



[Buch oder Hörbuch kaufen](#)

Neurodiversity at Work

Drive Innovation, Performance and Productivity with a Neurodiverse Workforce

Amanda Kirby und Theo Smith • Kogan Page © 2021 • 328 Seiten

Soziale Kompetenzen / Teamarbeit

Personalwesen / Diversität

Personalwesen / Personalbeschaffung

Take-aways

- Etwa ein Fünftel der Menschheit denkt, lernt und arbeitet anders als die neurotypische Mehrheit.
- Neurodivergente Menschen haben Leistungsprofile mit ausgeprägten Stärken und Schwächen.
- Diskriminierung aufgrund von sozialer Herkunft, Geschlecht oder Hautfarbe verhindert die Diagnose und Therapie vieler neurodivergenter Menschen.
- Gestalten Sie Ihr Einstellungsverfahren inklusiver, indem Bewerber die Talente unter Beweis stellen müssen, die für die Stelle auch wirklich benötigt werden.
- Schaffen Sie psychologische Sicherheit durch sensibles Onboarding.
- Fragen Sie nach den individuellen Bedürfnissen Ihrer Mitarbeitenden, um die Arbeitsumgebung barrierefrei zu gestalten.
- Von einer barrierefreien Arbeitsumgebung profitieren alle Beteiligten.
- Gestalten Sie Meetings und Veranstaltungen inklusiv.
- Engagieren Sie sich in diversen Gemeinschaften.
- Die Zukunft der Arbeit ist neurodivers.

Rezension

Das Thema Neurodiversität scheint in der Wirtschaft angekommen zu sein: Immer mehr Unternehmen werben aktiv um Autisten als IT-Spezialisten und schätzen Legastheniker oder Menschen mit ADHS in ihren Teams als kreative Um-die-Ecke-Denker und überzeugende Verkäufer. Herausforderung erkannt, Problem gelöst? Nein, sagen die Autoren. Denn damit alle Mitarbeitenden ihr Potenzial ausschöpfen können, braucht es mehr als warme Worte und eine positive Kosten-Nutzen-Rechnung. In diesem hochaktuellen und wichtigen Buch zeigen sie, wie Organisationen ein inklusives, vielfältiges Ökosystem schaffen.

Zusammenfassung

Etwa ein Fünftel der Menschheit denkt, lernt und arbeitet anders als die neurotypische Mehrheit.

Alle Menschen sind neurodivers im Sinne von einzigartig: Unser Gehirn besteht aus 100 Milliarden Zellen, die bei jedem Menschen unterschiedlich vernetzt sind. Doch etwa 20 bis 30 Prozent der Menschen denken, lernen und arbeiten anders als die Mehrheit der Bevölkerung. Dadurch stoßen sie auf Hindernisse. Denn noch immer entscheidet die sogenannte neurotypische Mehrheit darüber, wer in der Schule erfolgreich ist, was in einem Bewerbungsgespräch gefragt ist und wie man am schnellsten Karriere macht.

„Ohne kognitive Vielfalt hätten wir weniger Vielfalt in der Musik, in der Kunst, in der Wissenschaft oder Mathematik.“

Mit dieser Haltung verursachen wir in der Gesellschaft unnötiges Leid und vergeuden viel Potenzial. Schließlich sind kognitive Unterschiede die Voraussetzung für wissenschaftliche, technische und künstlerische Innovationen. Unternehmen, die Vielfalt nutzen, sind erfolgreicher als solche, die dies nicht tun. Nicht zuletzt ist es kostengünstiger, Talente im Unternehmen zu halten und in sie zu investieren, als neue Mitarbeitende zu rekrutieren und einzuarbeiten.

Neurodivergente Menschen haben Leistungsprofile mit ausgeprägten Stärken und Schwächen.

Die Diskussion über kognitive Besonderheiten ist kompliziert. Die einen betrachten neurodivergente Merkmale wie ADHS, also Aufmerksamkeitsdefizit-Hyperaktivitätsstörung, Legasthenie, Autismus oder Asperger-Syndrom bewusst nicht als Behinderung. Andere verwenden den Begriff „Behinderung“ in diesem Zusammenhang ausdrücklich, um darauf hinzuweisen, wie sie an gesellschaftlicher Teilhabe gehindert werden. Manche empfinden eine Diagnose als Erleichterung, gehen offen damit um und nutzen sie, um die notwendige Unterstützung einzufordern. Andere erhalten nie eine ärztliche Diagnose oder verschweigen sie aus Angst vor Ausgrenzung.

