



Neurodiversität am Arbeitsplatz: Wie Autismus, ADHS & Legasthenie Ihr Unternehmen stärken können

Über eine Million Menschen in Österreich ist neurodivergent. Warum Menschen mit ADHS, Autismus oder Legasthenie den Arbeitsmarkt nachhaltig transformieren könnten, hat uns Anna Marton, CEO von Amazing 15 erzählt.

→
epunkt.com





Inhalt

- 02** **Tesla, Pop Art, Relativitätstheorie**
Neurodiversität als Superkraft?
- 03** **Neurodivergentes Spektrum**
Ein Überblick
- 04** **Autismus**
Kein Systemfehler, sondern ein anderes Betriebssystem
- 06** **ADHS**
Stress erwünscht – aber am besten mit Gleitzeit
- 07** **Neurodiversität im Stelleninserat & Bewerbungsgespräch**
- 08** **Inklusive Arbeitsbedingungen**
für neurodiverse Mitarbeiter:innen schaffen
- 10** **Interview**
mit Anna Marton, CEO Amazing 15



„246“ – Ein einziger kurzer Blick reichte Dustin Hoffman in „Rain Man“, um die Anzahl an Zahnstochern zu erfassen, die aus der Packung gepurzelt waren. Das Porträt des Autisten Raymond mit dem phänomenalen Gedächtnis brachte Hoffman einen Academy Award ein. Und Millionen von Zuschauer:innen ein recht stereotypes Bild von Autismus: Menschen mit übernatürlicher Inselbegabung, die gleichzeitig motorisch, verbal und in sozialen Beziehungen vor enormen Herausforderungen stehen. Während es weltweit nur etwa 100 „Savants“ (nach dem französischen Wort für „Wissende:r“) wie Kim Peek (der echte Rain Man), Temple Grandin oder Stephen Wiltshire gibt, ist etwa die Hälfte von ihnen autistisch veranlagt.

Unsere Gehirne: so einzigartig wie unser Fingerabdruck

Während Forscher feststellten, dass Hirn nicht gleich Hirn ist und für den Aufbau unserer „Schaltzentrale“ eine Kombination aus Genetik und individuellen Lebenserfahrungen den Ausschlag gibt, ist eine neurodiverse Entwicklung hingegen alles andere als selten: **15 % der Bevölkerung gelten als nicht neurotypisch**. Man spricht von einem Spektrum verschiedener Ausprägungen, zu deren bekannteren Formen Autismus, die Aufmerksamkeitsdefizits- und Hyperaktivitätsstörung (ADHS), Legasthenie sowie Hochintelligenz zählen.

Neurodiversität kann unterschiedliche Bereiche der Persönlichkeit betreffen:

Lernen, Denkweise, Motorik, Struktur, Interaktion, Sprache oder Wahrnehmung. Für das Umfeld ist das häufig an Verhaltensweisen und Eigenschaften erkennbar.

Mit den Diagnosen gehen besondere Bedürfnisse einher, aber auch einzigartige Fähigkeiten und Talente. Sich mit Neurodiversität auseinanderzusetzen, zahlt sich doppelt und dreifach aus – denn neben einem tieferen Verständnis für die Vielfalt unserer Gesellschaft kann die Inklusion von nicht neurotypischen Menschen großartige Vorteile für Unternehmen bieten.

Im Spektrum mit Netflix & Co

The Good Doctor, Atypical, Liebe im Spektrum, The A Word, Hannah Gadsby: Neurodiversität hat die Popkultur erreicht. Somit kann man sich dem Thema gemütlich von der Couch aus nähern – von Krokodilstränen bis zu Lachanfällen ist auch on screen das gesamte Spektrum vorprogrammiert.



Bei Stephen Wiltshire wurde im Alter von 3 Jahren Autismus diagnostiziert. Verbale Kommunikation fiel ihm schwer, aber er liebte es, zu zeichnen – und hatte ein bemerkenswertes Gedächtnis für das, was er sah. Stephen hat daraus eine Karriere als Architekturkünstler gemacht. Für eine seiner Stadtlandschaften, die er vollständig aus dem Gedächtnis zeichnet, steht man rund acht Monate auf der Warteliste.



Tesla, Pop Art, Relativitätstheorie: Neurodiversität als Superkraft?

Bei Neurodivergenten werden die aus der Umwelt eintreffenden Reize im Gehirn anders verarbeitet als bei neurotypischen Personen. Ohne diese neurologischen Ausprägungen gäbe es keine Relativitätstheorie, keine „Zauberflöte“, keine Warhol'sche Pop Art, keine Teslas und kein „Jurassic Park“. Die Welt wäre ein langweiligerer Ort und wir könnten uns vieles womöglich bis heute nicht erklären.



