



Leistungsnachweis Transferreflexionen CAS Arbeits- und Wirtschaftspsychologie 07.23

von

Bettina Horber

Eingereicht dem Institut für Angewandte Psychologie, IAP,
Departement Angewandte Psychologie der ZHAW

Luzern, im März 2024

Diese Arbeit wurde im Rahmen der Ausbildung an der ZHAW, IAP Institut für angewandte Psychologie verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie,
Pfingstweidstrasse 96, Postfach 707, 8037 Zürich.

Abstract

In dieser Seminararbeit stellt sich die Autorin dem Thema Neurodiversität am Arbeitsplatz. Sie ist frisch selbstständig in diesem Spezialgebiet unterwegs und beschreibt im ersten Transfer, wie sie in den letzten Monaten durch die im Modul Laufbahnentwicklung kennengelernten Modelle und Techniken ihr Beratungsangebot schärfen konnte.

Der Haupttransfer handelt von einem Coaching-Projekt, in dem die Autorin anhand von vier Modellen (Lazarus, Elvén, Weiner und Kaluza) Stressfaktoren in einem IT-Team einer grossen Versicherung analysiert hat und mit dem Kunden Massnahmen zur Stressreduktion erarbeitet. Primäres Ziel war und ist die Stressreduktion für den autistischen Mitarbeitenden. Überprüft wurde zudem die Hypothese, ob auch die breitere Belegschaft von den Erkenntnissen und beschlossenen Initiativen profitieren kann.

Im vierten Kapitel werden weitere Kursthemen wie die Personalselektion, Teampsychologie, Personalentwicklung und Führung aus dem Blickwinkel der Neurodiversität beleuchtet und Vertiefungspotential identifiziert.

Schlussendlich werden Argumente ins Feld geführt, weshalb es sich für Unternehmen lohnt, sich mit Neurodiversität im eigenen Umfeld auseinanderzusetzen, und wo neue Handlungsfelder (und damit auch die Beratungsnische der Autorin) liegen.

Vorwort

Diese Transferarbeit markiert gewissermassen den Abschluss des CAS-Lehrgangs «Arbeits- und Wirtschaftspsychologie 7.23». Es waren äusserst intensive, lehrreiche und spannende Monate, die ich am IAP verbringen durfte – bei Modulen und Inhalten, die mich in meinem Interesse bestärkt, motiviert und angetrieben haben. Die Essenz dieses Lehrgangs für mich und meine weiteren beruflichen Pläne ist in dieser Transferarbeit kondensiert, und so bleibt mir in diesem Vorwort nur, inspirierende Lektüre zu wünschen, und all den Impulsgebern von Herzen zu danken.

DANKE an

- die Studiengangleitung, alle Dozierenden, Lehrgangskolleginnen und Kollegen und besonders meine Lerngruppe Brigitte Eigenmann, Barbara Ott und Philippe Chavanne für deren Input und Offenheit, sowie das Teilen von Erfahrungen, und ihre Freundschaft – M-E-R-C-I!
- dem grossen Versicherer, bei dem ich die Transferarbeit durchführen durfte, insbesondere M. und I. und dem ganzen Security Team – you all rock!
- Catherine Schöndorff, DIVVA consulting, Mentorin und Freundin, die mich auf dem Weg zur Entscheidung, den Führungsjob gegen dieses Abenteuer einzutauschen, begleitet hat – you are a role model!
- Anna Marton, CEO amazing15, ehemals Specialisterne Austria für den ausführlichen und wertvollen Zoom-Austausch – you are an inspiration!
- Regula Bühler und Team von autismus schweiz für ihre Inputs – Eure Arbeit ist immens wichtig und wertvoll!
- all die weiteren spannenden Gesprächspartner der letzten Monate aus verschiedenen HR-Positionen, der IV und weiteren Fachstellen – wir bleiben in Kontakt!
- und nicht zuletzt an meine Familie: meinen Liebsten, der mich immer wieder motiviert hat und meine beiden Jungs, die meine Selbstgespräche stoisch ertragen haben («Mama, lass uns in Ruhe mit deinem Psychologie-Zeugs») – I love you to the moon and back!

Tabellenverzeichnis / Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Aus dem LinkedIn Post von Will Wheeler, Founder/Director Neurodiversity Academy, Sydney, Australia, December 2023	1
Abbildung 1-3: Sozialer Unterhalter oder experimentierender Sonderling? Bild von macrovector auf Freepik	5
Abbildung 2-1: Aus dem Kurs B. Moser (2023) – in Anlehnung an Burnett & Evans (2018) und Carole E (2017)	6
Abbildung 2-2: Life Loop (Kernbach & Eppler, 2020)	7
Abbildung 3-1: Transaktionales Stressmodell nach Lazarus (eigene Darstellung)	12
Abbildung 3-2: Stressentwicklung über einen Tag nach dem Modell von Elvén (eigene Darstellung)	13
Abbildung 3-3: Attributionsraster und Interpretation nach Weiner	14
Abbildung 3-4: Kombination Stressampel - Ansatzpunkte/Hauptwege zur Stressbewältigung nach Kaluza	15
Abbildung 3-5: Whiteboard Sammlung des Teams im Arbeitskontext als bedrohlich wahrgenommenen Stress-Faktoren/Reize	16
Abbildung 3-6: Interventionsmöglichkeiten Reduktion Stressfaktoren und Ressourcen-Aufbau dargestellt im Elvén-Modell	17
Abbildung 3-7: Gruppierung der Stressoren nach Themen	18
Abbildung 3-8: Gruppierung der Themenfelder in Reduktion «Grundstressoren» und Aufbau Coping-Strategien. Markiert sind die Punkte, welche das ganze Team betreffen	18
Abbildung 3-9: Neuromodell Leistungsfähigkeit/Herausforderungen (Hoffmann, 2019)	20
Abbildung 7-1: Neurodiverses Spektrum, Quelle: (ADHDfoundation, 2023)	30
Abbildung 7-2: Massnahmen zur Förderung von Neurodiversität, (Deloitte, 2022)	33
Abbildung 7-3: Dyslexia; an opportunity (Ernst&Young, 2019)	33

Abkürzungsverzeichnis

ADS	Aufmerksamkeitsdefizit-Syndrom. Ausprägung auf dem Neurodivergenten Spektrum. Siehe auch 1.4. und 7.2
ADHS	Engl. ADHD, Aufmerksamkeitsdefizit/Hyperaktivitätsstörung. Ausprägung auf dem Neurodivergenten Spektrum. S. 1.4 und 7.2
ASS	Autismus Spektrum Störung. Erklärung siehe unter 1.4. und 7.2
DACH	Geschäftsregion: deutschsprachiges Europa (D-A-CH)
IAP	Institut für angewandte Psychologie
IV	Die schweizerische Invalidenversicherung ist eine gesamtschweizerische obligatorische Sozialversicherung mit dem Ziel, Versicherten mit Eingliederungsmassnahmen oder Geldleistungen die Existenzgrundlage zu sichern, wenn sie invalid werden.
USP	Englisch für unique selling proposition. Zu Deutsch: Verkaufsversprechen. Alleinstellungsmerkmal eines Produkts oder einer Dienstleistung.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung und Motivation	1
1.1.	Zwei entscheidende Erfahrungen führen zum Thema Neurodivergenz	1
1.2.	Abgrenzung und Zielsetzung	2
1.3.	Auf den Spuren eines Business Case	2
1.4.	Einleitende Begriffserklärungen	3
1.4.1.	Neurodivergenz	3
1.4.2.	Autismus Spektrum	4
1.4.3.	Neurodiversität	4
2.	Transfer 1: Schärfung des eigenen Beratungsangebots	6
2.1.	Einleitung und Beschreibung der Ausgangslage	6
2.2.	Angewandte Modelle	6
2.2.1.	Life Design, Double-Diamond-Modell und Life-Loops-Ansatz	6
2.2.2.	Kaleidoskopische Karriere	8
2.3.	Anwendung, Kritische Würdigung, Learnings und zukünftige Massnahmen	8
3.	Transfer 2: Stressreduktion am Arbeitsplatz für einen Mitarbeitenden aus dem neurodivergenten Spektrum	10
3.1.	Einleitung und Beschreibung der Ausgangslage	10
3.2.	Angewandte Modelle	11
3.2.1.	Transaktionales Stressmodell von Richard Lazarus (1984/1999)	11
3.2.2.	Stressmodell von Elvén (2010)	12
3.2.3.	Attributionsraster nach Weiner (1985)	13
3.2.4.	Stressampel Gert Kaluza (2014)	15
3.3.	Praxisanwendung	16
3.4.	Wirkung des Transfers	17
3.5.	Kritische Würdigung und Learnings	19
3.6.	Zukünftige Massnahmen	20
4.	Weitere Reflexionen zu den Lehrgangsmodulen	22
4.1.	Ist unsere Personalselektion barrierefrei für neurodivergente Personen?	22
4.2.	Wieviel Neurodiversität braucht ein Team?	23
4.3.	Personalentwicklung – Gibt es neurodivergente Karrieren?	24
4.4.	Ist das Führen neurodivergenter Personen eine besondere Herausforderung?	24
5.	Fazit	25
5.1.	Ein klarer Business Case für Neurodiversität?	25
5.2.	Wo stehen wir heute in der Schweiz?	26
5.3.	Fazit zum Kurs	27
6.	Literaturverzeichnis	28

7. Anhang	30
7.1. Übersicht Neurodiverses Spektrum	30
7.2. Transfer 2 – Listung der Stressfaktoren und erste Handlungsansätze	31
7.3. Überlegungen aus dem Business Consulting	33
7.3.1. Deloitte - Massnahmen zur Förderung von Neurodiversität	33
7.3.2. E&Y - Mapping Anforderungen / Stärken	33
8. Herausgabe- und Selbstständigkeitserklärung	34

1. Einleitung und Motivation

1.1. Zwei entscheidende Erfahrungen führen zum Thema Neurodivergenz

Als Führungskraft hat die Autorin Erfahrungen mit Mitarbeitenden und Kolleginnen und Kollegen gemacht, welche sie eingespielte Normen, Erwartungen und Arten der Zusammenarbeit haben hinterfragen lassen. Eine Mitarbeitende wurde während der Rekonvaleszenz nach einem Burn-out mit ADHS diagnostiziert. Diese Diagnose hat rückblickend verschiedene Schwierigkeiten im Arbeitsalltag sowohl auf prozessualer als auch zwischenmenschlicher Ebene in ein anderes Licht gerückt. Das Bewusstsein ist in ihr weiter gediehen, dass es weder zur Erschöpfungsdepression noch zu Missstimmungen hätte kommen müssen, wenn sowohl sie als Teamleiterin als auch die Mitarbeiterin selber Kenntnis der Diagnose gehabt und auch mehr zum Thema Neurodivergenz im Arbeitsumfeld gewusst hätten. Alle Parteien – die Organisation, das Team und die Mitarbeiterin – hätten von dieser Diversität auf konstruktivere Weise profitieren können.

Zum anderen erlebt die Autorin im Familienleben mit ihrem autistischen Sohn tagtäglich, wie Leistung in beeindruckender Tiefe, Detaillierung und Ausdauer möglich ist, auch soziale Interaktion problemlos funktionieren kann und die Neurodivergenz absolut kein Thema ist, wenn verschiedenste Voraussetzungen erfüllt sind. Ist aber Sand im Getriebe und fehlt Verständnis und Wissen um belastende Faktoren, dann wird das Abrufen von Fähigkeiten zum Kraftakt.

In beiden Fällen hat das «sich Anpassen an Denk- und Arbeitsmuster», welche den eigenen Abläufen und Automatismen zuwiderlaufen sowie das Ausharren in einem reizüberfluteten Arbeitsumfeld einen hohen Preis.

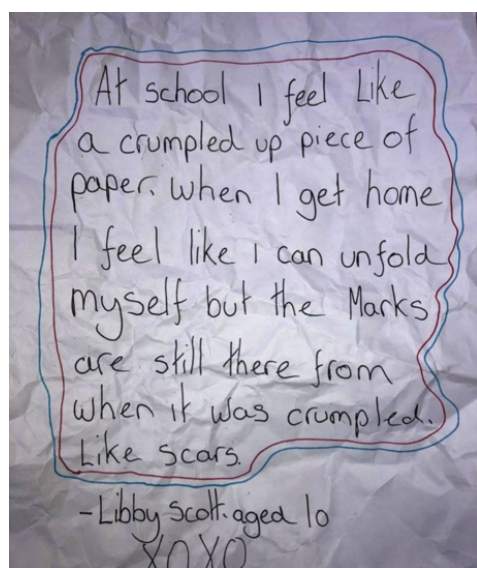


Abbildung 1-1: Aus dem LinkedIn Post von Will Wheeler, Founder/Director Neurodiversity Academy, Sydney, Australia, December 2023

Diesen illustriert ein Fundstück aus Social Media, in dem ein 10-jähriges Kind das Gefühl beschreibt, sich wider die eigene Natur anpassen und formen lassen zu müssen: «In der Schule (oder auch: an der Arbeit) fühle ich mich wie ein zusammengeknülltes Stück Papier. Zuhause kann ich mich wieder entfalten, aber die Spuren sind immer noch da, vom Zusammenknüllen. Wie Narben.». Dieses Gefühl und das «Sich-Verbiegen müssen» kann bei neurodivergenten Personen viel früher zu gesundheitlicher Beeinträchtigung führen als bei neurotypischen und erschwert es, dass die Person sich entfalten und ihr Potential zeigen kann.