„Menschen sind so viel mehr als nur autistisch oder legasthenisch, kontaktfreudig oder zurückhaltend, wissenschaftlich oder kreativ, behindert oder ‚befähigt‘, funktionstüchtig oder nicht.“

Reduzieren Sie niemanden auf selbst gewählte oder aufgezwungene Etiketten. Autisten sind nicht immer gute Programmierer und Legastheniker nicht immer kreativ. Vielmehr haben neurodivergente Menschen oft sehr ausgeprägte Leistungsprofile – mit herausragenden Fähigkeiten in einigen Bereichen und auffälligen Schwierigkeiten in anderen. Bleiben diese unbemerkt, kann dies zu einem Teufelskreis aus Fehleinschätzungen und Versagensängsten führen. Bewerber scheitern bereits im Einstellungsverfahren oder erhalten im Job nicht die Unterstützung, die sie benötigen.

Diskriminierung aufgrund von sozialer Herkunft, Geschlecht oder Hautfarbe verhindert die Diagnose und Therapie vieler neurodivergenter Menschen.

Diskriminierung findet auf mehreren Ebenen gleichzeitig statt. Häufig überschneiden sich die verschiedenen Formen der Diskriminierung. Beispielsweise haben weiße, wohlhabende und männliche Personen eine deutlich höhere Chance auf Diagnose, Therapie und aussichtsreiche Beschäftigungsmöglichkeiten als schwarze, arme und weibliche Personen. Schätzungen zufolge hat jeder dritte Gefängnisinsasse ADHS, aber nur ein Prozent dieser Menschen erhält eine Diagnose oder Behandlung.

„Lesen, Schreiben, Rechnen, Feinmotorik, die Fähigkeit, lange still zu sitzen und sich zu konzentrieren, sich in einer lauten Umgebung voller Ablenkungen zu konzentrieren – diese Fähigkeiten sollten unser Arbeitsleben nicht bestimmen. Und doch tun sie es.“ (Nancy Doyle)

Nancy Doyle ist CEO von *Genius Within*, einer Organisation in Großbritannien, die neurodivergente Menschen in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt. Sie litt als Jugendliche unter Depressionen und Angstzuständen, konnte zwei Jahre lang nicht zur Schule gehen und wurde im Alter von 38 Jahren mit ADHS diagnostiziert. Doyle kritisiert den Umgang mit Neurodiversität als rassistisch, sexistisch und elitär: Unternehmen brüsteten sich gern damit, 80 Prozent ihrer Techteams mit hochfunktionalen Autisten zu besetzen. Nur „was passiert mit den armen, weiblichen Autisten ohne Diagnose?“

Gestalten Sie Ihr Einstellungsverfahren inklusiver, indem Bewerber die Talente unter Beweis stellen müssen, die für die Stelle auch wirklich benötigt werden.

Beantworten Sie vor der Einstellung neuer Mitarbeitender eine einfache Frage: Was müssen Bewerber konkret leisten, um ihre Aufgaben bestmöglich zu erfüllen? Für viele Tätigkeiten ist es völlig unerheblich, ob jemand gut lesen, rechnen und schreiben kann, einen Hochschulabschluss hat oder vorbestraft ist. Dennoch schaffen Unternehmen durch entsprechende Ausschlusskriterien unnötig hohe Einstiegshürden.

„Bei der Beurteilung der Fähigkeiten, die wir für eine Stelle benötigen, dürfen wir uns nicht in Nebensächlichkeiten verlieren.“

Das gilt auch für den Ablauf von Bewerbungsgesprächen. Früher wurde neurodiversen Menschen geraten, sich möglichst *normal* zu verhalten. Autisten hielt man dazu an, auf das Ohr des Gegenübers zu schauen, um so den obligatorischen Blickkontakt zu vermeiden, und ein fester Händedruck galt als unverzichtbar. Leider gibt es auch im 21. Jahrhundert noch Personalverantwortliche, die glauben, Bewerber im Vorstellungsgespräch austricksen und einschüchtern zu müssen, um so die Spreu vom Weizen zu trennen.

Geben Sie neurodiversen Menschen eine Chance, indem Bewerber nur die Kompetenzen zeigen müssen, die für eine bestimmte Stelle auch wirklich erforderlich sind. Verlassen Sie sich nicht auf Ihre Intuition, sondern nutzen Sie wissenschaftlich erprobte Methoden. Fragen Sie nicht, wie gut die Bewerber zu Ihrem Unternehmen passen, sondern wie sie es durch ihre besonderen Fähigkeiten ergänzen können.

Schaffen Sie psychologische Sicherheit durch sensibles Onboarding.