„Wir sprechen im neurodivergenten Spektrum von 'Spiky Profiles'“, erklärt **Anna Marton, CEO von Amazing 15**. Die Organisation hat es sich zur Aufgabe gemacht, Menschen aus dem neurodivergenten Spektrum Jobs zu vermitteln. „Es gibt besonders hohe Ausschläge in bestimmten Bereichen und in anderen entsprechend weniger. Das heißt, die Intelligenz ist gleich verteilt wie bei anderen Menschen, aber in verschiedenen Bereichen ist sie unterschiedlich hoch. Das kann heißen: extrem gute Mustererkennung,

gutes Multitasking, hohe Risikobereitschaft, extrem gut in dreidimensionalem Denken, aber schlecht in Rechtschreibung. Niemand ist in allem gut. Für's Recruiting heißt das: Entweder finde ich Menschen, die durchschnittlich gut bei vielen Aufgaben sind, oder ich finde Koryphäen, die besonders gut in einer Sache sind.“

Inklusive Arbeitskultur: Vielfalt ist eine gute Geschäftsentscheidung

Studien zeigen, dass Diversität innovativer macht und die Leistung von Organisationen verbessert, da die Heterogenität zu optimierten Entscheidungsprozessen beiträgt. Ein Bericht der Harvard Business Review hebt hervor, dass solche Teams einzigartige Fähigkeiten besitzen, um Probleme aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und kreative Lösungen zu finden, die weit über konventionelle Denkmuster hinausgehen. Immer mehr namhafte Unternehmen reformieren ihre HR-Prozesse, um neurodiverse Talente anzuziehen. Darunter SAP, Microsoft, Ford, Magenta, Deloitte, IBM, KPMG, dm oder die ÖBB. Viele werden von Amazing 15 begleitet.

Neurodiversität

Neurodiversität beschreibt den Ansatz, dass neurobiologische Besonderheiten wie Autismus, das Aufmerksamkeitsdefizit-/Hyperaktivitäts-Syndrom (ADHS), Legasthenie, Dyspraxie, Dyslexie oder Hochbegabung weder ein Defizit noch Entwicklungsstörungen sind, sondern ganz natürliche Variationen im menschlichen Erbgut. Menschen mit diesen Merkmalen müssen daher auch nicht „geheilt“ werden. Im Gegenteil: Neurodiverse Personen verfügen häufig über herausragende Fähigkeiten, die die Leistung, Innovationsfähigkeit und Kultur eines Unternehmens auf einzigartige Weise anzureichern und bereichern können.



» „Neurodiversität kann für die Menschheit genauso wichtig sein wie die biologische Vielfalt für das Leben im Allgemeinen. Wer kann schon sagen, welche Art der Verkabelung zu einem bestimmten Zeitpunkt die beste ist?“

Harvey Blume, Journalist

Neurodivergentes Spektrum	Schätzung zufolge sind 1,4 Millionen Menschen in Österreich neurodivergent.
Autismus: 90.000 Personen in Österreich	Von Autismus-Spektrum-Störungen spricht man, wenn eine gewisse Kombination aus Symptomen vorliegt. Dazu zählt z. B. Reizüberflutung, eine Beeinträchtigung der Kommunikation oder sozialen Interaktion. Häufig sind besonders intensive Interessen und Stärken wie Mustererkennung, Detailgenauigkeit & Konzentrationsfähigkeit vorhanden. Von den arbeitsfähigen Personen dieser Gruppe sind ca. 80 % unfreiwillig arbeitslos.
AD(H)S: 360.000 Personen in Österreich	Viele erhalten erst im Erwachsenenalter die Diagnose, obwohl sie es seit Kindertagen haben (Frauen werden seltener diagnostiziert). Menschen mit ADHS sind begeisterungsfähig, kreativ, können gut assoziieren & geraten bei Themen, die sie interessieren, in einen starken Flow-Zustand. Sie verfügen über eine rasche Auffassungsgabe, sind multitaskingfähig und Teamplayer. Zeitmanagement und lange Konzentrationsphasen können herausfordernd sein, ebenso wie Impulskontrolle.
Legasthenie: 360.000 Personen in Österreich	Legastheniker:innen haben eine Links-Rechts-, Rechtschreib- oder Leseschwäche, dafür oft ein bildhaftes, intuitives und vielschichtiges Denken & die erstaunliche Fähigkeit, sich Dinge dreidimensional vorzustellen.
Dyskalkulie: 450.000 Personen in Österreich	Menschen mit Dyskalkulie haben oft Schwierigkeiten im Zahlen- und Mengenverständnis, im Zählen und Rechnen. Auf der anderen Seite ist es einigen Personen durchaus möglich, hochkomplexe Rechnungen mithilfe von Formeln zu lösen. Strategisches Denken und eine gute Problemlösungskompetenz sind häufige Stärken von Personen mit Dyskalkulie.