Aus Sicht der Autorin darf es nicht der (eigentlich unmögliche) Anspruch sein, ein absolut falten- und knick-freies Stück Papier sein zu wollen. Erlebnisse, Gesellschaft und Erfahrungen formen uns alle. Es können schnelle Flieger oder elegante Origami-Kraniche, stabile Schachteln oder filigrane Dekorationen entstehen, welche allen Beteiligten Freude machen. Wichtig ist, dass das Produkt und die Art des Faltens der Papierdicke und seiner Gestaltungsfreundlichkeit entsprechen.

1.2. Abgrenzung und Zielsetzung

Das Ziel dieser Arbeit ist nicht die neurowissenschaftliche oder psychoanalytische Beschreibung von Neurodivergenz. Auch behandelt sie nicht die Inklusion von kognitiv beeinträchtigten Personen (zweifelloos ebenfalls ein sehr wichtiges Thema, denn auf dem Autismus Spektrum sind ungefähr die Hälfte der diagnostizierten Personen zusätzlich mit einer kognitiven Beeinträchtigung konfrontiert und gelten mit einem IQ von unter 70 als behindert (Proff, 22/2023)). Es geht der Autorin vielmehr um die Personen mit einer neurodivergenten Neigung, am Rande des Spektrums, welche mit Anpassungsaufwand sehr wohl bereits heute im Arbeitsalltag bestehen und bewusst oder unbewusst an den vielen Faltungen wider die Eigenschaften ihres Papiers leiden. Sie stellt sich die Frage, wie Zusammenarbeit und Arbeitsprozesse bewusst(er) gestaltet werden können, um zum einen das Potential einer bestehenden Belegschaft ausschöpfen, oder sich einen wirtschaftlich spannenden Arbeitnehmerpool erschliessen zu können. Die Autorin ist der Meinung, dass hier seitens Arbeitgeber Handlungsfelder bestehen, für die es einen Business Case gibt, welcher heute noch nicht klar sichtbar ist.

1.3. Auf den Spuren eines Business Case

In Zeiten des Fachkräftemangels und der schnellen Veränderungen sind Unternehmen gefordert, neue Lösungen zu finden und Wege der Zusammenarbeit zu überdenken. Die Autorin ist überzeugt, dass sich in dieser Herausforderung die Auseinandersetzung mit Neurodiversität im eigenen Arbeitsumfeld lohnt.

Diesen Business Case aufzuspüren reizt sie als ehemalige Business Consultant. Ihn sichtbar zu machen, motiviert sie als Kommunikationsspezialistin und HR-Communications- und Employer-Branding-Professional. Und nicht zuletzt ist die Autorin von der Wichtigkeit und Richtigkeit dieses Inklusionsthemas überzeugt - als Führungskraft und als Mensch.

Um ihre Erfahrungen und Kompetenzen zugunsten dieses Themas verknüpfen zu können, will sie sie mit wissenschaftlichem, aber in der Praxis anwendbarem Wissen zur Arbeitspsychologie komplettieren und hat sich deshalb in einem ersten Schritt für diesen Studiengang «Arbeits- und Wirtschaftspsychologie» am IAP entschieden.

So ist der erste Transfer in dieser Arbeit (Kapitel 2) ein sehr persönlicher: Die Autorin hat im Sommer 2023 den Schritt aus einer Führungsposition in die Selbstständigkeit und in die Vertiefung dieses Herzensthemas gewagt. Die ersten Module der Personalpsychologie ermöglichen es ihr, ihren beruflichen Veränderungsprozess weiter zu strukturieren und ihre Angebotsdefinition zu hinterfragen und zu schärfen.

Der zweite, ausführliche Transfer (Kapitel 3) handelt von einem konkreten Beratungs-Projekt, in welches hauptsächlich die Module Motivation, Stressbewältigung und Leistung sowie Teampsychologie Einfluss gefunden haben. Es geht ganz konkret um das Herausschälen von für den neurodivergenten Mitarbeitenden nötigen Anpassungen im Arbeitsumfeld, und den Nutzen für die Gesamtorganisation.

Auch in den Reflexionen zu den weiteren Lehrgangsmodulen sind Überlegungen im Zusammenhang mit Neurodiversität angerissen, welche die Autorin ausserhalb des Rahmens dieser Arbeit weiter vertiefen wird.

1.4. Einleitende Begriffserklärungen

Nachfolgende Begriffe sind für die in dieser Arbeit beschriebenen Überlegungen wichtig. Deshalb sollen sie in dieser Einleitung kurz vorgestellt, und nicht in einen Anhang verbannt, werden.

1.4.1. Neurodivergenz

Man spricht von Neurodivergenz, wenn bestimmte Gehirnfunktionen einer Person so deutlich anders arbeiten als diejenigen der Mehrheit der Menschen, dass die damit verbundenen Verhaltensweisen von der Gesellschaft nicht mehr als im „normalen Bereich“ betrachtet werden. Die Unterschiede betreffen die Wahrnehmung (bspw. Intensität, aber auch automatische Filterung von Reizen), die Verarbeitung von Informationen (bspw. visuelle vs. sprachliche oder mathematische Konzepte, und wie Sinneseindrücke verknüpft werden) und den neurochemischen Stoffwechsel (bspw. Abbaugeschwindigkeit von biochemischen Botenstoffen).

Schlussendlich aber ist kein menschliches Gehirn gleich wie ein anderes: Die gesellschaftliche Norm und Toleranz gegenüber Andersartigkeit zieht die Grenzlinie zwischen «neurotypisch» und «neurodivergent».

Zum neurodiversen Spektrum zählen unter anderen AD(H)S, ASS, Dyslexie und Diskalkulie, wie in der Grafik im Anhang 7.1 dargestellt (ADHDfoundation, 2023).

Da der zweite Transfer die Arbeitssituation eines autistischen Mitarbeitenden behandelt, sei das Autismus Spektrum im nachfolgenden Absatz etwas detaillierter erklärt.

1.4.2. Autismus Spektrum

Der Begriff «Autismus» kommt aus dem Griechischen und bedeutet «sehr auf sich bezogen sein». Er wurde erstmals 1943 von Leo Kanner in den USA und Hans Asperger in Wien verwendet, um Kinder mit einer gravierenden Entwicklungsstörung zu beschreiben (Autismus Schweiz, 2024). Autistische Menschen unterscheiden sich sehr stark voneinander, denn Autismus ist ein Spektrum: Am einen Ende befinden sich stark beeinträchtigte, der Sprache nicht mächtige Personen, und am anderen Ende hochfunktionale Autisten (früher auch Asperger-Autisten genannt). Letzteren sieht man Ihre Andersartigkeit auf den ersten Blick nicht an. Sie unterscheiden sich aber in ihrer Wahrnehmung und ihrem Denken stark von anderen, «neurotypischen» Menschen. «Aspies» (so nennen sich Menschen mit Asperger-Syndrom selber) nehmen oft zuerst viele Details wahr und versuchen dann, ein System dahinter zu erkennen. Hingegen einen schnellen Überblick gewinnen und adäquat auf Unvorhergesehenes reagieren, ist für sie nicht oder nur mit enormer Anstrengung möglich. Dieser «Detailsturm im Hirn» kann zu einer Reizüberflutung, einem «Overload» führen. Als Schutzmechanismus kann ein Shut-down (kompletter Rückzug/Erschöpfung) oder Melt-Down (panischer Gefühlsausbruch, oft gepaart mit Wut/Aggression) folgen. Diese Funktionsweise führt unweigerlich zu Irritationen, Unverständnis und Problemen in der sozialen Interaktion.

1.4.3. Neurodiversität

Den Begriff Neurodiversität begründete die australische Soziologin Judy Singer bereits 1999. Die Neurodiversitätsbewegung sieht Neurodivergenz nicht als Entwicklungsstörung oder Krankheit, sondern als natürliche Variante des menschlichen Gehirns, welche evolutionsbiologisch durchaus Vorteile haben kann (Silbermann, 2015).

Neurodivergenz ist also kein neues Phänomen. Weil die Autorin Temple Grandin's markige Worte und Bilder so gerne mag, möchte sie ihre trockene und humorvolle Replik am TEDtalk «The World Needs All Kinds of Minds» wiedergeben, die sie auf die Publikumsfrage äusserte, warum es neurodivergente Menschen gebe: «Neurodiversität ist für die Evolution der Menschheit wichtig. Ohne neurodivergente Menschen würden wir noch heute am Lagerfeuer vor der Höhle sitzen.»

Der Höhlenmensch, der die Pfeilspitze erfunden hat, war mit grosser Wahrscheinlichkeit der "Sonderling", der allein in der Höhle mit Materialien experimentiert hat.



Abbildung 1-2: Sozialer Unterhalter oder experimentierender Sonderling? Bild von macrovector auf Freepik

Neurodiversity may be every bit as crucial for the human race as biodiversity is for life in general. Who can say what form of wiring will be best at any given moment?

— Harvey Blume, *The Atlantic*, 1998

Autismus ist kein Systemfehler, sondern ein anderes Betriebssystem.

— Dirk Müller-Remus,
Gründer von Auticon, dem ersten Unternehmen in
Deutschland, welches ausschließlich autistische
Menschen als IT-Consultants einsetzt

2. Transfer 1: Schärfung des eigenen Beratungsangebots

2.1. Einleitung und Beschreibung der Ausgangslage

Die Autorin hat im Sommer 2023 ihre Führungsposition in einer Digitalmarketing-Agentur aufgegeben, um sich vertieft mit dem Thema Neurodivergenz am Arbeitsplatz auseinanderzusetzen. Ihre Idee war, sowohl ihren Erfahrungsschatz aus Unternehmensberatung, Kommunikation und Arbeitgebermarketing / Employer Branding mit den persönlichen Erfahrungen rund um Neurodivergenz am Arbeitsplatz zu verknüpfen.

In den letzten Monaten ging es ihr darum, durch diesen CAS ihre Kompetenz in diesem Thema zu stärken und ihre Nische und ihr Alleinstellungsmerkmal, ihren Unique Selling Proposition (USP), zu definieren.

2.2. Angewandte Modelle

2.2.1. Life Design, Double-Diamond-Modell und Life-Loops-Ansatz

Life Design ist die Übersetzung des Innovations-Konzepts «Design Thinking» der Stanford Professoren Winograd, Leifer und Kelley auf die Laufbahn- und Lebensgestaltung unter Rückgriff auf Theorien und Erkenntnisse aus der positiven Psychologie und der Soziologie.

Das Double-Diamond-Modell (Burnett & Evans, 2018) strukturiert den Veränderungs / Innovationsprozess in zwei Diamanten resp. Räume: dem Problem-Raum und dem Lösungs-Raum. Nach der Definition der Problemstellung (accept) steht die Analyse (empathize) und Strukturierung (define) im Vordergrund. Erst danach wird der Blickwinkel wieder geöffnet, indem Ideen entwickelt (ideate) werden, ohne sie vorerst zu bewerten. Entscheidend ist der Grundsatz, dass die Optionen rasch in risikoarmen Prototypen getestet werden, bevor man sich für eine Lösung entscheidet.

