

Praxisleitfaden Neurodiversität in der Arbeitswelt

Simone Burel

Praxisleitfaden Neurodiversität in der Arbeitswelt

Warum Entscheider*innen
neurodivergente Menschen brauchen



Springer Gabler

Simone Burel
LUB GmbH
Mannheim, Baden-Württemberg, Germany

ISBN 978-3-662-73389-9 ISBN 978-3-662-73390-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-73390-5>

2. Auflage 2026

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2026

1. Auflage: © Simone Burel 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort – Warum es dieses Buch braucht

Wichtig

Trigger-Warnung: In diesem Buch wird über Themen der mentalen Gesundheit bzw. Krankheit geschrieben. Bei manchen Menschen kann dies negative Gefühle auslösen. Wenn du dich unwohl fühlst oder negative Gedanken entwickelst, nimm bitte unbedingt psychologische Hilfe wahr – ein erstes Gespräch kann bereits erleichternd wirken!

Tel. Seelsorge, Telefon 0800 / 111 0 111.

<https://www.telefonseelsorge.de>

Zusammenfassung

Wir müssen offener über Gesundheit, Krankheit und Neurodivergenz reden als bisher und unser gesellschaftliches wie berufliches Leben darauf einstellen. Nur, weil Neurodivergenz nicht immer direkt für andere sichtbar ist, heißt es nicht, dass sie nichts mit Systemen macht – mit Familien, Freundschaften, (Paar-)Beziehungen oder Unternehmen. Wenn alle ein bisschen mehr (Neuro-)Diversität zulassen würden, könnte es uns als (Arbeits-)Gesellschaft sehr viel besser gehen: es gäbe transparente

Kommunikation, weniger gefühlte Zwänge oder sozialen Druck und Leid durch Krankheitsphasen.

So wie ich empfinden in Deutschland übrigens viele neurodivergente Menschen, ganz oft unsichtbar. Dass wir gar nicht so wenige sind (ca. 20 %!), wirst du, wenn du weiterliest, erfahren. Unser Dasein zu verstehen und anzuerkennen, dass wir auch einen Platz in der Gesellschaft, sozialen Gruppen & der Arbeitswelt haben wollen und dass diese uns dringend brauchen – dafür will ich Aufmerksamkeit schaffen. Ich kenne es nicht anders, weil ich bereits seit 38 Jahren so bin wie ich bin. Aber für viele Menschen, mit denen ich spreche, scheint es schwer nachvollziehbar, wie ich und viele andere neurodivergente Menschen denken, empfinden oder ganz praktisch leben.

Und mit einem Vorurteil möchte ich ganz zu Beginn aufräumen: Anders als weit verbreitet angenommen handelt es sich bei Neurodivergenz nicht um eine Erkrankung oder Behinderung, die behandelt werden müsste. Vielmehr ist Neurodivergenz ein soziologischer Begriff, der beschreibt, wie Reize aus der Umgebung im Gehirn auf eine „andere“ Weise verarbeitet werden. Vielfach haben neurodivergente Menschen im Rahmen ihrer Berufstätigkeit Unverständnis und soziale Ausgrenzung erfahren.¹ Dies heißt jedoch keinesfalls, dass es nicht möglich wäre, gut zu performen. Im Gegenteil. Wir haben eine Vielzahl von einzigartigen Fähigkeiten und Stärken. Hier eine erste Auswahl:

Kreativität: Viele neurodivergente Menschen haben eine ungewöhnliche Art des Denkens, die zu kreativen Ideen und Lösungen führen kann. Sie denken oft *outside-the-box* und bringen frische Perspektiven ein.

Detailgenauigkeit: Menschen im Autismus-Spektrum haben oft eine hohe Aufmerksamkeit für Details und Muster. Dies kann in Bereichen wie Kunst, Design, Programmierung oder Forschung von Vorteil sein.

Spezialinteressen: Neurodivergente Menschen können sich intensiv auf bestimmte Themen oder Aktivitäten konzentrieren. Diese Spezialinteressen können zu tiefem Wissen und Fachkenntnissen führen. Beispielsweise können Menschen mit AD(H)S oder Autismus besonders schnell Wissen erwerben und abrufen.