Autismus: Kein Systemfehler, sondern ein anderes Betriebssystem

Autismus ist wahrscheinlich die bekannteste Neurodivergenz. Darunter fällt auch das Asperger-Syndrom, eine milde Form, bei der oft keine Entwicklungsverzögerung vorhanden ist. Viele Autist:innen umschreiben ihre empfundene Andersartigkeit metaphorisch als „**Wrong Planet Syndrome**“: das Gefühl, sich in sozialen Situationen unverstanden oder fehl am Platz zu fühlen – als würde man auf einem falschen Planeten leben, wo soziale Normen und Erwartungen nicht den eigenen natürlichen Verhaltensweisen entsprechen.

Aufgrund der Vermeidung von Blickkontakt (Forscher:innen vermuten eine Überempfindlichkeit für sozio-affektive Stimuli) werden Autist:innen zu Unrecht als abweisend oder desinteressiert wahrgenommen. Die angebliche Gefühlskälte autistischer Menschen sei ein Mythos, wie eine Autismusspezialistin der Uni Wien im Interview mit dem Standard betont. Der moralische Kompass sei nicht anders, oftmals sogar stärker ausgeprägt als üblich.

„Distanz ist eines der größten Geschenke für Menschen im Autismusspektrum“, weiß Anna Marton. Für's Recruiting kann das bedeuten, auf das Händeschütteln oder auf Blickkontakt zu verzichten. Denn ein angebotenes Händeschütteln zur Begrüßung abzulehnen, gilt als unhöflich und ist gesellschaftlich betrachtet ein Problem.

„Je nachdem, wie stark der Autismus ausgeprägt ist und wie stark körperliche Berührungen triggern, hat die Person womöglich eine Stunde damit zu tun, das wegzuatmen. Wie zwingen wir Blickkontakt auf? – Wir sprechen mit jemandem, der schaut uns nicht an und wir hören langsam auf zu sprechen, bis er uns wieder anschaut. Das macht man nicht bewusst, und wenn eine Person im neurodivergenten Spektrum sagen könnte ‚Ich kann mich besser konzentrieren, wenn ich wegschaue‘, ohne gleich zu sagen, ‚Ich bin Autist:in‘, wäre die Sache vom Tisch.“

Welche Berufe passen besonders gut zu Autist:innen?

Autist:innen bringen neben logischem Denkvermögen, Ehrlichkeit, Sachlichkeit, intrinsischer Motivation und einem Auge für Details oft eine enorme Stärke für repetitive Aufgaben mit, bei denen Genauigkeit gefordert ist und Muster erkannt werden – kein Wunder, dass auffällig viele Autist:innen als IT-Spezialist:innen, in der Qualitätskontrolle oder in technischen Berufen tätig sind. (**Motto: Ich suche keine Fehler, ich finde sie!**)

» „Warum Menschen im Autismus-Spektrum so gut in repetitiven Aufgaben bzw. im Befolgen von Vorgaben sind? Weil Regeln und Wiederholungen der Welt Ordnung geben.“

Anna Marton, CEO Amazing 15



Welche Herausforderungen können am Arbeitsplatz auftreten?

Um Unternehmen genauere Eindrücke zu vermitteln, zeichnet die Befragung Mit Autismus im Job ein Bild der Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Integration ins Unternehmen. Dabei sehen Autist:innen vor allem diese Herausforderungen:

- **Sozialkontakt, z. B. Smalltalk führen oder Pausen gemeinsam verbringen (72 %)**
- **Umweltreize wie Geräusche, Licht und Gerüche (68 %)**
- **Flexibilität (63 %)**
- **Schwierigkeiten mit Multitasking (62 %)**
- **Einschränkung bei Teilnahme an Firmenfeiern & Ausflügen (53 %)**
- **Teamarbeit mit Kolleg:innen (51 %)**
- **Priorisierung von Aufgaben (46 %)**



Mit welchen Maßnahmen kann man Autist:innen den Arbeitsalltag erleichtern?