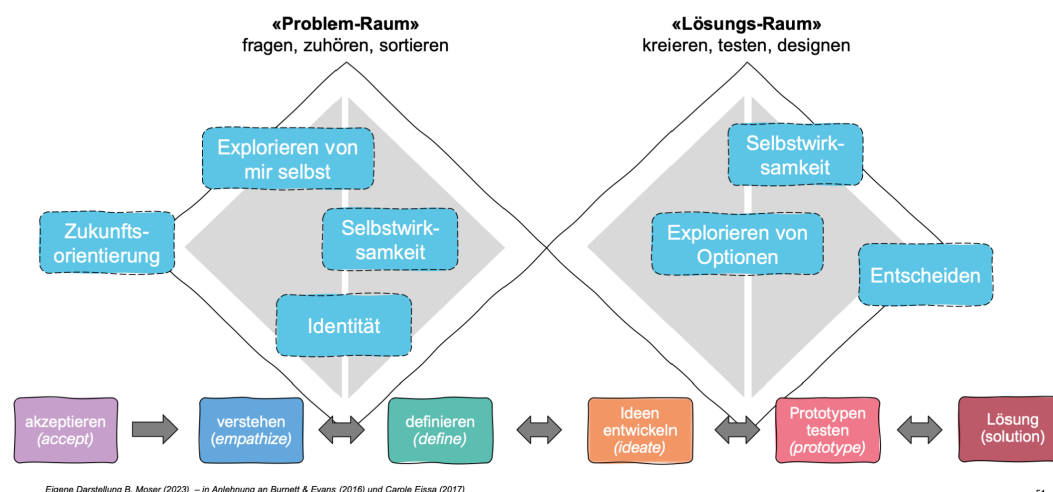
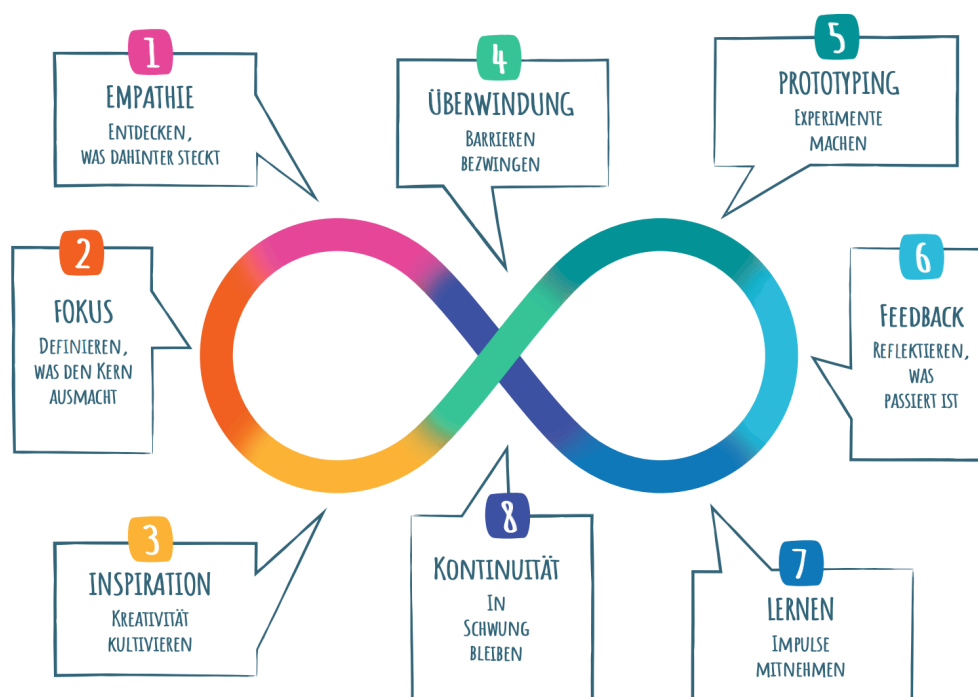


Abbildung 2-1: Aus dem Kurs B. Moser (2023) – in Anlehnung an Burnett & Evans (2018) und Carole E (2017)

Eine alternative Darstellung dieser Life Design Idee sind die Life Loops (Kernbach & Eppler, 2020) des Life Design Labs der Universität St.Gallen. Sie illustrieren die iterative Bewegung, den Schwung des Handelns und somit die kontinuierliche Veränderung. Auch legen sie den Fokus auf das Überwinden von Barrieren. Dabei sollen Ideen und Optionen gleich mit möglichst geringem Risiko getestet werden. Dabei geht es in der ersten Schlaufe um die Validierung von Ideen und nicht bereits um die Gestaltung eines ausgefeilten, detaillierten Prototypen. Es wird Wert darauf gelegt, dass der Anwender/die Anwenderin offen für alternative Testsettings ist (also beispielsweise durch Gespräche mit Personen in einer bestimmten Rolle herausfindet, ob diese Rolle ihr entspricht, bevor sie die mehrjährige Ausbildung dafür anfängt). Ein weiterer wichtiger Aspekt bei Kernbach und Eppler ist, dass man dies alles sehr wohl allein befolgen kann, die Reflexion durch und mit ausgewählten «Life Team Buddies» aber unglaublich viel wertvoller und die Ideen- und Optionengenerierung um ein Vielfaches kreativer ausfällt, wenn man sich gegenseitig inspiriert und motiviert. Auch eine Führungsperson kann sich als «Life Designer» verstehen und durch die Gestaltung des Mitarbeitergesprächs und die Wahl seiner Fragen sehr viel auslösen. Durch aktives Zuhören und indem sie nicht nur Bezug auf das Gesagte nimmt, sondern beim Gegenüber bleibt und durch Nachfragen («Erzähl mir mehr...» oder «Was ist es genau, was Sie an... interessiert?») den Mitarbeitenden anspricht, mehr über sich selbst herauszufinden.

DER LIFE-LOOPS-ANSATZ



© LIFE DESIGN LAB, WWW.LIFEDESIGNLAB.CH

Abbildung 2-2: Life Loop (Kernbach & Eppler, 2020)

2.2.2. Kaleidoskopische Karriere

Das in der Vorbereitungslektüre vorgestellte Konzept der Kaleidoskopischen Karriere (Mainiero & Sullivan, 2005) in Zusammenhang mit den Überlegungen, weshalb gut ausgebildete Karriere-Frauen zu einem gewissen Zeitpunkt aus der Firmenlaufbahn ausscheiden («The Opt-Out Revolution») hat in der Autorin wohl besonderen Nachhall gefunden, weil sie sich aktuell genau im beschriebenen Prozess befindet:

Sie versucht, verschiedene Rollen (als Führungskraft, Mutter, Partnerin, Coach/Mentorin, wissbegierige Person usw.) und Ansprüche miteinander in Einklang zu bringen, indem sie Veränderungen vornimmt, um die Parameter Authentizität (wer bin ich, wofür brenne ich), Ausgewogenheit (wie kann ich den verschiedenen Rollen/Anforderungen optimal gerecht werden) und Herausforderung (ich will lernen/erfolgreich sein) miteinander in Einklang zu bringen.

Wieder gefällt ihr das Bild, welches das Konzept hervorruft: durch das Drehen und Verändern der verschiedenen Seiten entstehen neue, schillernde Figuren. Das Bild hat für sie etwas sehr Positives.

2.3. Anwendung, Kritische Würdigung, Learnings und zukünftige Massnahmen

Das Konzept des Life Designs hat den Überlegungen zur Laufbahnveränderung eine gute Struktur gegeben. Zu Beginn des CAS stand die Autorin mitten im «Problemraum», mit vielen Ahnungen, Ansätzen und Ideen, welche sie beinahe überwältigten.

Die Analysen und Übungen zu den Charakter- und Signaturstärken haben ihr Bestätigung geliefert, dass die angestrebte Veränderung in Richtung beratende Funktionen und optimierte Gestaltung von Arbeitsumfeldern der ihr entsprechende Weg ist. Die fundierte Auseinandersetzung mit ihren Stärken und deren Ausprägung hat das Feld für die Exploration von Optionen dann auch nochmals geöffnet. Beispielsweise hat das Bewusstsein, dass «Unternehmertum» sie mehr Energie kosten könnte als der Einsatz anderer Stärken (Führung, Soziale Intelligenz, Ausdauer, Bindungsfähigkeit), dazu geführt, dass sie als Option auch hybride Möglichkeiten (also beispielsweise eine Teilzeit-Selbstständigkeit kombiniert mit einer Teilzeit-Anstellung; oder eine Weiterführung des Studiums kombiniert mit einer Teilzeit-Beratungstätigkeit) in Betracht zieht.

Die Autorin hat sich nicht in umfangreichen Konzeptpapieren verloren, sondern versucht, Ideen rasch in Prototypen auszuprobieren und zu validieren. Wo sie nicht direkt die eigene Projekterfahrung machen konnte, hat sie nach alternativen Möglichkeiten gesucht und sehr viele spannende Gespräche in alle Richtungen (HR, Führungskräfte, IV, Berufsintegration, Betroffenenorganisationen wie bspw. Autismus Schweiz, und viele mehr) geführt und wertvolle Netzwerkkontakte geknüpft, welche wieder neue Optionen ergaben.

Durch Loops wird die eingangs beschriebene «Ohnmacht» in der Lernkurve durchbrochen. Die Autorin hat viel über sich selbst gelernt, Ideen umrissen, angewendet, modifiziert, ausprobiert. So hat sich über die letzten Monate ihre eingangs «aktivistische» Haltung zu Neurodivergenz im Arbeitsumfeld gewandelt und ist pragmatischer und aus ihrer Sicht auch realistischer geworden. Durch die Erkenntnis, wo und wer sich bereits für das Thema engagiert, sind ihre Überzeugungen nicht minder stark, aber objektiver geworden.

Die Autorin nähert sich nach und nach ihrer «Nische» an und bleibt offen für neue Erkenntnisse und Möglichkeiten. Dies ist ein sehr positives, von vielen kleinen Erfolgserlebnissen gespeistes Gefühl, welches motiviert und weiter anspornt.

Das Bild des Kaleidoskops lässt die Autorin die verschiedenen entstehenden Figuren in ihrer Farbe und Schönheit genießen, und bestätigt sie darin, dass es OK ist, weiterzudrehen und zu justieren, wenn die Figur nicht mehr passend scheint, da sich Situationen verändert haben.

In Phasen der Zweifel schlussendlich hat ihr die Kenntnis des Dunning Kruger Effekts (Dunning & Kruger, 1999) geholfen. So war das Gefühl, sich mit wachsender Kompetenz im Thema nicht klüger, sondern eher kleiner und bescheidener zu fühlen, nicht entmutigend.

Die Autorin wird sicher weiterhin mit diesen Life Loops arbeiten, um im Handlungsschwing zu bleiben. Sie hat vor, weitere Ansätze aus dem Innovations-Werkzeugkasten des Life Design Labs auszuprobieren, beispielsweise für die Entwicklung einer Webseite.

Auch wird sie sich künftig ihr «Life Design Team» zusammenzustellen, um ihre Entwicklung kontinuierlich zu reflektieren und Ideen zu generieren.

3. Transfer 2: Stressreduktion am Arbeitsplatz für einen Mitarbeitenden aus dem neurodivergenten Spektrum

3.1. Einleitung und Beschreibung der Ausgangslage

Ein Team in der IT eines grossen Versicherers beschäftigt in einem 6-monatigen Praktikum einen Mitarbeitenden mit ASS. Ziel des Praktikums ist es, die Employability des Mitarbeitenden auf dem 1. Arbeitsmarkt zu verbessern. Der Mitarbeitende, M., bringt aus seinem Studium und ersten Arbeitserfahrungen alle fachlich nötigen Qualifikationen mit, um im IT-Security-Team seinen Beitrag leisten zu können. Er hat seine Diagnose erst vor rund einem halben Jahr erhalten und ist dabei, seine Herausforderungen im Alltag allmählich unter der Autismus-Perspektive zu beurteilen und den Umgang mit ihnen zu erlernen.

In den ersten Wochen und Monaten des Praktikums stellte sich heraus, dass die vielfältigen Situationen und Reize des Arbeitsalltags in der IT-Abteilung bei M. grossen Stress verursachen und ihn so blockieren, dass er seine Fähigkeiten oft nicht zeigen kann. Die vertiefte Auseinandersetzung mit den Stressoren und damit verbunden das Verständnis für kritische Situationen sowie der Erwerb einer Toolbox, um Stress im Arbeitsalltag begegnen zu können, sind deshalb für ihn ein mehrwertbringendes Unterfangen. Auch das Unternehmen hat grosses Interesse daran, zu erfahren, wie die Rahmenbedingungen gestaltet werden können, damit Mitarbeitende wie M. im Team gut funktionieren können.

Unter Anwendung von vier psychologischen Modellen sollen die Stressquellen identifiziert und beurteilt werden. Dabei geht es um die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Reizen und die Einschätzung, wo Ressourcen vorhanden sind und Strategien zur Stressbewältigung fehlen. Es gilt, aufzuzeigen, wo der Mitarbeitende selbst wirksam sein kann, und wo die stressgenerierende Situation per se eliminiert oder angepasst werden kann.

Schlussendlich soll im Organisationsumfeld mindestens eine stressreduzierende Massnahme umgesetzt und im Nachgang deren Wirkung geprüft werden.

Die Autorin fungiert als externe Beraterin und Coach. Sie stellt zudem die Hypothese auf, dass die für den neurodivergenten Mitarbeitenden formulierte Veränderung nicht nur ihm, sondern einer breiteren Belegschaft zugutekommen wird. Der Teamleiter unterstützt diese Hypothese und ist bereit, das ganze Team in der Übungsanlage zu integrieren. Fokus soll aber die Stressreduktion für M. sein.