28 Prozent aller Mitarbeitenden kündigen in den ersten 90 Tagen. Andere bleiben auch nach einem missglückten Start im Unternehmen, leiden aber still vor sich hin. Fehlende oder falsche Einarbeitung verursacht erhebliche menschliche und wirtschaftliche Kosten. Dem können Sie vorbeugen, indem Sie:

- die wichtigsten Informationen als Einführungspaket zusammenstellen,
- informelle Verhaltensregeln ansprechen (etwa ein Flip-Flop-Verbot im Büro),
- eine geschützte Umgebung schaffen, in der Neuankömmlinge ohne Scham um Hilfe bitten können
- sowie regelmäßige Review-Meetings vereinbaren und durchführen.

Niemand ist verpflichtet, seine Schwächen offenzulegen. Viele neurodiverse Menschen wurden während ihrer Schulzeit als Außenseiter gemobbt. Sie haben Angst, sich durch besondere Anforderungen angreifbar zu machen. Versetzen Sie sich so weit wie möglich in die Lage Ihrer Mitarbeitenden und sorgen Sie für die nötige psychologische Sicherheit.

Fragen Sie nach den individuellen Bedürfnissen Ihrer Mitarbeitenden, um die Arbeitsumgebung barrierefrei zu gestalten.

Diskriminierung am Arbeitsplatz ist in den meisten Industrieländern illegal. Die Gesetzgebung rund um Neurodiversität und Behinderung am Arbeitsplatz ist jedoch komplex – so komplex, dass die Betroffenen in den Hintergrund treten. Um die Arbeitsumgebung barrierefrei zu gestalten, sollten Sie individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen. Fragen Sie dazu etwa:

- Was erschwert oder erleichtert Ihnen die Arbeit im Allgemeinen?
- Gab es Strukturen, Routinen oder Maßnahmen, die Ihnen in anderen Arbeitskontexten geholfen haben?
- Was sollten Vorgesetzte oder Arbeitskollegen im Umgang mit Ihnen wissen oder beachten?

Kommunizieren Sie offen und inklusiv. Passen Sie Arbeitsbedingungen, Mitarbeitergespräche und Leistungsbeurteilungen an individuelle Bedürfnisse an. Sensibilisieren Sie die Mitarbeitenden im ganzen Unternehmen, hinterfragen Sie gängige Vorurteile und legen Sie verbindliche Regeln und Verfahren für den Umgang mit Neurodiversität fest. Wenn das Wissen und die Ressourcen im Unternehmen fehlen, holen Sie externe Unterstützung ein.

Von einer barrierefreien Arbeitsumgebung profitieren alle Beteiligten.

Gestalten Sie das Arbeitsumfeld nach den Prinzipien von Gleichheit und Gerechtigkeit: Gleichheit bedeutet, allen Menschen die Chance zu geben, das Beste aus ihrem Leben und ihren Talenten zu machen. Gerechtigkeit bedeutet, auf besondere Bedürfnisse einzugehen. Viele Arbeitgeber empfinden Anpassungen als Belastung. Barrierefreiheit bietet jedoch Vorteile für alle: Wenn Sie etwa flexible Arbeitszeitmodelle oder

Softwarelösungen zur Spracherfassung einführen, um einzelnen Mitarbeitenden zu helfen, ihre Arbeit besser zu machen, profitiert das ganze Unternehmen davon.

Gestalten Sie Meetings und Veranstaltungen inklusiv.

Besprechungen, Präsentationen und Konferenzen sind immer kräftezehrend und manchmal angsteinflößend – nicht nur für neurodivergente Menschen. Jede Maßnahme, diese Treffen entspannter, vielfältiger und interessanter zu gestalten, kommt allen zugute. Verbinden Sie Präsenzveranstaltungen mit Onlineformaten, lassen Sie bei Vorträgen ein Skript in Echtzeit mitlaufen oder arbeiten Sie mit haptischen Lösungen wie Haftnotizen. Fördern Sie eine inklusive Haltung bei allen Teilnehmenden, indem Sie sie beispielsweise bitten, aus Rücksicht auf Allergiker und geruchsempfindliche Personen keine starken Parfums zu verwenden.

„In Online-Meetings kann es sehr anstrengend sein, alle Teilnehmenden zur Mitarbeit zu bewegen. Als Moderator fühlt man sich dabei leicht wie der Dirigent eines Orchesters, in dem alle verschiedene Melodien spielen und zu unterschiedlichen Zeiten beginnen.“

Halten Sie Online-Meetings nur mit erfahrenen Moderatoren ab, die darauf achten, dass Einzelne nicht die gesamte Diskussion an sich reißen. Kommunizieren Sie Dauer, geplante Pausen und Diskussionsregeln. Je mehr Informationen die Teilnehmenden im Vorfeld erhalten, desto besser können sie sich auf die Veranstaltung konzentrieren.