- Unterschiede in der Kommunikation berücksichtigen: klare, sachliche Instruktionen geben und konkrete Absprachen treffen. Auf Metaphern, Ironie, Witze und „was zwischen den Zeilen steht“ verzichten. Wichtige Informationen auch schriftlich übermitteln, dann können sie in einem ruhigen, konzentrierten Moment noch einmal durchgelesen werden.
- Für Ruhe und Routinen sorgen: Menschen aus dem Autismus-Spektrum können Sinneseindrücke weniger gut filtern und verarbeiten. Als Folge kommt es zu einer Überflutung mit sensorischen Reizen (Stimmengewirr, grelles Licht, starke Gerüche, Verkehrslärm, visuelle Eindrücke), was zu Erschöpfungszuständen und Überforderung führen kann. Ideal ist ein ruhiger, eigener Bereich mit wenig Ablenkung und Veränderungen, in dem sie ihre Expertise ausleben können und das Team Bescheid weiß.
- Die Klärung der Arbeitserwartungen und kontinuierliches Feedback sind wichtig für die individuelle Förderung und Zufriedenheit autistischer Mitarbeiter:innen.
- Eine feste Ansprechperson und die Möglichkeit, Fragen bei Bedarf auch mehrmals zu stellen.
- Flexible Arbeits- und Pausenzeiten, Home-Office.



Wer mehr darüber erfahren möchte, wie es ist, als Autist zu arbeiten und zu leben, lauscht am besten [Johannes Klietmann](#) im Podcast:



ADHS: Stress erwünscht – aber am besten mit Gleitzeit

In der Schule noch Zappelphilipp, Störenfrieda, Plaudertasche mit Kirmes im Kopf; im Job dann Ideenspringbrunnen, agiler Troubleshooter, begeisterungsfähige Multitaskerin: ADHS kennt man vor allem bei Kindern. Bei Erwachsenen erfolgt die Diagnose oft spät. Bei Menschen mit ADHS sind Dopamin und Noradrenalin weniger vorhanden und werden schneller verstoffwechselt als bei neurotypischen Personen. „Ein ADHS-Gehirn ist sozusagen von Grund auf neugierig und findet Neues spannend“, so Anna Marton. „Menschen mit ADHS haben eine hohe Risikobereitschaft, lernen schnell, korrigieren auf der Strecke. Teams, in denen Menschen mit ADHS und Autismus zusammenarbeiten, funktionieren herausragend, weil man sich so gut ergänzt.“

Erwachsene mit ADHS sind häufig in ihrer Organisation gefordert: Zeitmanagement, Termine einhalten, sich über längere Zeit auf Aufgaben konzentrieren.

Es sei denn, sie bleiben an Themen hängen, die sie faszinieren. Dann geraten sie in einen besonderen Flow-Zustand – auch Hyperfokus genannt. Bei Dingen, die innerlich „zündend“ werden Höchstleistungen erbracht, während Agenden, die kein Interesse wecken, oft nur unter erheblichen Schwierigkeiten erledigt werden.

Schnelle Gedankengänge, kreative Lösungen

Eine Meta-Studie aus 2020 bringt ADHS mit einer gesteigerten Kreativität in Verbindung. So schneiden Menschen mit ADHS-Symptomen besser bei Aufgaben ab, in denen divergentes Denken (Um-die-Ecke-Denken) gefordert ist. Abschlüsse in kreativen Fächern sowie Berufstitel in kreativen Jobs seien auffallend häufig zu verzeichnen. Eine mögliche Erklärung dafür könnte die Reizfilterschwäche sein, erklärt der Spezialist Martin Ohlmeier der Süddeutschen Zeitung. Da Reize weniger gefiltert werden, sei auch mehr „Material“ da, mit dem gearbeitet werden kann. Neben der Eigenschaft, schnell Querverbindungen herstellen zu können, sei auch die erhöhte Neugier (Novelty Seeking) wie ein innerer Motor zu verstehen.

Welche Jobs passen besonders gut zu Menschen mit AD(H)S?

Berufe, in denen rasch und unter Stress gehandelt werden muss, sind besonders gut geeignet, sagen Expert:innen.



Aufgrund der schnellen Auffassungsgabe, einem klaren Kopf in Notsituationen und dem guten Überblick seien sie oft auch als Notfallmediziner:innen, in der Produktentwicklung oder im Marketing tätig. „Investigativ-Journalismus zum Beispiel“, erzählt Anna Marton in einem [Interview mit dem Kurier](#). Es gehe darum, sich in ein Thema zu vertiefen, alles bis ins kleinste Detail zu recherchieren und den roten Faden finden zu wollen. Personen mit ADHS bräuchten allerdings immer Feedbackschleifen und Deadlines. Die Fähigkeiten von Personen mit ADHS sind in der Software- und IT-Entwicklung ebenso gefragt wie in Bereichen der Wissensvermittlung.

Neurodiversität im Stelleninserat & Bewerbungsgespräch

„Für Personalverantwortliche ist es sinnvoll, sich mit dem Spektrum auseinanderzusetzen“, sagt Anna Marton. Bewerbungsprozesse und Arbeitsumgebungen sind auf Menschen mit neurotypischen Eigenschaften ausgelegt.