3.2. Angewandte Modelle

3.2.1. Transaktionales Stressmodell von Richard Lazarus (1984/1999)

Stress als Wort bedeutet Spannung oder Belastung. Der Begründer des Stressbegriffes (Seyle, 1936) bezeichnete diese als «Salz des Lebens», ohne den das Leben fade wäre. Wie beim Salz ist zu viel ungesund (Dysstress), und mit zu wenig fehlt der Antrieb, der uns Projekte angehen und damit auch Erfolgserlebnisse geniessen lässt.

Die amerikanischen Psychologen Richard S. Lazarus und Susan Folkman beschreiben in ihrem Standard-Werk «Stress, Appraisal and Coping» 1984 ihr Modell von Stress als einen Kreislauf oder Loop, in dem nach Anwendung von Bewältigungsstrategien Situationen wieder neu bewertet werden. Durch eine erfolgreiche Bewältigungsstrategie wird in der Neubewertung die Situation nicht mehr als bedrohlich, oder wenigstens als bewältigbar beurteilt. Ziel ist, dem negativen Stress begegnen zu können und diesen ins «Salz des Lebens» verwandeln zu können.

1999 hat Lazarus sein Modell um die Dimension «Emotion» erweitert (Lazarus, Stress and Emotion. A new synthesis, 1999). Dabei ist Emotion eine zentrale Komponente im ganzen Stress-Prozess und nicht nur ein Nebenprodukt. Emotionen sind das Resultat wiederholter (Neu-)Bewertungen. Insbesondere ergänzt er emotionsorientierte Bewältigungsstrategien, welche durch Änderungen des Bezugs zur stressverursachenden Situation diese als weniger bedrohlich erlebbar machen. Das nachgängig beschriebene Attributionsraster nach Weiner ist ein Beispiel einer solchen Strategie für Personen, die von Selbstzweifeln geplagt sind. Positive Emotionen können gemäss Lazarus sowohl als Bewältigungsstrategien dienen als auch den Bewertungsprozess beeinflussen. Lazarus unterstreicht zudem individuelle und kulturelle Unterschiede in der Emotionsregulation. Nur unter deren Berücksichtigung lässt das Modell Vergleiche zwischen Personen und/oder Personengruppen zu.

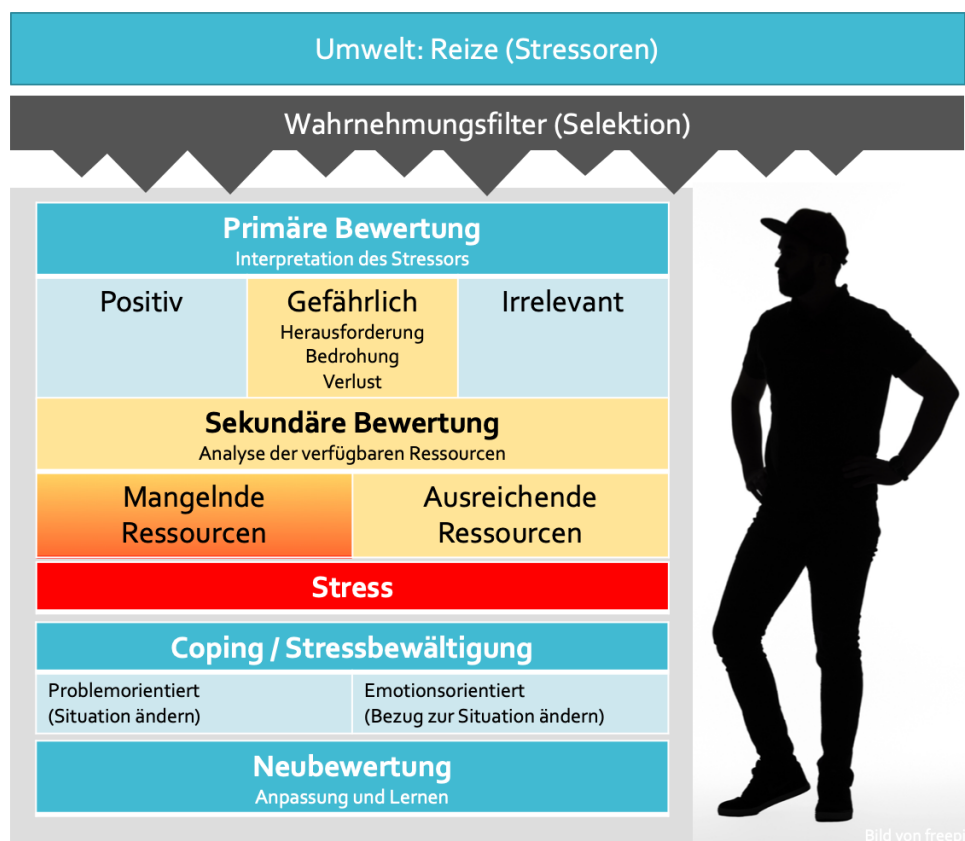


Abbildung 3-1: Transaktionales Stressmodell nach Lazarus (eigene Darstellung)

3.2.2. Stressmodell von Elvén (2010)

Das Lazarus-Modell behandelt die Stressbewältigung in grossen Linien, auf einer gewissen Flughöhe. Da bei Autisten Stresshöhepunkte sehr kurzfristig und volatil einsetzen können, ist ein zusätzliches Modell zum Stressverlauf während eines Tages für das Verständnis hilfreich. Der klinisch tätige schwedische Psychologe Bo Hejlskov Elvén erklärt in seinem Stress-Modell (Elvén Hejlskov, Bo, 2010), wie für autistische Menschen die Stress-Eskalation funktioniert. Er ergänzt dabei das Diathesis-Stress-Modell (Nuechterlein & Dawson, 1984), welches beschreibt, wie bei anhaltendem Stress erst Warnsignale und dann psychotische Symptome auftreten. Elvén geht von einem «Grundstock» an irritierenden Faktoren (Baseline Stress-Levels) aus, welche die Energiereserven für die Bewältigung von situativem Stress während des Tages von Beginn an reduzieren. Im Fall der Hypersensibilität (Überempfindlichkeit) gewisser Sinne können diese Stressfaktoren auch sehr alltägliche Dinge betreffen wie bspw. Umgebungsgeräusche, schlecht strukturierte Abläufe, Lichtreflexionen, Gerüche, kratzende Kleidung etc. und auch variieren (wenn zb. durch eine Erkältung noch körperliches Unwohlsein oder Trauer durch den Verlust einer nahestehenden Person dazukommt).

Elvén markiert in seinem Modell eine Schwelle, ab der Bewältigungs-Strategien (Coping-Strategien) einsetzen, welche auch als Warnsignale für ungesunden Stress zu verstehen sind.

Beispiele hierfür können unbewusste Regulationsanstrengungen sein wie Fingernägelkauen, Wippen, Ausstossen von Geräuschen, usw. Steigt das Stress-Level weiter an, kommt es ab einem gewissen Punkt zur Krise. In diesem Zustand ist die Person nicht mehr leistungsfähig, es kommt zu Blockaden, Verweigerung, oder gar zu Wutausbrüchen oder einem Meltdown mit nachfolgender Erschöpfung.

Elvéns auf Entwicklungs-Neuropsychologie, Stress- und Affekt-Theorie basierenden Methoden sind auch auf die Arbeitswelt übertragbar. Im Low Arousal Ansatz wird die Reduktion des Erregungs-Niveaus angestrebt, um Krisensituationen zu vermeiden. Das heisst, nebst dem Aufbau von Ressourcen zur situativen Stressbewältigung ist die Reduktion der Stressoren im «Grundstock» eine nachhaltige Massnahme und das erste Ziel.

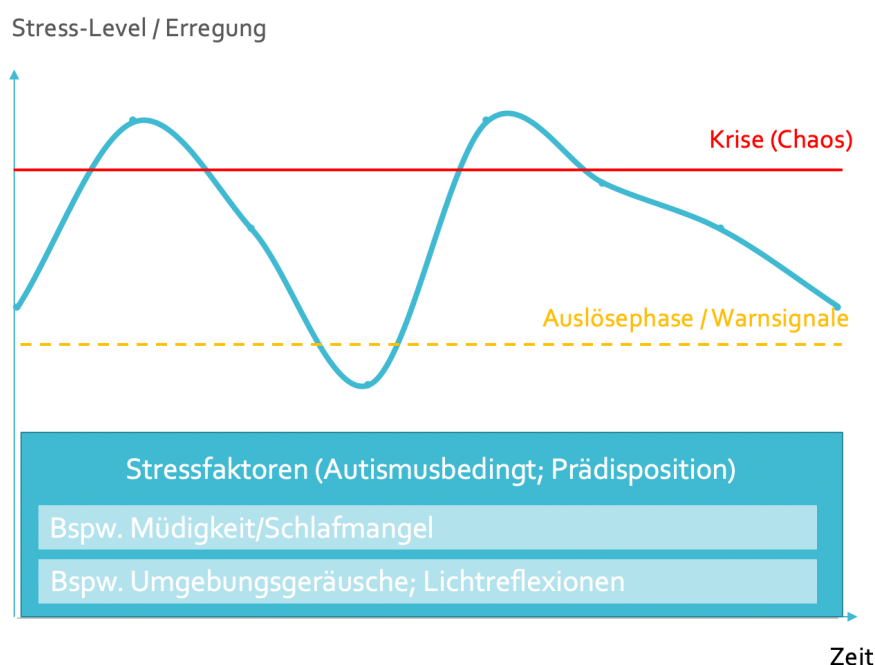


Abbildung 3-2: Stressentwicklung über einen Tag nach dem Modell von Elvén (eigene Darstellung)

3.2.3. Attributionsraster nach Weiner (1985)

Die Attributionstheorie (Weiner, 1985) drückt aus, wie individuelle Attributionen (Zuordnungen) von Erfolg und Misserfolg die Wahrnehmung der eigenen Leistung und somit nachfolgende Handlungen und Motivation beeinflussen.

Weiner identifiziert verschiedene Dimensionen der Attribution, nämlich:

- 1) Ursächlichkeit – Wird die Ursache des Ereignisses intern (auf die Person) zurückgeführt oder extern (als durch externe Ursachen verursacht) wahrgenommen?
- 2) Stabilität – ist die Ursache einem dauerhaften Zustand geschuldet (stabil) oder nur vorübergehend (instabil)?

	Intern	Extern
Stabil	Fähigkeiten	Schwierigkeit
Variabel	Anstrengungen	Zufall

Abbildung 3-3: Attributionsraster und Interpretation nach Weiner

Eine dritte Dimension ist die Wahrnehmung der Person, ob sie die Kontrolle über / Einfluss auf die Situation hat oder nicht.

Eine Annahme der Theorie ist, dass Menschen grundsätzlich dazu neigen, Attributionen so vorzunehmen, dass das eigene Selbstwertgefühl geschützt oder sogar gesteigert wird. Das heisst, dass man dazu neigt, Fehler oder Versagen auf externe Faktoren zurückzuführen.

Fehlende Informationen können zudem dazu führen, dass eine Situation nicht korrekt eingeschätzt wird. Attributionsfehler sind psychologische Phänomene, durch die Personen die Ursachen von Ereignissen oder Handlungen falsch beurteilen.

Attributionsfehler sind mitunter geschlechtstypisch, wie Prof. Knafla in unserem Kurs «Motivation, Stressbewältigung und Leistung» ausführt: Studien belegen, dass Frauen Erfolg öfter externen Variablen zuschreiben als Männer.

Weitere Attributionsfehler oder -verzerrungen sind:

- der fundamentale Attributionsfehler (Ross, 1977)
Ursachen werden primär auf Personen zurückgeführt und nicht auf mögliche Ursachen:
«Sie liefert ihren Beitrag nicht, weil sie mich nicht mag» anstelle von «sie liefert ihren Beitrag nicht, weil sie durch einen Auftrag ihres Chefs aufgehalten wurde»
- der selbstwertdienliche Attributionsfehler wo Misserfolge externe Ursachen haben
- der Beobachter-Handelnder-Unterschied:
Beobachter attribuieren mehrheitlich personal, Handelnde situational:
Als Beobachter sehe ich die heftige Reaktion einer Person als unsympathische Äusserung, als Handelnde ist die barsche Aussage die Folge einer Verkettung unangenehmer Umstände und Druck
- der falsche Konsensus-Unterschied, wo eigenes Verhalten generell als normkonform angenommen wird
- und der ultimative Attributionsfehler, wo für eigene/bekannte Gruppen positiv, für Unbekannte tendenziell negativ attribuiert wird.