¹ Wir müssen uns oftmals viel mehr anstrengen, um den (Berufs-)Alltag sowie unsere sozialen Beziehungen zu bewältigen. Wir gehen täglich über unsere Grenzen, „maskieren“, nehmen uns nicht die Ruhe, die wir brauchen, verstoßen gegen soziale Konventionen, werden ausgeschlossen, belächelt, diskriminiert, whatever.

Analytisches Denken: Menschen, die neurodivergent sind, können ein schnelles und flexibles Denken haben. Sie können komplexe Probleme analysieren und innovative Lösungen finden.

Empathie: Obwohl es ein Stereotyp ist, dass autistische Menschen keine Empathie haben, ist dies oft nicht der Fall. Viele haben eine tiefe emotionale Empfindsamkeit und können sich gut in andere hineinversetzen.

Hochbegabung: Einige neurodivergente Menschen sind hochbegabt und haben außergewöhnliche Fähigkeiten in bestimmten Bereichen wie Mathematik, Musik oder Sprachen.

Um diese Potenziale nutzen zu können, müssen Organisationen und alle Entscheider*innen allerdings ihre Kenntnisse und ihr Bewusstsein über Neurodivergenz ausbauen, um so mögliche Vorurteile gegenüber neurodivergenten Menschen zu überwinden. Menschen in Europa verbringen fast 40 Jahre ihres Lebens in ihrem Beruf. Arbeit ist ein wesentlicher Dreh- und Angelpunkt für die Gesundheit und für viele eine Quelle zur Selbstverwirklichung. Werden neurodivergente Menschen beruflich mehr anerkannt und besser integriert, geht es uns allen besser, denn:

Hintergrundinformationen

60 % der Menschen sagen, dass ihr Beruf der größte Faktor ist, der ihre mentale Gesundheit beeinflusst [1].

Führungskräfte haben einen genauso großen Einfluss auf die mentale Gesundheit von Mitarbeitenden wie deren Ehepartner*innen (beide 69 %) [1].

Liebe Entscheider*innen, mit diesem Praxishandbuch möchte ich für euch Fach- und Erfahrungswissen zu neurodivergenten Lebensentwürfen bündeln: über ihr So-Sein in der Welt aus, was sie ausmacht, wie (Berufs-)Welten von ihnen profitieren können und auf was dabei zu achten ist. Das Buch soll dir daher auch eine Art „Leseanleitung“ geben, falls du selbst nicht neurodivergent bist. Falls du es selbst bist, umso besser!

Ich habe – neben meinen Forschungen und Selbstbeobachtungen – mit vielen anderen neurodivergenten Menschen gesprochen, mit Therapeut*innen, Psycholog*innen, Psychiater*innen und nicht zuletzt den damals noch „> 500 Mitgliedern“ des Business-Netzwerks *Neurodivergent*

Women Professionals (NWP): Autismus, AD(H)S, HSP, Dyslexie, Fibro, Ängste, Depression auf LinkedIn.² Das ist ein hübsches Untersuchungskorpus, wie ich finde.

Es schockiert mich, dass neurodivergente Menschen (speziell: autistische Personen) diejenigen mit der niedrigsten Beschäftigungsquote sind – unabhängig vom Bildungsstatus. Wir haben also noch eine Menge zu tun und es braucht dringend neuroinklusives Arbeiten als Chance für uns alle. Das heißt, ich wünsche mir:

1. Mehr Neurodiversität in Bewerber*innenpools, um anschlussfähig zu bleiben.
2. Die Effizienz-Steigerung in Teams durch neurodivergente Talente.
3. Den Abbau von Vorurteilen für eine diskriminierungsärmere Gesellschaft.

Das Praxishandbuch ist ein erster Entwurf und dieses Wissen wird sich weiterentwickeln – ich möchte über das schreiben, was normalerweise nicht gesagt wird – was aber alle Menschen, Kolleg*innen, Personaler*innen und v. a. Führungskräfte über neurodivergentes Leben und Arbeiten wissen sollten. Denn: Haltung, Sprache und Kultur steuern Zusammenarbeit in Teams mehr als jede Prozessoptimierung oder Excel-Liste! Daher ist es für ein inklusives Leben, Arbeiten und Führen unabdingbar, mehr über Neurodivergenz zu wissen! Ich danke dir. Ab jetzt kommt der Fachteil. Ich gelobe, verständlicher zu schreiben als auf meiner ersten Website.