Diversity Management: Von Unterschieden profitieren

Wer alle Kandidat:innen im Talent Pool erreichen will, kann Vorstellungsgespräche anpassen, um eine lockerere Art des Kennenlernens zu ermöglichen, bei der die Personen ihre Fähigkeiten praktisch unter Beweis stellen können, z. B. bei einem Probearbeitstag.

Beim Jobinterview helfen systemische Fragen, das Potenzial des Gegenübers einzuschätzen (keine indirekten Fragen!). Ein Gespräch auf Sachebene ist für Autist:innen oftmals deutlich einfacher. Vorab-Informationen per Mail zu teilnehmenden Personen und auf sie zukommenden Fragen und/oder Aufgaben können viel Stress vermeiden; genauso wie der Verzicht auf Smalltalk und sehr präzise Fragestellungen. Dies führt auch zu aussagekräftigeren Stärkenprofilen im Recruitingprozess.

Anna Marton schlägt vor, Autist:innen konkret zu fragen: Wie möchten Sie begrüßt werden? Mit Händeschütteln, einem einfachen Hallo oder der Hand am Herzen? „Autist:innen möchten Fragen richtig beantworten. Daher sollte man diese nicht zu breit fassen. Wenn das Gespräch stockt, frage in Bewerbungsgesprächen beispielsweise ‚Denkst du jetzt sehr genau über die Antwort nach oder war die Frage zu groß gestellt?‘ Ich darf ja auch nicht zu schnell interpretieren, was los ist, um keinen Druck zu machen.“ Ideal sind Einstiegsfragen wie: „Was macht Ihnen am meisten Spaß in diesem Job?“, oder „Warum arbeiten Sie gerne mit diesem oder jenem Programm?“ Auch Fragen nach Beispielen sind hilfreich („Wie haben Sie Aufgabe X in Ihrem vorherigen Job gelöst?“).



Was gehört in ein Stelleninserat für neurodiverse Talente?

- Präzise Angabe der Tätigkeiten, die zum Job gehören
- Wie häufig diese Tätigkeiten jeweils stattfinden: täglich/wöchentlich/monatlich?
- Gewichtung der Aufgabe. Beispiel: „Englisch von Vorteil“ vs. „30 Prozent unserer Kundentermine finden auf Englisch statt“. Daraus ergibt sich bei den Bewerber:innen ein Job Modeling
- Benötigte Qualifikationen
- Fähigkeiten, die von Vorteil sind
- Welche Arbeitsumgebung das Unternehmen anbietet (Flexible Arbeitszeiten, reizreduzierte Arbeitsumgebung, Buddy-Programm, Home-Office, kleines Team, sinnerfüllte Rolle, ...)

Wie schaffen wir inklusive Arbeitsbedingungen für neurodiverse Mitarbeiter:innen?

In den USA hat das US Job Accommodation Network erhoben, dass 59 % der häufigsten Anpassungen am Arbeitsplatz für Unternehmen keine zusätzlichen Kosten bedeuten. Anna Marton hat uns verraten, mit welchen Maßnahmen es ihrer Organisation gelungen ist, eine inklusive Arbeitsumgebung zu schaffen, in der sich Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen wohlfühlen:

- Falls Großraumbüro, dann mit mobilen Trennwänden
- Dimmbares Licht an den Arbeitsplätzen
- Spezielle Hilfsmittel, wie z.B. Noise-Cancelling-Kopfhörer helfen bei der Konzentration



Anna Marton, CEO Amazing 15:

» Im neurodivergenten Bereich liegen 15-20 % der Menschen und indirekt betrachtet sind es noch viel mehr, wenn man Angehörige miteinbezieht, die Kaufentscheidungen treffen. Wenn man als Unternehmen darauf Rücksicht nimmt, kann man sehr viel gewinnen an potenziellen neuen Talenten, Loyalität, Fluktuationsabbau. Nur die, die in der Lage sind, den gesamten Arbeitnehmermarkt zu erreichen, werden Produkte, Dienstleistungen und Angebote entwickeln, die den Unterschied machen. «