3.2.4. Stressampel Gert Kaluza (2014)

Zur individuellen Stressbewältigung beschreibt Gert Kaluza drei Handlungsebenen. In der Analyse des subjektiv erlebten Stresses lassen sich so drei Hauptwege ausmachen, die jeweils unterschiedliche Strategien zum Einsatz kommen lassen. Die Hilfsformulierungen seiner Stressampel (Kaluza, 2014) helfen, eine Situation entsprechend korrekt einzuschätzen und so die richtigen Coping-Instrumente zu finden.

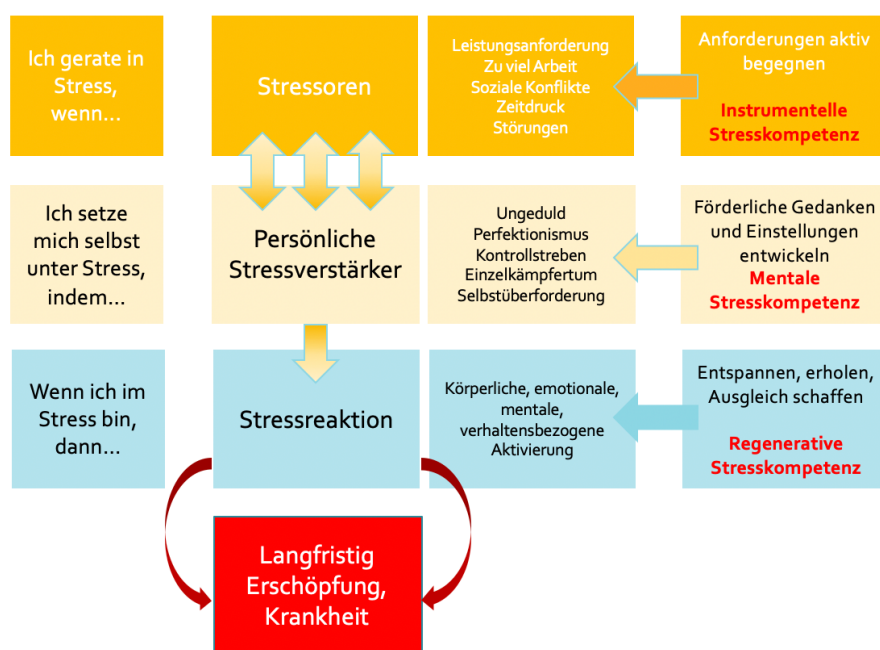


Abbildung 3-4: Kombination Stressampel - Ansatzpunkte/Hauptwege zur Stressbewältigung nach Kaluza

Wenn wir die im vorgängigen Abschnitt beschriebene Situation der barsch vorgebrachten Anforderung wieder aufnehmen, und der Mitarbeitende in der Analyse die Situation so beurteilt: «Ich gerate in Stress, wenn Herr Meier Aufträge erteilt», dann kommen die Instrumente zur instrumentellen Stresskompetenz zum Zug. Dies kann bedeuten, dass ein Auftragsformular zur Strukturierung erstellt wird, Zuständigkeiten geklärt werden usw.

Beurteilt der Mitarbeitende aber die Situation «Ich setze mich selbst unter Stress, weil ich es allen recht machen will und Herrn Meiers Ton mich verunsichert», dann kann Arbeit an der mentalen Stresskompetenz (beispielsweise durch eine Reevaluation der eigenen Attributionen) helfen. Verursacht der Anruf von Herrn Meier bereits Herzklopfen und feuchte Hände, so kann bewusst durchatmen als regenerative Massnahme angebracht sein.

3.3. Praxisanwendung

Die Autorin hat das Lazarus-Modell als Leitfaden für das Coaching-Projekt verwendet, weil es den Mechanismus von Stress gut erklärt und einen in der Analyse des Stress-Prozesses intuitiv führt.

In einem ersten Schritt wurde das Modell dem ganzen Team vorgestellt. Danach hat dieses in einem Brainstorming Aspekte gesammelt, welche für jeden Einzelnen stressverursachend sind. Nach dieser ersten Bewertung sind auf einem Whiteboard die Themen notiert worden, welche individuell als «bedrohlich» wahrgenommen werden.

Offengelassen wurde, ob anonym notiert wird. Das Team hat sich für eine farbliche Differenzierung entschieden.



Abbildung 3-5: Whiteboard Sammlung des Teams im Arbeitskontext als bedrohlich wahrgenommenen Stress-Faktoren/Reize

In einem zweiten Schritt wurden die Themen gruppiert und es wurden übergreifende Titel für die Stressgruppen gefunden.

In einem Workshop mit M. hat die Autorin seine eigenen Aspekte detailliert besprochen und mit ihm weiter konkretisiert. Dabei kam zusätzlich noch das zweite Modell, das Stressmodell von Elvén, zum Einsatz. Es ging unter anderem darum, Interventionsmöglichkeiten zu identifizieren, um zwei Ziele zu verfolgen, nämlich:

- Stressfaktoren aus dem «Grundstock» und situative Stressoren abzubauen oder zu eliminieren, und so gemäss dem low arousal approach mehr Energie für situativen zukünftigen Stress zu schaffen.

- b) Ressourcen/Coping-Strategien aufzubauen, um kurzfristig situativen Stress bewältigen zu können.

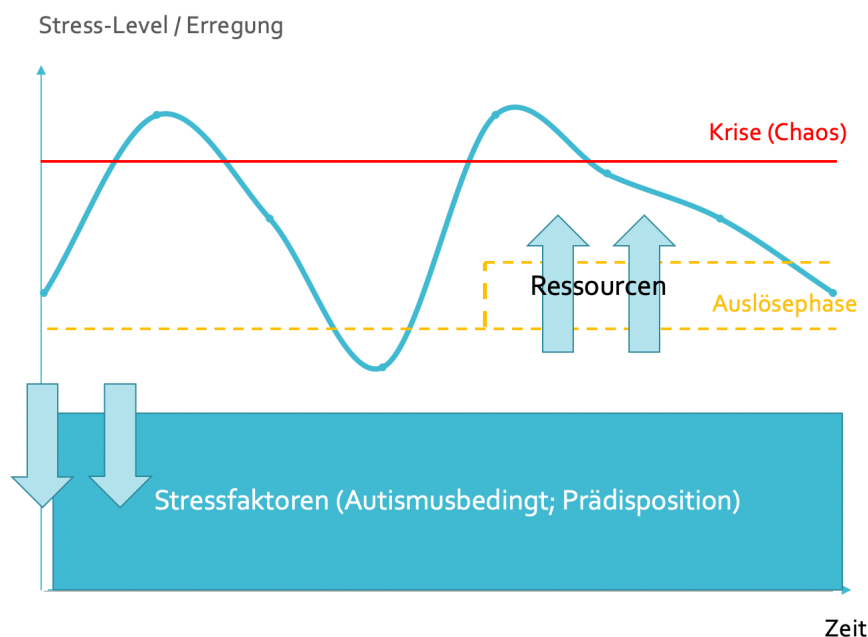


Abbildung 3-6: Interventionsmöglichkeiten Reduktion Stressfaktoren und Ressourcen-Aufbau dargestellt im Elvén-Modell

Es wurden mehrere Themen identifiziert, welche nicht nur für M. sondern für das ganze Team Schwierigkeiten bergen, was die Hypothese dieser Arbeit bereits stützt.

Diese Themen wurden mit dem Teamleiter besprochen und Ansätze für Massnahmen diskutiert. Sie sollen Anfang Jahr 2024 angegangen werden. Im nächsten Abschnitt sind sie detailliert beschrieben.

3.4. Wirkung des Transfers

Das ganze Team hat sich mit den stressverursachenden Elementen auseinandergesetzt. Bereits die Gedankenarbeit an der Einteilung in «positive», «irrelevante» und «gefährliche» Stressoren hatte den Effekt, dass sich der Einzelne etwas weniger dem Stress hilflos ausgeliefert fühlte.

Es ist eine bunte Sammlung an Themen entstanden, teils mit sehr individuellen, teils übergreifenden Themen.

Die Sortierung der Einzelvoten in Themenfelder zeigte bereits auf, dass die Nennungen von M. (blau) bei weitem nicht alleine stehen. Einige wichtige Faktoren, die für ihn belastend sind, sind es auch für das Gesamtteam. Eine Adressierung dieser Themen macht deshalb auf jeden Fall Sinn und es ist bereits in diesem Stadium davon auszugehen, dass dies dem Wohlbefinden aller und der Effizienz des ganzen Teams nützen wird.

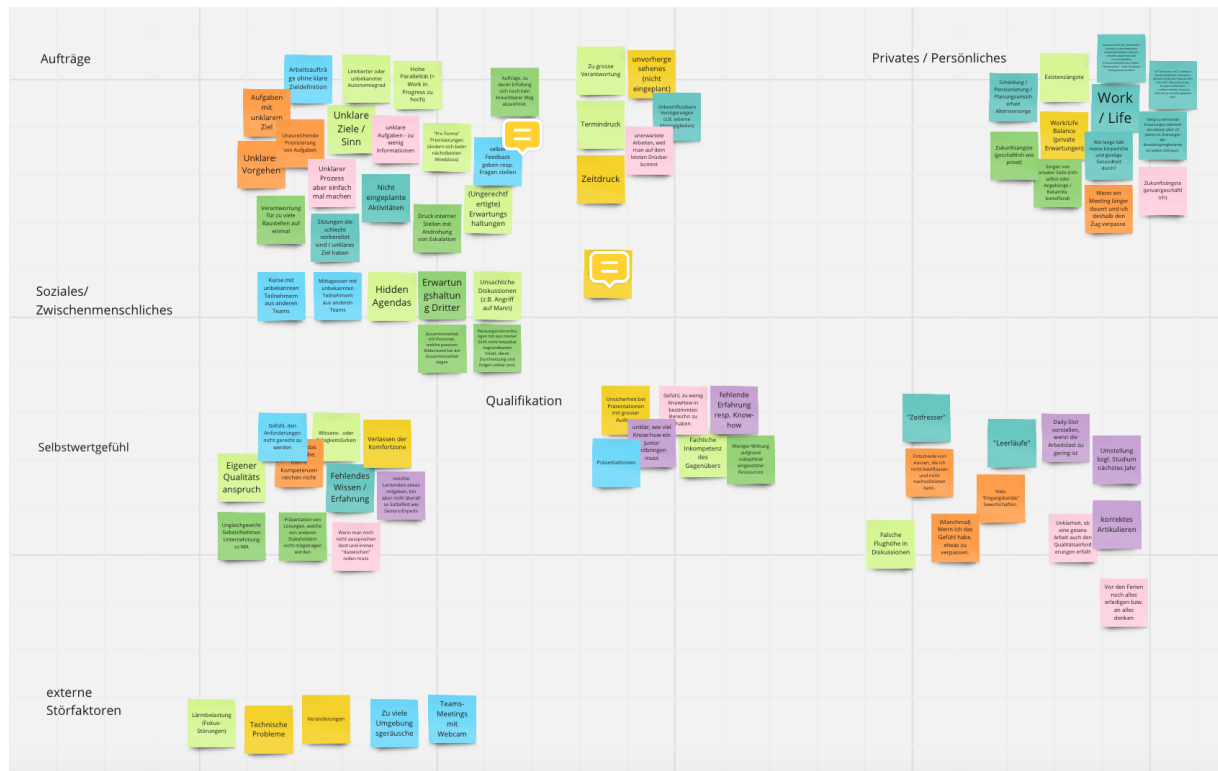


Abbildung 3-7: Gruppierung der Stressoren nach Themen

Folgende Erkenntnisse / Empfehlungen resultierten aus der Analyse und lassen sich im Elvén-Schema einordnen in Reduktion von Stressfaktoren und Aufbau von Bewältigungsstrategien.

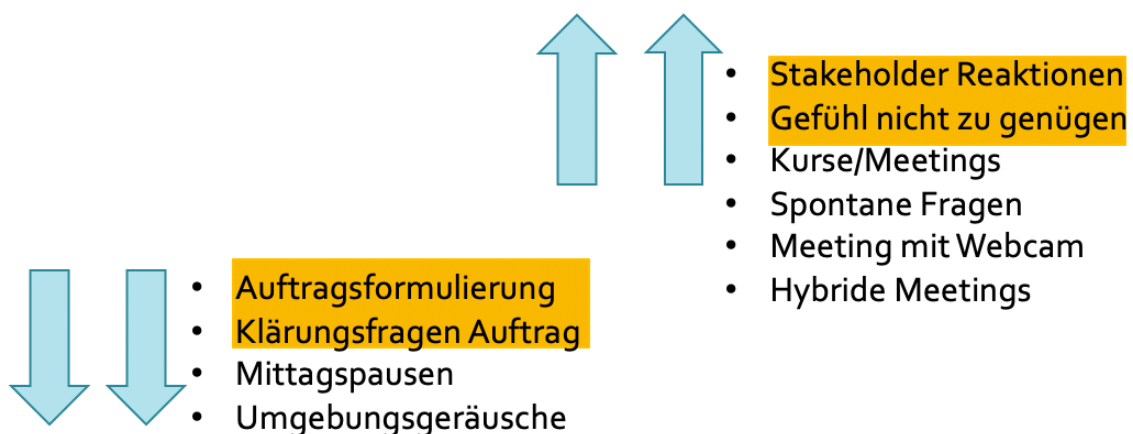


Abbildung 3-8: Gruppierung der Themenfelder in Reduktion «Grundstressoren» und Aufbau Coping-Strategien. Markiert sind die Punkte, welche das ganze Team betreffen

Die detaillierte Listung der Themenfelder und erste Ansätze für Coping-Strategien finden sich im Anhang unter 7.2.

