerautoren, die neue Ideen entwickeln und ein Buch überarbeiten, bis es absolut perfekt ist? High-Stress-Performer würden vielleicht gerne ein Buch schreiben, haben dann aber oft nicht die Geduld dazu.

**Wie wirkt sich die Arbeitsweise der Low- und High-Stress-Performer in angespannten Situationen wie der Corona-Pandemie aus?**

Um die Krise zu bewältigen, benötigen wir beide Arbeitsstile. In der momentanen Lage müssen wir schnell und entschlossen handeln. Die Krise lässt High-Stress-Performer zur Hochform auflaufen. Aber was ist mit den langfristigen Folgen für unser Gesundheitssystem? Wie wirkt sich der Shutdown langfristig auf die Lebenserwartung der Menschen aus? Solche langfristigen Risiken blenden High-Stress-Performer oft aus.

**Woran liegt das?**

Die Stärke der High-Stress-Performer ist das „Step thinking“. Dieser Denkstil ist logisch, linear, und strukturiert. Eine solche Denkweise kommt zum Beispiel Notfallsanitätern zugute, die unter hohem Druck handeln müssen. Low-Stress-Performer gehen ganzheitlicher an eine Sache heran und arbeiten sich sehr tief in Themen ein, wie es zum Beispiel Wissenschaftler tun. Ihre Stärke ist das sogenannte „Web thinking“. Sie gehen häufiger ungewöhnliche Wege, denken vernetzter und langfristiger. Solche Denker dürfen uns in Krisenzeiten wie der Pandemie nicht abhandeln kommen. Alle richten ihr Augenmerk gerade auf die Aussagen von Virologen und fokussieren sich auf Covid-19 – und das ist wichtig. Aber wir dürfen die langfristigen Folgen unseres Handelns nicht vergessen. Die Folgen der Pandemie sind viel weitreichender als volle Krankenhäuser und Ausgangsbeschränkungen. Vorstände und Ökonomen sehen ein reales Risiko dafür, dass unser Wirtschaftssystem und unsere Gesellschaft als solche untergehen. Wenn wir solche Probleme in unseren Entscheidungen ausklammern, riskieren wir, dass langfristig mehr Menschen durch zu kurzfristig gedachtes Krisenmanagement sterben als durch das Coronavirus.

**Erschwert es nicht die Zusammenarbeit, wenn so grundverschiedene Typen zusammenarbeiten?**

Das Konfliktpotenzial steigt – da hilft gute Kommunikation und Verständnis füreinander. Man muss die Menschen so nehmen, wie sie sind. Aber sie können auch viel voneinander lernen. Wichtiger ist, dass Unternehmen auf das Wohl ihrer Mitarbeiter achten und ihnen bestmögliche Arbeitsbedingungen schaffen. Der High-Stress-Performer fühlt sich wahrscheinlich im Großraumbüro oder eben in der Notaufnahme wohler, wo er ständig neue Handlungsanreize bekommt. Der Low-Stress-Performer ist im Homeoffice oder Einzelbüro produktiver und übernimmt oft Thought Leadership und soziale Führungsaufgaben. Es nützt nichts, den einzelnen Menschen eine andere Arbeitsweise aufzuzwängen. Das macht sie nur unproduktiv und schadet auch dem Unternehmen langfristig. 🐦



**„MENSCHEN  
MIT AKTIVEM  
TESTOSTERON-  
SYSTEM SIND  
EHER DURCH-  
SETZUNGSFÄ-  
HIG, KRITISCH  
UND DIREKT.“**