- In größeren Meetingräumen gibt es „Zappelphilipp-Plätze“ für Menschen mit Bewegungsdrang, die zwischendurch aufstehen müssen
- Personen mit Autismus sitzen selten gern mit dem Blick in Richtung Fenster, weil sie oft lichtempfindlich sind
- Wenn die Lichtsituation nicht anzupassen ist, kann indoor Sonnenbrille getragen werden
- Strukturierte Termineinladungen mit klarer Agenda & Infos über vorzubereitende Unterlagen bis zu einer gewissen Deadline: Das macht die Sache sehr neurodivergenzgerecht, für Autist:innen wie für Personen mit ADHS, aber auch klar für alle, die das nicht betrifft. Wir geben den Agendapunkten Zeitfenster und haben geplante Pausen
- Soziale Stresssituationen vermeiden (z. B. keine verpflichtende Teilnahme an Pausen, Feiern oder Ausflügen)
- After Work-Termine ähnlich vorbereiten: Was ist das Ziel? Was ist das Thema? Was zieht man an?
- 1x im Quartal gibt's eine Retrospektive im Team: Was hat gut funktioniert, was ist ungeklärt/noch unbewertet, was wünschen wir uns besser?

Gerade Führungskräfte haben die Möglichkeit, einen Unternehmenswert von einer Absicht in die Tat umzuwandeln.

Schulungen für Mitarbeiter:innen und Führungstrainings für direkte Vorgesetzte sowie generelle Unterstützung durch Expert:innen können das Diversitätsklima zusätzlich fördern.

„Manche haben lange keinen Job mehr gehabt und fallen im normalen Bewerbungsprozess durch, wenn der Lebenslauf nicht entspricht. Als Personalverantwortliche:r kann ich mich fragen: Brauche ich eine Person, die sich selbst etwas beibringen kann? Oder jemanden für Prozessentwicklung? Ist Regelkonformität wichtig? Da sprechen wir über Skills und nicht über berufliche Stationen in der Vergangenheit“, so Marton.

„Wir haben neurodivergente Sprechstunden für Unternehmen, da können sich Mitarbeiter:innen melden, die sich noch nicht geoutet haben und darüber sprechen. Oder Führungskräfte, die sagen „Ich habe im Team eine Person, die im Spektrum ist. Wie gehe ich damit um?“ Ohne dass sich die Person outet, geben wir der Führungskraft Tools und Hilfestellungen an die Hand. Wenn diese fruchten – unabhängig davon, ob die Person jemals eine Diagnose erhält – kann das Miteinander besser funktionieren. Optimal ist es allerdings, wenn man die Dinge offen ansprechen kann. **Ich glaube, in einigen Jahren wird es das Framing „Diagnose“ gar nicht mehr brauchen.“**



»Distanz ist eines der größten Geschenke für Menschen im Autismusspektrum.«

Interview mit Anna Marton, CEO von Amazing 15



Amazing 15 coacht Unternehmen und begleitet Bewerbungsgespräche, damit Neurodivergente rasch in den Arbeitsalltag finden. Gibt es unternehmensseitig oft Unsicherheiten?

A. M.: Man hat Angst vor dem Unbekannten. Aber wenn man nicht konkret anfängt, Personen einzustellen, erlebt man keine realen Erfahrungen. Dasselbe gilt für Internationals, Führungskräfte über oder unter einem bestimmten Alter oder Job Twins – was auch immer gerade notwendig ist, um Lücken zu schließen. Ich glaube, es steht jedem einzelnen Unternehmen und uns Recruiter:innen enorm viel an Veränderung bevor. Nur diejenigen, die in der Lage sind, den gesamten Arbeitnehmermarkt zu erreichen, mit all der Vielfalt, die es dort zu entdecken und zu nutzen gibt, werden in Zukunft auch Produkte und Dienstleistungen entwickeln, die der Vielfalt der Gesellschaft entsprechen. Wer das nicht versteht, wird in 15 Jahren nicht mehr am Markt sein.

Ein Beispiel: Ein Mobilfunkanbieter überarbeitet seine Marketingstrategie und die Website. Das machen der Durchschnitts-Marketing- und IT-Mitarbeiter. Irgendwann später kommt ein sehbehinderter Bewerber und weist darauf hin,

dass 4 % der Personen mit einer deutlichen Seheinschränkung zu tun haben und Apps verwenden, die Websites auslesen und die Mobilfunk-Website dafür nicht optimiert ist. Ergo erreicht der Mobilfunkanbieter 4 % seiner potenziellen Kundschaft nicht. Und warum? Weil keiner in dem gleichförmigen Team eine Sehbehinderung hat. Es ist viel leichter, solche Aspekte mitzudenken, wenn wir als Unternehmen genauso divers sind wie die Gesellschaft. Wenn man das von Anfang an mitdenkt, ist es nachher kein Aufwand mehr, sondern selbstverständlich. Das sind die Chancen von Diversität.

Was zeichnet neurodivergente Menschen aus?