3.5. Kritische Würdigung und Learnings

Berührend war zu sehen, wie offen und ehrlich die einzelnen Mitarbeitenden im Brainstorming auch sehr persönliche Themen angesprochen haben, was für ein Klima mit hoher psychologischer Sicherheit in dieser IT-Abteilung spricht. Es ist für die Mitarbeitenden möglich, offen auch über persönliche Herausforderungen und Ängste zu sprechen, ohne einen Nachteil befürchten zu müssen.

Das Team hat sich bewusst für eine offene, nicht anonymisierte Sammlung der Stressoren entschieden. Das Whiteboard war für alle uneingeschränkt zugänglich.

Allenfalls wäre ein anonymer Stressorenbriefkasten eine noch effizientere Variante gewesen.

Die offene Unternehmenskultur und die Unterstützung des Managements machte das Praktikum von M. möglich, und im Bereich wurde das Thema Neurodivergenz ohne Stigmatisierungsangst angesprochen. Dies ist sicher eine wichtige Grundlage, damit der Koordinationsaufwand im Team zu Beginn sehr bewusst geleistet wurde, jedoch nicht aus dem Ruder lief. Ein Teil dieses Aufwands wird sich im Verlauf der Zeit, wenn Abläufe und Personen vertrauter geworden sind und die Massnahmen zum Stressmanagement greifen, reduzieren. Auch wird die «Übersetzungsarbeit», die es eingangs brauchte, um Verhalten, welche von sozialen Normen abweichen, verständlich zu machen, immer weniger als solche benötigt. So werden die Teamkollegen verstehen, und allenfalls je nach allgemeiner Arbeitsbelastung sogar im Vorfeld wissen, ob und wann M. sich aus sozialen Zusatzaktivitäten wie gemeinsamen Mittagessen, Feierabendbier etc. ausklinkt. Ein weiterer Teil wird durch die positiven Erfahrungen künftig hoffentlich nicht einmal mehr als Aufwand erlebt, sondern als selbstverständlich geleistet (dass beispielsweise der Arbeitsplatz in der Ecke an der Wand dem neurodivergenten Mitarbeitenden überlassen wird).

Im aktuellen Fall wird M.'s Wertbeitrag gesehen und als die Integrationsaufwände überwiegend eingeschätzt. Sein Einsatz wurde um weitere 6 Monate verlängert und seine Anstellungsfähigkeit am ersten Arbeitsmarkt steigt.

Zum Zeitpunkt der Verfassung dieser Arbeit sind die stressreduzierenden Massnahmen noch in Umsetzung. Eine quantifizierbare Beurteilung der Effekte ist demnach (noch) nicht möglich. Von allen Seiten wurde aber zum Ausdruck gebracht, dass die Modelle und die Auseinandersetzung mit dem Thema Stress in jeder Hinsicht hilfreich waren.

3.6. Zukünftige Massnahmen

Nach dem Abbau der Stressoren und somit der Blockaden ist Motivationsarbeit entlang des ABC (Deci & Ryan, 2000) wichtig, wonach jeder Mensch sein individuelles Bedürfnis an Autonomie, Zugehörigkeit (belonging) und Kompetenz (competence) gespiegelt sehen möchte. Wie unter den Handlungsansätzen (Liste unter 7.2.) angerissen, könnte dies die Überarbeitung des Auftragsprozesses durch M. beinhalten.

Ziele für M. sind sehr bewusst zu setzen. Das Neuromodell Leistungsfähigkeit/Herausforderungen (Hoffmann, 2019) hilft für das Verständnis, dass die Ziele im gesunden Leistungsbereich, also weder unter- noch überfordernd anzusetzen sind. Nur so können sie beflügeln und den Mitarbeitenden in seiner beruflichen Entwicklung weiterbringen. Dabei ist das Bewusstsein des Teamleiters wichtig, dass durch einen Mitarbeitenden auf dem Spektrum Inkonsistenzen und Diskordanzen sehr deutlich erlebt werden und heftige Reaktionen hervorrufen. Die Herausforderung ist demnach, den gesunden Leistungsbereich gut zu treffen, und allenfalls für den Fall von plötzlich auftretenden, nicht beeinflussbaren Stresssituationen Möglichkeiten zur flexiblen Zielanpassung zu finden.

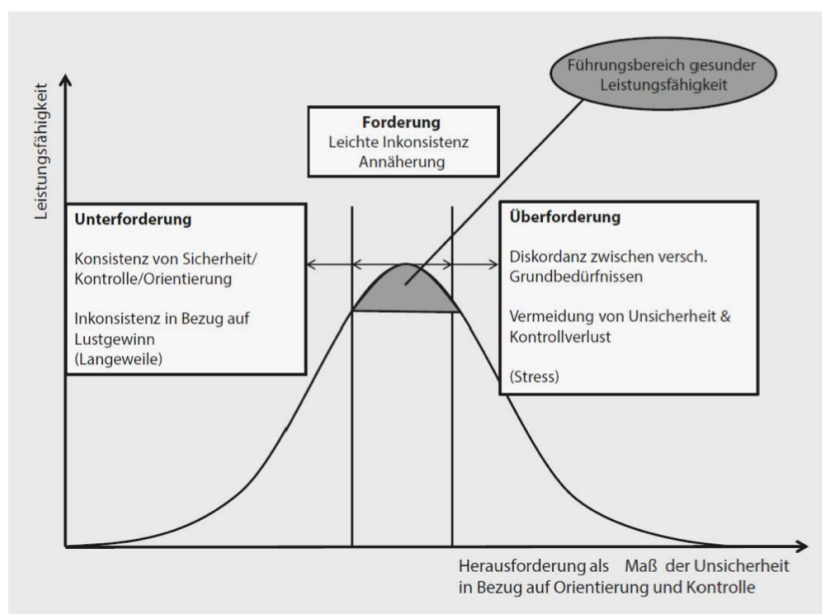


Abbildung 3-9: Neuromodell Leistungsfähigkeit/Herausforderungen (Hoffmann, 2019)

Zusatzgedanke: Auf den ersten Blick ist die Führung eines neurodivergenten Mitarbeitenden eine sehr anspruchsvolle Aufgabe. Dass dieser in feinerer Abstufung und heftiger mit Stress reagiert, kann für die aufmerksame und empathische Führungskraft aber auch ein wertvoller Input sein und die Möglichkeit bieten, unter der Oberfläche schwelende Themen zum Wohle der gesamten Belegschaft aktiv anzugehen und sich selbst weiterzuentwickeln.

Nicht zuletzt ist die Analyse-Arbeit im Team zu Stressoren und belastenden Situationen für künftige Zielsetzungen eine wertvolle Grundlage. Es lohnt sich, diese ab und zu in der Gruppe oder mit einzelnen Mitarbeitenden im Ansatz oder detailliert zu wiederholen.

4. Weitere Reflexionen zu den Lehrgangsmodulen

4.1. Ist unsere Personalselektion barrierefrei für neurodivergente Personen?

Das passende Puzzleteil für eine Aufgabe in einer Organisation/einem Team zu finden, ist die Herausforderung der Personalselektion. Dabei geht es darum, zu verstehen, welche Qualitäten und Fähigkeiten in welcher Priorität zur Erfüllung der Aufgabe erforderlich sind.

Im Kontakt mit den Bewerbenden ist dann entscheidend, die Persönlichkeit und Fähigkeiten der Person kennenzulernen und möglichst neutral mit den Anforderungen abzugleichen.

Es war für alle Kursteilnehmer erschreckend, zu realisieren, wie weit ab von strukturierten, wissenschaftlichen Methoden sehr viele Rekrutierungsprozesse noch heute sind.

Die Autorin nimmt mit, dass für eine möglichst objektive Einschätzung einer Passung jeweils die Kombination von verschiedenen Beurteilungs-Methoden nötig ist (also bspw. Persönlichkeitstests und Leistungstests, kombiniert mit einem strukturierten Interview), da eine alleine nie ausreicht. Auch ist wichtig, sich streng an den Grundsatz Beobachten-Dokumentieren-Auswerten zu halten, und nicht bereits während der Beobachtung wertende Schlüsse und Interpretationen zu ziehen. Diese verunmöglichen schlussendlich den Abgleich der Beobachtungen verschiedener Personen.

Sich nicht von Oberflächlichkeiten und Präsentationen blenden lassen, sondern einen Einblick auf den Kern bekommen können, ist schwierig. Fast unmöglich wird es, wenn Störfaktoren oder Hemmschwellen es dem Kandidaten erschweren, sich und seine Fähigkeiten zu zeigen. Dies dürfte in herkömmlichen Rekrutierungsprozessen für viele neurodivergente Kandidaten der Fall sein.

Ich stelle mir folgende, dem Selektionsprozess vorgelagerte grundsätzliche Fragen:

- Sind unsere Einschätzungen, welche Skills wir benötigen, wirklich rein kompetenzbasiert und sozialnormenfrei?
- Besteht genügend gesellschaftliches Wohlwollen/Offenheit, sodass ein «Outing» früh im Selektionsprozess nicht stigmatisierend und danach ein objektiver Kompetenzabgleich möglich ist? Oder ist ein Bias gegenüber Personen mit neurodivergenten Merkmalen (AD(H)S, ASS bspw.) vorhanden, sodass sie bereits bei der Bewerbung als «nicht in Frage kommend» aussortiert werden?

Seit längerem werden in grossen Firmen bereits gewisse Schritte im Rekrutierungsprozess automatisiert, wie das erste Screening grosser Bewerbungseingänge oder die Analyse von Videobotschaften mittels künstlicher Intelligenz. Diese Methode kann zur Objektivierung bei-

tragen, indem klar nach definierten Kriterien und nicht nach Bauchgefühl gefiltert wird. Allerdings ist fraglich, ob diese Kriterien nicht zum Nachteil von neurodivergenten Personen gesetzt sind, weil Lücken im Lebenslauf oder schlechtes Abschneiden in gewissen Skills dem nach wie vor vielerorts angestrebten zero-gap Ansatz zuwiderlaufen.

Im Hinblick auf den Fachkräftemangel und die Gewinnung von Fachkräften aus der jüngsten Generation werden heutige Rekrutierungsprozesse hinterfragt und Neues ausprobiert. Rekrutierungsprozesse sind im Wandel. Es wird mit Videobewerbungen, job-tinder und anderen Formaten experimentiert. Einige dieser Ansätze können auch neurodivergenten Personen zugutekommen.

Einen Rekrutierungsprozess auf seine Barrierefreiheit gegenüber neurodivergenten Kandidaten zu prüfen, wäre ein Thema für eine weitere spannende Arbeit. Folgende Themen würden sich in diesem Rahmen anbieten zu diskutieren:

- CV vs. skill card
- Automatisierungs-Algorithmen – objektiv / nicht diskriminierend
- Informationen zum und während des Rekrutierungsprozesses
- Sensibilisierung der in den Rekrutierungsprozess involvierten Personen
- Alternativen zum herkömmlichen Interview
- Fragekatalog vorab zur Verfügung stellen?
- Nutzung eigener Devices
- Probeeinsätze/Aufgaben statt Fragen

4.2. Wieviel Neurodiversität braucht ein Team?

Die Leistung eines Teams hängt im Wesentlichen von dessen Zusammensetzung, der Abstimmung/dem Alignment der Mitglieder und vom Lernen als Gruppe ab.

Wir haben im Kurs kurz andiskutiert, wie das Thema Diversität in Zusammenhang mit Teamleistung einzuordnen ist. Ich fühlte mich danach angespornt, mich auf die vertiefte Suche zu machen, um den Mehrwehrt von Neurodiversität belegen zu können.

Die Studie «The Impact of Cognitive Style Diversity on Implicit Learning in Teams» (Aggarwal, Williams Woolley, Chabris, & Malone, 2019) zeigt auf, dass Teams mit neurodiverser Zusammensetzung (also mit verschiedenen Wahrnehmungsprofilen) kollektiv «intelligenter» waren als rein neurotypische oder homogen zusammengesetzte. Das richtige Mass an Diversität ist entscheidend – zu heterogene Gruppen wiederum fielen wieder zurück.