Engagieren Sie sich in diversen Gemeinschaften.

Inklusion bedeutet nicht, gesetzlich vorgeschriebene Quoten oder Verhaltensregeln einzuhalten. Stattdessen müssen Sie Ihren Mitarbeitenden vermitteln, dass sie Teil Ihrer Organisation sind, einen wichtigen Beitrag leisten und dafür geschätzt werden. Vermeiden Sie die Unterscheidung zwischen Minderheits- und Mehrheitsinteressen. Jedes Inklusionsprogramm sollte ausdrücklich alle Mitarbeitenden mit einbeziehen.

„Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit ist nicht nur angeboren, sondern hilft auch, leistungsfähige Teams aufzubauen und die Gesamtleistung zu steigern.“

Einmalige Initiativen sind nicht zielführend. Schaffen Sie stattdessen ein Ökosystem der Inklusion und Vielfalt – nicht nur, weil es die moralisch richtige Entscheidung ist, sondern auch, weil es Ihr Unternehmen profitabler macht. Bauen Sie interne Netzwerke auf, in denen sich die Mitarbeitenden gegenseitig informieren und unterstützen. Vernetzen Sie sich mit externen Gruppen und gründen Sie inklusive Communities in den sozialen Medien, um für Ihr Unternehmen zu werben und Talente zu anziehen. Ernennen Sie Neurodiversitäts-Champions, die für das Thema sensibilisieren und es gezielt vorantreiben. Aber Vorsicht: Champions sind kein Ersatz für professionelle Inklusionsmaßnahmen. Überfrachten Sie sie nicht mit Aufgaben und Verantwortlichkeiten.

Die Zukunft der Arbeit ist neurodivers.

Seit dem Ausbruch der Coronapandemie ist die Zahl der Menschen, die zumindest teilweise von zu Hause aus arbeiten, explodiert. Doch während die einen bequem von ihrem geräumigen Haus mit Garten aus

arbeiten konnten, teilten sich die anderen Küchentisch und Computer mit ihren Kindern im Homeschooling. Für neurodivergente Menschen hat Telearbeit Vorteile, etwa die Möglichkeit, sich die Arbeit flexibler einzuteilen. Sie bringt aber auch Herausforderungen mit sich, etwa die Tendenz, ungeliebte Aufgaben aufzuschieben und bis spät in die Nacht zu arbeiten.

„Es gibt nicht zwei Arten von Menschen, von denen die einen ‚normal‘ und die anderen ‚neurodivers‘ sind. Es gibt nur eine unvollkommene Menschheit, zu der wir alle gehören, mit unseren Mängeln, unseren Bedürfnissen und unserer Abhängigkeit voneinander.“ (Judy Singer)

Die größte Herausforderung der Zukunft wird nicht mehr darin bestehen, einzelne Menschen, Arbeitsplätze oder Stellenprofile zu verändern, sondern ganze Bildungssysteme und Wirtschaftsstrukturen zu transformieren. Die australische Soziologin Judy Singer, die den Begriff der Neurodiversität geprägt hat, fordert eine Arbeitswelt, in der nicht mehr zwischen neurotypischen und neurodivergenten, produktiven und unproduktiven Mitgliedern der Gesellschaft unterschieden wird. Vielmehr sollten alle Menschen unabhängig von ihrer sozialen Herkunft, Ethnie, sexuellen Orientierung oder kognitiven Veranlagung die Chance haben, durch sinnvolle Arbeit am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen.

Über die Autoren

Theo Smith ist Vizepräsident für Kundenakquise bei Zinc Work und setzt sich für die Belange neurodiverser Menschen ein. **Amanda Kirby** ist Gründerin und Geschäftsführerin von Do-IT Solutions, das sich auf Screening-Tools für Neurodiversität spezialisiert hat.

 Hat Ihnen die Zusammenfassung gefallen?
[Buch oder Hörbuch kaufen](#)
<http://getab.li/47132>

Dieses Dokument ist für den persönlichen Gebrauch von Thomas Braun (iamsokrates58@gmail.com) bestimmt.

getAbstract übernimmt die vollständige redaktionelle Verantwortung für alle Teile dieses Abstracts. getAbstract anerkennt die Copyrights von Autoren und Verlagen. Alle Rechte bleiben vorbehalten. Kein Teil dieses Abstracts darf wiedergegeben oder übermittelt werden, in welcher Form und auf welchem Weg auch immer – elektronisch, per Fotokopie oder andere –, ohne die vorherige schriftliche Zustimmung seitens der getAbstract AG (Schweiz).