A. M.: Wir sprechen im neurodivergenten Spektrum von „Spiky Profiles“: Es gibt Peaks in bestimmten Bereichen, in denen es besonders hohe Ausschläge gibt und in anderen Bereichen dementsprechend weniger. Das heißt, die Intelligenz ist gleich verteilt wie bei anderen Menschen, nur in verschiedenen Zuteilungen ist sie unterschiedlich hoch. Das kann heißen: extrem gute Mustererkennung, gut in Multi-tasking, hohe Risikobereitschaft, extrem gut in dreidimensionalem Denken, aber schlecht in Rechtschreibung. Mit einem Rechtschreibprogramm oder jemandem, der Korrektur liest, kein Problem.



Viele Bestsellerautor:innen und Journalist:innen sind Legastheniker:innen und können nicht richtig rechtschreiben. Was keine große Rolle spielt, da kein Verlag und keine Zeitung einen Artikel ohne Lektorat veröffentlicht. Der Schlüssel ist, Teams stärkenbasiert so aufzustellen, dass sie einander ergänzen. Keiner ist in allem gut. Entweder finde ich Menschen, die in vielem durchschnittlich gut sind, oder ich finde Koryphäen, die außergewöhnlich gut in einer Sache sind.

Wie kann man sich die Zusammenarbeit in Teams mit neurodivergenten Mitarbeiter:innen vorstellen?

A. M.: Teams, in denen Menschen mit ADHS und Autist:innen zusammenarbeiten, funktionieren herausragend, weil man sich gut ergänzt. Bunte Teams – also wenn nicht nur Autisten und ADHSler, sondern auch neurotypische Personen zusammenarbeiten – können Innovation und Entwicklung enorm vorantreiben, wenn jede:r ideal eingesetzt und nicht von allen dasselbe verlangt wird.

Wie kann man Autist:innen im Bewerbungsprozess entgegenkommen?

A. M.: Für Menschen mit Autismus ist Sprache das eine, Mimik etwas, das man nicht versteht und obendrauf kommen oft noch hektische Bewegungen. Dazu kommt, wenn sie etwas nicht verstanden haben, können sie es nicht noch einmal abspielen. Wenn sie hingegen eine schriftliche Information erhalten, können sie sich diese mehrmals durchlesen und zwar zu einem Zeitpunkt, wo sie sich gut konzentrieren können. Eine Sprachnachricht ist auch ok, die kann man sich mehrmals anhören. Manchmal ist es für die Personen auch in Ordnung, wenn man direkt mit ihnen spricht und sie können später schriftlich antworten.

»Warum sind Menschen im Autismus-Spektrum so gut in repetitiven Aufgaben bzw. im Befolgen von Vorgaben und Regeln? Weil Regeln und Wiederholungen der Welt Ordnung geben. Regeln zu brechen, widerstrebt Autist:innen gänzlich. Wenn es heißt, es ist Blickkontakt zu halten, weil das die gesellschaftliche Norm ist und ich entspreche nicht dieser Norm, dann verhalte ich mich falsch. Es gibt richtig und es gibt falsch.«

Gehen wir noch einen Schritt weiter in die Kommunikation: Mir als Autist:in stellt jemand eine Frage, die so unspezifisch ist, dass ich daraus weitere acht Fragen kreieren könnte. Die Regel sagt aber, dass ich eine Frage nicht mit einer Gegenfrage beantworte. Beispiel: Wie geht's dir? – Was ist gemeint? Psychisch, gesundheitlich, beruflich, im Team, mit meiner Aufgabe, die ich gestern nicht bewältigen konnte, im Bezug auf die Gesetzesänderung im Fachbereich XY, ... Wie genau möchte mein Gegenüber die Frage beantwortet bekommen? Vor lauter Überlegen antworte ich einfach nur „Gut“ und vergesse darüber hinaus, zu fragen „Wie geht's dir?“ Macht die Fragen nicht zu groß, stellt ganz konkrete Fragen. Autist:innen möchten Fragen richtig beantworten. Ich habe auch festgestellt, dass in Bildern sprechen für Menschen im Autismusspektrum eine Herausforderung ist.

Was gilt es bei der Job Description zu beachten?

A. M.: Die Arbeitsbeschreibung sollte eine Detailliertheit erreichen, als würde man ChatGPT eine Aufgabenstellung geben: Je präziser man angibt, was man möchte, umso genauer trifft das Ergebnis die Erwartungen.