Temple Grandin spricht von “complementary minds”, von sich gegenseitig ergänzenden Denkweisen, die in ihrer Kombination der Schlüssel zum Erfolg sind (Grandin, 2022).

Und auch der Schweizer Psychologe H. Lachenmeier unterstreicht den Wert der Zusammenarbeit, um die Innovationskraft der Neurodivergenz ausschöpfen zu können und liefert gleich eindruckliche Beispiele aus seinem Praxisalltag dazu (Lachenmeier, 2021).

Die Aufgabe / der Kontext bestimmt, wie ein Team optimal zusammengesetzt sein sollte. Wenn der Anspruch ans Lernen der Gruppe ist, neue, innovative Lösungen zu Problemstellungen zu finden, dann macht es Sinn, darauf zu achten, dass das Team unterschiedliche Wahrnehmungsprofile vereint. Neurodivergente Personen gehen manches einfach anders an.

In der Zusammenarbeit ist auf eine detaillierte Abstimmung und ein gutes Miteinander zu achten – klare und ehrliche Kommunikation, eine Atmosphäre der (psychologischen) Sicherheit und des gegenseitigen Vertrauens sind eine wichtige Basis.

4.3. Personalentwicklung – Gibt es neurodivergente Karrieren?

Es wäre sehr spannend, sich den Karrieremodellen neurodivergenter Personen detaillierter zu widmen. Bestimmte Branchen wie die IT sind dem Thema Neurodiversität gegenüber aufgeschlossener oder haben bereits begonnen, sich mit dem Mehrwert neurodivergenter Mitarbeitender und ihrer Inklusion auseinanderzusetzen.

Durch eine detailliertere Kenntnis bereits heute erfolgreicher Karrierewege, Fähigkeiten und Wünsche würde sich die Möglichkeit bieten, gezielt Integrationsunterstützung und Aufklärungsarbeit anzubieten – vermutlich in ungeahnter Breite.

4.4. Ist das Führen neurodivergenter Personen eine besondere Herausforderung?

Die Autorin hat unter 3.6. bereits das Thema Zielsetzung angerissen, welches auf den ersten Blick anspruchsvoll scheinen mag. Sie kann sich sehr gut vorstellen, sich in naher Zukunft diesem Thema detaillierter zu widmen. Ebenfalls Thema für eine separate Arbeit könnte die Frage sein, wie sich neue Führungsformen wie bspw. die Soziokratie mit Neurodiversität vertragen, welchen Herausforderungen besondere Beachtung zu schenken sind und welche Chancen sich eröffnen.

5. Fazit

5.1. Ein klarer Business Case für Neurodiversität?

Aus gesellschaftlicher Sicht gibt es klare Argumente für die vertiefte Diskussion um Inklusion neurodivergenter Profile im Arbeitsumfeld. Denn rund 15% der Bevölkerung ist neurodivergent, wie die steigenden Diagnosezahlen an den Schulen zeigen (Radix, 2023). Wie eingangs beschrieben, ist dieser Anstieg aber nicht als ein neues Phänomen zu werten, sondern bedingt durch breitere Kenntnis der Merkmale und in der Folge vermehrter formaler Abklärungen. Deshalb dürfte die Dunkelziffer, vor allem in der bestehenden Arbeitnehmerschaft, relativ hoch sein – jedes Unternehmen kann also von einer neurodiversen Belegschaft ausgehen. Das Risiko, dass unerkannte Neurodivergenz zu Stress und Erschöpfung führen kann, allenfalls auch zu Erschöpfungsdepressionen und weiteren komorbiden psychischen Problemen, ist Realität. Menschen mit Autismus, auch solche mit überdurchschnittlichem Bildungsniveau, sind zudem unverhältnismäßig stark von Arbeitslosigkeit betroffen (Europaparlament, 2021).

Ein Thema vorwiegend für die IV und die soziale Verantwortung also? Nein!

Unternehmen sollten aus nachfolgenden Gründen ein grosses Interesse daran haben, sich im positiven Sinne mit dem Thema Neurodiversität auseinanderzusetzen:

- Wenn man bei 15% Neurodivergenz in der Bevölkerung davon ausgehen kann, dass in der eigenen Belegschaft mindestens jeder 10.te betroffen sein könnte, so ist dies eine GUTE Nachricht: Prozesse, Arbeitsweisen und Firmenkommunikation aus dem neurodivergenten Blickwinkel beurteilen und durch (oft einfache) Anpassungen zu optimieren, könnte ungenutztes Potential und durch Anpassung verlorene Energien freisetzen!
- Unsere Welt verändert sich schnell; das Tempo der Veränderungen nimmt weiter zu. Wenn neue Wege nötig sind, liegt hier ein grosses Potential: Neurodivergente Menschen gehen Dinge ganz oft einfach anders an. Der Umgang von Teams mit neu zu Lernendem kann wie in Absatz 4.3. beschrieben durch Neurodiversität begünstigt werden.
- Durch neue Technologien und die Potentiale von AI und Automatisierung verändern sich die Anforderungen an bestehende Aufgabenprofile. Es lohnt sich, sich mit diesen zu befassen und zu prüfen, ob die bestehenden eingespielten Erwartungen weiterhin in unveränderter Priorität Gültigkeit haben. Der Report «The Value of Dyslexia» von Ernst&Young beispielsweise mappt die Anforderungen der Zukunft mit ausgewiesenen

Stärken von Dyslexikern. Grafisch dargestellt (siehe 7.2.2. im Anhang) wird offensichtlich, dass es sich lohnt, zu überprüfen, dass der Rekrutierungsprozess nicht Dyslexiker vorzeitig aussiebt und Hilfestellungen und Tools bereitzustellen, um Schwächen auszugleichen.

- In Zeiten von Fachkräftemangel lohnt es sich, zu überprüfen, welche Qualitäten und Fähigkeiten in welcher Priorität zur Erfüllung der Aufgabe erforderlich sind, und ob man sich durch gewisse Anpassungen und eine Offenheit nicht einen ganzen Pool an hochqualifizierten Fachkräften erschliessen könnte.
- Viele für neurodivergente Mitarbeitende hilfreiche Arbeitsmodelle müssen auch nicht exklusiv für sie entwickelt werden – Teilzeit- und Job-Sharing-Modelle beispielsweise werden generell vom Arbeitnehmermarkt gefordert.
- Nicht zuletzt schweisst Diversität/Vielfalt zusammen; gewisse neurodivergente Attribute (bspw. ausgeprägte Ehrlichkeit, Loyalität und Gerechtigkeitssinn) sind gewinnbringend für eine fruchtbare Teamatmosphäre.

5.2. Wo stehen wir heute in der Schweiz?

Das Thema Neurodiversität scheint in Schweizer Unternehmen und der HR-Community noch wenig präsent zu sein.

Eine Schwierigkeit ist sicher das Spannungsfeld, dass einerseits Trigger/Stressfaktoren/Probleme einfach und für jedermann nachvollziehbar sind, aber deren Ausmass, Folgen und Konsequenzen schlicht nicht verstanden werden. Die Kosten, die ein Umgehen/sich Arrangieren mit ungeeigneten Situationen mit sich bringt, sind damit nicht auf den ersten Blick sichtbar, und das verlorene Potential noch weniger.

Im angelsächsischen Raum wird Neurodiversität bereits viel breiter diskutiert. Verschiedene Organisationen der Neurodiversitätsbewegung leisten wichtige Lobbying-Arbeit, allerdings oft fokussiert auf eine neurodivergente Prägung. So werden Qualitäten neurodivergenter Wahrnehmung sichtbar gemacht, beispielsweise dadurch, dass «dyslexic thinking» als Skill auf LinkedIn gelistet wird, inklusive Erläuterungen des Botschafters und Dislexikers Sir Richard Branson.

Es ist zu hoffen, dass wir in der Schweiz bald einen spill-over-Effekt sehen werden und von positiven Erfahrungen lernen können. Accenture beispielsweise hat seit etwas über einem Jahr auch im DACH-Raum ein entsprechendes Mitarbeitendennetzwerk, welches Aufklärungsarbeit leistet und Menschen zusammenbringt. Beim Bau des bald eröffneten Campus für

über 1000 Mitarbeitende in Zürich sind Anforderungen von und für neurodivergente Mitarbeitende ins Briefing an den Innenarchitekten eingeflossen – als Accenture-Alumni freut sich die Autorin bereits auf einen Einblick in diese neuen Räumlichkeiten!

- ➔ Es braucht nach wie vor grosse Inklusionsanstrengungen, und positive Erfahrungen, welche geteilt werden, um Vorbehalte abzubauen. Dies über die IV und andere Integrationsorganisationen
- ➔ Es braucht «soziale Partner» und «Übersetzer», welche da unterstützen, wo Firmen offen, aber fachlich zu wenig sattelfest im Thema sind. Es gibt – meines Erachtens noch viel zu wenige – Organisationen und Personen, die diese Vermittlungsfunktionen übernehmen. Die Unternehmen wie Mitarbeitende in der Bewerbung, Rekrutierung und Einarbeitung begleiten.
- ➔ Und es braucht vor allem Kommunikation, die ermöglicht, dass Verständnis und Offenheit entstehend können. Kommunikation, die zeigt, dass erfolgreiche Beispiele existieren und motivieren, einen ersten Schritt zu tun.

Somit schliesst sich auch in dieser Arbeit wieder der Kreis zum ersten Transfer – zur Nische, wo die Autorin ihre Energie und Schaffenskraft zukünftig einsetzen möchte:

Einerseits als Begleiterin von Firmen und (neurodivergenten) Mitarbeitenden, und andererseits als Kommunikatorin, um Erfolgsgeschichten zu teilen und etwas zu bewegen.

5.3. Fazit zum Kurs

Die einzelnen Module waren sehr praxisnah, fundiert und jeder in sich für die Autorin inspirierend, sich nochmals aus einem anderen Blickwinkel mit Neurodiversität auseinanderzusetzen. In diesem Rahmen war selbstverständlich nur ein Kratzen an der Oberfläche möglich, ein Einblick in breite, faszinierende Themenfelder, wo noch viele spannende, nicht zu Ende diskutierten Aspekte warten. Im vierten Kapitel wurden bereits einige Vertiefungen skizziert, die die Autorin gerne als Nächstes angehen möchte.

Die Atmosphäre in der Klasse und ganz besonders in der Lerngruppe war sehr offen. Das Lernen voneinander und profitieren von verschiedenen Erfahrungen eine echte Bereicherung.

In diesem Sinne freue ich mich auf die Fortsetzung am IAP und einen weiteren, vertieften Austausch.

6. Literaturverzeichnis

- ADHDFoundation. (22. 08 2023). *Neurodiversity guide for employers*. Von <https://www.adhdfoundation.org.uk/resources/neurodiversity-for-employers-free-guide/> abgerufen
- Aggarwal, I., Williams Woolley, A., Chabris, C. F., & Malone, T. W. (2019). *The Impact of Cognitive Style Diversity on Implicit Learning in Teams*. *Frontiers in Psychology*.
- Autismus Schweiz. (2024). Von <https://www.autismus.ch/informationsplattform/autismus.html> abgerufen
- Burnett, B., & Evans, D. (2018). *Designing Your Life*. Kursunterlagen iap.
- Deci, & Ryan. (2000). *motivation ABC*. Kursunterlagen iap.
- Deloitte. (18. 1 2022). *A rising tide lifts all boats* . Von Creating a better work environment for all by embracing neurodiversity: <https://www2.deloitte.com/uk/en/insights/topics/talent/neurodiversity-in-the-workplace.html> abgerufen
- Dunning, D., & Kruger, J. (1999). *Dunning Kruger Effekt*. Kursunterlagen iap.
- Elvén Hejlskov, B., & Sjödlund, A. (2022). *Handeln, Auswerten, Verändern. Vom unaufgeregten Umgang mit Menschen mit einer Autismus-Diagnose un deiner an Autonomie orientierten Pädagogik*.
- Elvén Hejlskov, Bo. (2010). *No Fighting, No Biting, No Screaming. How to Make Behaving Positively Possible for People with Autism and Other Developmental Disabilities*.
- Ernst&Young. (2019). *Report "The Value of Dyslexia"*.
- Europaparlament. (17. 03 2021). *Autismus und inklusive Beschäftigung*. Von Anfrage zur mündlichen Beantwortung O-000017/2021: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/O-9-2021-000017_DE.html#:~:text=Menschen%20mit%20Autismus%2C%20auch%20solche,72%20%25%20bei%20Menschen%20ohne%20Behinderungen. abgerufen
- Garcia, T., Hoffmann, C., & Pfister, A. (2019). *Psychologische Grundlagen für Führungskräfte*. Kurslektüre iap.
- Grandin, T. (2022). *Visual Thinking: the hidden gifts of people who think in pictures, patterns, and abstractions*. New York: Riverhead Books.
- Hoffmann, C. (2019). *Gehirngerechte Führung*. Springer.
- Kaluza, G. (2014). *Stress und Stressbewältigung*. EHK.
- Kernbach, S., & Eppler, S. J. (2020). *Life Design*. Schäffer-Poeschel.
- Lachenmeier, H. (2021). *Mit ADHS erfolgreich im Beruf*. Springer.
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and Emotion. A new synthesis*. New York: Springer Publishing Co.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1988). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer Publishing Co.
- Mainiero, L., & Sullivan, S. E. (2005). *caleidoscope career model*. Kurslektüre iap.
- Marcus, B. (2011). *Einführung in die Arbeits- und Organisationspsychologie*. Kurslektüre iap.
- Moser, B. (2023). *Darstellung Life Design*. Kurs: iap.
- Nuechterlein, K., & Dawson, M. E. (1984). *Information processing and attentional functioning in the developmental course of schizophrenic disorders*. *Schizophrenia bulletin* 10 (2), 160-203.
- Pettigrew, T. (1979). *ultimate attribution error*. Kursunterlagen iap.
- Proff, I. (22/2023). *Hirnentwicklung - Der Wert des Andersseins*. *Spektrum der Wissenschaft KOMPAKT*, S. 4-12.