Deine Simone

Literatur

- [1] UKG (2023) Mental Health at Work: Managers and Money. Von <https://www.ukg.com/sites/default/files/2023-01/CV2040-Part2-UKG%20Global%20Survey%202023-Manager%20Impact%20on%20Mental%20Health-FINAL.pdf> abgerufen (15.08.2025)

² Mittlerweile haben wir die 1000-Mitglieder-Marke geknackt!

Inhalte

1	Was ist überhaupt Neurodivergenz und wie sieht sie aus?	1
1.1	Neurodiversität – ein strittiger Begriff innerhalb der Wissenschaft	3
1.2	Begriffsentstehung	5
1.3	Medialer Hype in Deutschland?	7
1.4	Neurodiversität vs. Neurodivergenz: Was denn nun?	9
1.5	Atypisch oder besonders? – Reframing und Chancen des Begriffs	12
2	Phänomenologie: Arten von Neurodivergenz	17
2.1	Homogene Heterogene – Was eint neurodivergente Menschen?	23
2.2	Begriffs-Glossar	28
3	Neurodivergenz & Leadership	33
3.1	Neurodivergente Führungskräfte – Aliens?	35
3.2	Wie neurodivergente Führungskräfte keine Nerds werden	38
3.3	Wie neurodivergente Menschen sich führen lassen (wenn überhaupt)	44

4	Neurodivergenz & Recruiting – a good match	53
4.1	Wie sieht ein neurodiverser Arbeitsplatz aus?	53
4.2	Geht mir fort mit den Floskeln	54
4.3	Nichts ist langweiliger als Standardisierung – Personalprozesse	56
5	Das neurodiverse Office	61
5.1	Klarheit und Begrenzung	61
5.2	Emotional Support Animals – Wauwau im Büro?	64
5.3	Neurodiverse (Hoch-)Schule? Mikrolernraum mit Geduld	65
5.4	Inkludigitale Lehre – wir sind nicht mehr im 19. Jahrhundert	67
5.5	Barrierefreiheit bei der Gestaltung von Lehre und Lernmaterial	69
6	Help – Do I need somebody? Der Coming-out-Prozess	73
6.1	Identitätskonfusion – wer bin ich eigentlich?	74
6.2	Coping, Stress und Resilienz – das Minoritätenstressmodell	76
6.3	FAQs für alle – einfach, weil FAQs toll sind	80
7	Neurodivergenz, Gender, Medizin & IT	87
7.1	Hallo Intersektionalität!	87
7.2	Wie kann Neurodivergenz weiter erforscht werden?	92
7.3	Hilfreiche Apps, Netzwerke und Blogs	93
8	Wie sage ich's? Inklusive Sprache ist barrierefrei	97
8.1	Diskriminierungsfrei oder nur -arm: Anti-ableistische Sprache	99
8.2	Wie kann anti-ableistische Sprache für neurodivergente Menschen angepasst werden?	101
8.3	Sensitivity Reading bedeutet mehr als Sprachsensibilität!	104

9	Listen-Liebe: Checklisten für mehr Neurodiversität in der Arbeitswelt	109
9.1	Simones persönliches Selbst-Management zum Abarbeiten von E-Mails & To-dos	109
9.2	Kommunikations-Checklisten für Führungskräfte und Entscheider*innen	113
9.3	Kommunikation mit neurodivergenten Personen	113
9.4	Führung von neurodivergenten Menschen	115
9.5	Checkliste für HR: Definition von Stellenanforderungen und Verfassen von Stellenanzeigen	117
9.6	Im Bewerbungsprozess / Online-Bewerbungsmanagement	118
9.7	Im Job-Interview / Assessment	119
9.8	Onboarding / Im Job angekommen	120
9.9	Arbeitskoordination & Zeitmanagement	121
9.10	Mathematische Kenntnisse	122
9.11	Lesen, Verstehen und Text	122
9.12	Aufmerksamkeit & Deep Work	123
9.13	Ausblick: Warum Neurodiversität Teil des Diversity Managements werden muss	124