Da gehört rein, welche Tätigkeiten zum Job gehören und wie häufig sie stattfinden. Sind das Tätigkeiten, die wöchentlich oder monatlich stattfinden? Das gibt einen Einblick in die Gewichtung der Aufgabe. Um ein Klischee aufzumachen: Im Vergleich zu Männern stufen wir Frauen unsere Befähigung für einen Job pessimistischer ein. Personen im Spektrum gehen da nochmal kritischer vor. Je mehr Einblick man gibt, was den Job faktisch ausmacht, desto besser können Bewerber:innen im Spektrum bewerten. Beispiel: „Englisch von Vorteil“ vs. „30 % unserer Kundentermine finden auf Englisch statt“. Daraus ergibt sich bei den Bewerber:innen ein Job Modeling. Es gibt nicht die eierlegende Wollmilchsau, wir müssen aufeinander zugehen und Jobsituationen zu schaffen, in denen Menschen mit ihren Stärken wirksam werden.

Kann bzw. soll man neurodivergente Personen in Stelleninseraten gezielt adressieren?

A. M.: Positive Formen der Diskriminierung – das heißt, eine benachteiligte Gruppe der Bevölkerung explizit anzusprechen, ist nicht verboten. Tipp: gleich sagen, was man für diese Zielgruppe zur Verfügung stellt. Z. B., mit welcher Organisation arbeitet man zusammen, wie viele neurodivergente Personen sind schon im Team, warum wählt man diesen Schritt, warum explizit für diesen Job?

Wie kann man Menschen im Spektrum den Weg in den Arbeitsalltag erleichtern?

A. M.: Für Personalverantwortliche ist es sinnvoll, sich mit dem Spektrum auseinanderzusetzen. Genauso wie mit Lerntypen. Lerntypen sind ein Indiz für andersartige Informationsverarbeitung. Führungsstile und Erziehungsstile haben auch

oft dieselben Beschreibungsformen: autoritär, laissez-faire, kooperativ, situativ. Wie viel Information braucht jemand vorab? Übermittle ich mehr oder eher weniger Material zur Vorbereitung auf den neuen Job? Es geht darum, eine andere Perspektive einzunehmen: wie ist die Sicht des anderen? Das heißt nicht, dass man etwas mitfühlen muss.

Apropos Fühlen: Natürlich haben Autist:innen Gefühle. Die Sache ist nur: Es gibt einen Unterschied zwischen „Ich fühle etwas“ – das findet innen statt – und Emotion, das ist etwas, das nach außen hin gezeigt wird. Das macht es für andere sehr schwer, zu verstehen, was im Inneren stattfindet. Das adressieren wir auch im Coaching zu Bewerbungssituationen sowie bei Führungskräften: Es kann innerlich schon ein desolater Zustand herrschen und nach außen hin wirkt eine Person im Autismusspektrum immer noch stoisch, wie eine Maschine. Da hilft es, ganz konkret nachzufragen: „Wenn du ein Punktesystem mit fünf Punkten hast, wie viele Punkte Stress löst diese Aufgabe bei dir aus?“

Mit welchen Maßnahmen schafft ihr eine Atmosphäre, in der sich möglichst jede:r wohlfühlt?

A. M.: Wir haben Großraumbüros mit Trennwänden, dimmbares Licht an den Arbeitsplätzen, sehr strukturierte Termineinladungen mit klarer Agenda und Infos über vorzubereitende Unterlagen bis zu einer gewissen Deadline. Das macht die Sache sehr neurodivergenz-gerecht, für Autist:innen wie für ADHSler:innen, aber auch klar für alle, die das nicht betrifft. Wir geben den Agendapunkten Zeitfenster und geplante Pausen. Das macht es vorhersehbar.



Ähnlich bereiten wir After Work-Termine vor: Was ist das Ziel? Was ist das Thema? Was zieht man an? Bei Personen im Autismusspektrum ist die richtige Kleidung ein Thema. Ich wurde letzts in einem Workshop gefragt, wie neurotypische Menschen es immer schaffen, passend gekleidet zu sein, wenn sie auf ein Event gehen. Ich habe ihnen gesagt, dass sie sich absprechen. Ein Raunen ging durch den Raum, die konnten nicht glauben, dass man sich anruft, um sich zu fragen, was man anzieht.

Was hat gut funktioniert, was ist ungeklärt/noch unbewertet, was wünschen wir uns besser? Je konkreter diese Beispiele sind, desto besser ist die Lösung, die wir erarbeiten.

In größeren Meetingräumen haben wir „Zappelphilipp-Plätze“ für Menschen mit Bewegungsdrang, die zwischendurch aufstehen müssen. Personen mit Autismus setzen sich selten mit dem Blick in Richtung Fenster, weil sie oft lichtempfindlich sind. Wenn die Lichtsituationen nicht anzupassen sind, geben wir das an und man kann eine Sonnenbrille mitbringen. Und wir haben mindestens einmal im Quartal Retrospektiven im Team, die gut strukturiert sind.