- Radix. (2023). *Schweizerische Gesundheitsstiftung*. Von <https://www.radix.ch/de/gesundschulen/angebote/schoolmatters/buecher/ein-beitrag-zur-entwicklung-der-schule-mit-psychischer-gesundheit/07-diversitaet-und-eingebundenheit/73-neurodiversitaet/> abgerufen
- Ross, L. (1977). *Fundamental attribution bias*. Kurslektüre iap.
- Seyle, H. (1936). *A syndrome produced by diverse nocuous agents*. *Nature* 138:32.
- Silbermann, S. (2015). *Neurotribes*. Great Britain: Allen&Unwin.
- Weiner, B. (1985). *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*. Kurs iap.

7. Anhang

7.1. Übersicht Neurodiverses Spektrum

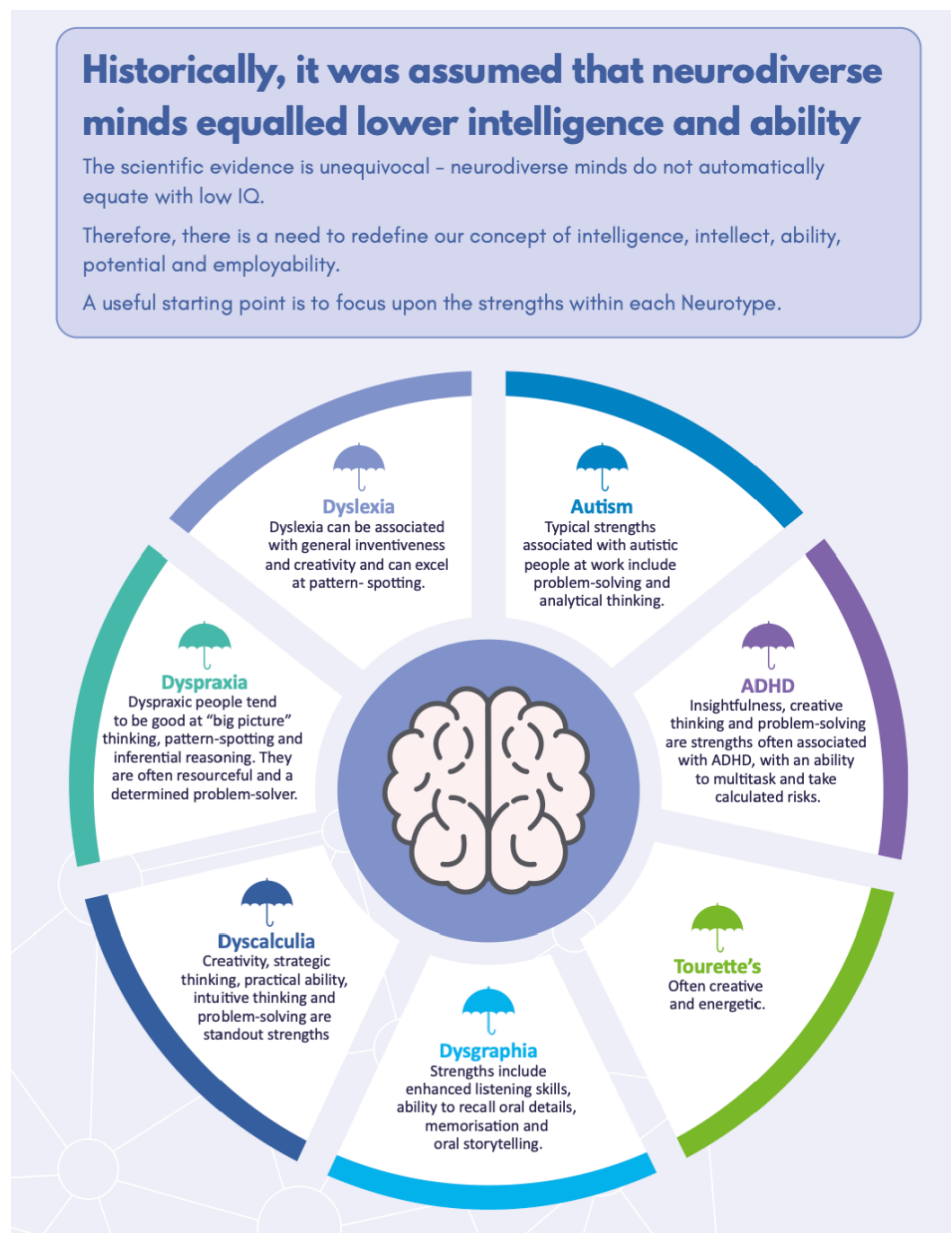


Abbildung 7-1: Neurodiverses Spektrum, Quelle: (ADHDfoundation, 2023)

7.2. Transfer 2 – Listung der Stressfaktoren und erste Handlungsansätze

Etwas detaillierter geht es um folgende Themenfelder für das Gesamtteam:

- 1) **Auftragsformulierung und Klärungsfragen**
Es wurde sichtbar, dass es oftmals Aufträge gibt, deren Zielsetzung nicht allen klar zu sein scheint. Der Auftragsprozess ist für die «alten Hasen» eingespielt, aber für Nachwuchskräfte und neue Mitarbeitende ist er lückenhaft resp. lässt zu viele Fragen und Unsicherheiten offen. Für M.'s Praktikum wurde ein detailliertes Auftragsformular erstellt. M.'s Beurteilung, welcher Detaillierungsgrad hilfreich war, kann in die Überarbeitung der neuen Auftragsvorlage einfließen.
Ein Thema muss weiter auch sein, zu klären, wie mit offenen Fragen umgegangen wird – ob hierzu das Daily-Standup-Meeting für gegenseitige Hilfestellung ausreicht, oder ob einzelne Mitarbeitende weitere Unterstützung in dieser Frage benötigen.
- 2) **Stakeholderreaktionen**
Mehrere Mitarbeitende fühlen sich unsicher, wenn sie Feedback/Reaktionen von ausserhalb des Teams erhalten (fühlen sich durch das Auftreten ihrer Stakeholder angegriffen oder unter Druck gesetzt).
Hier kann ein Hintergrundinput zur Attributionstheorie und zu Attributionsfehlern hilfreich sein. Es kann den Mitarbeitenden helfen, eine barsche Reaktion entsprechend nicht als Angriff zu werten, sondern bspw. dem Druck, dem die Person in ihrem Umfeld ausgesetzt ist, zuzuschreiben. Wenn ein theoretischer Ansatz nicht geeignet erscheint, kann auch ein vertieftes Kennenlernen des Umfelds der Stakeholder Verständnis für deren Zielsetzungen und Herausforderungen schaffen. Bekanntes wird gemäss der Theorie wohlwollender/realistischer eingeschätzt (Pettigrew, 1979).
- 3) **Gefühl nicht zu genügen**
Mehrere Teammitglieder geben an, oft mit dem Gefühl zu kämpfen, nicht zu genügen. Dieser Aspekt kann mithilfe der Stress-Ampel (Kaluza, 2014) mit den einzelnen Personen im Mitarbeitergespräch genauer analysiert werden. Je nachdem, ob diesem Gefühl äussere Faktoren (zuviel Arbeit, zu wenig Kompetenzen etc.) oder persönliche Stressverstärker (Perfektionismus, eigene Attributionsfehler) – oder eine Kombination von beidem – zugrunde liegen, hat die Führungskraft unterschiedliche Methoden, die sie für und mit dem Mitarbeitenden zur Stressreduktion einsetzen kann. Diese wurden dem Teamleiter in einem weiteren Gespräch vorgestellt.

Zusätzlich zu den obigen Punkten wurden folgende spezifische Stressverursacher für M identifiziert und Handlungsmöglichkeiten mit ihm diskutiert:

- 4) **Kurse/Meetings in grösserer Runde und mit unbekannten Personen**
M. kann sich vorab detailliert informieren, damit der Ablauf und auch die Erwartungen zu Pausen usw. geklärt sind. Er kann früh genug eintreffen, um sich einen geeigneten Sitzplatz sichern zu können, und sich allenfalls einer ihm bekannten Person anschliessen.
- 5) **«spontan» Fragen stellen**
M. soll sich in Kursen/Anbieterpräsentationen Notizen machen und Fragen sammeln/fortlaufend notieren, damit er auf diese zurückgreifen kann, wenn das Fenster für Fragen offen ist. Es kann auch Sinn machen, sich (nach und nach ehrgeizigere) Ziele zu setzen, wie viele Fragen man stellen möchte.
- 6) **Klärungsfragen stellen bei Aufträgen**
M. kann mit dem Stakeholder beim Briefing gleich einen (Folge-)Termin für Rückfragen vereinbaren und sich Zeit nehmen, um sich ausführlich und in Ruhe Gedanken zu machen. Fragen sammeln, gruppieren und gebündelt stellen.
- 7) **Feedback geben**

M. kann sich vorab überlegen, wo Bitte um Feedback kommen könnte und gleich verfahren wie in den Kursen (auf einem separaten Block vorneweg Eindrücke notieren).

- 8) Mittagspausen – mitgehen zum Essen vs. Rückzug
 M. kann klären, wie die Erwartung im Team/Kurs zum gemeinsamen Mittag ist und sich bspw. Vornehmen, einmal dabei zu sein und den Rest der Woche die Pause als Erholung zu nutzen und dies auch kommunizieren.
 Wichtig ist sicher auch, sich der aktuellen, situativen Stressbelastung bewusst zu sein und Pausen zur Erholung zu nutzen. Wenn in einem unbelasteten Moment angesprochen wird, dass man den Rückzug braucht, sind begründete kurzfristige Absagen in der Regel absolut kein Problem.
- 9) Umgebungsgeräusche
 M. reagiert wie viele neurodivergente Personen sensibel auf Geräusche. Eine Strategie könnte sein, allenfalls jeweils zeitig da zu sein, um seinen Platz im Grossraumbüro wo möglich bewusst wählen zu können. Plätze im Eck / mit Rücken zur Wand sind zu bevorzugen. Geräuschunterdrückende Kopfhörer dabeihaben oder sich für ruhiges Arbeiten in ein Sitzungszimmer zurückziehen sind weitere Instrumente, die kurzfristig Entlastung bringen können.
- 10) Meetings mit Webcam
 M. soll ansprechen, dass ihn das eigene Bild ablenkt/irritiert und Kompromiss finden, zb. Webcam nur zur Begrüssung/Verabschiedung anschalten.
- 11) Hybride Meetings mit Webcam
 Sitzplatz im Meetingraum so wählen, dass die verschiedenen eingeblendeten Köpfe nicht irritieren. Als online-Teilnehmer kann M. in Teams/Zoom die Darstellung so wählen, dass nur die sprechende Person oder nur die Präsentation angezeigt wird.

7.3. Überlegungen aus dem Business Consulting

7.3.1. Deloitte - Massnahmen zur Förderung von Neurodiversität

Enablers of neurodivergent professionals' success in the workplace

Revisit the hiring process	Create a conducive work environment	Provide tailored career journeys
• Cast a wider net • Evaluate screening criteria and process • Reinvent the interview • Expand the roles available	• Respect individual differences • Provide a mentor (and a buddy) • Create a culture that offers, encourages, and accepts both flexibility and inflexibility	• Frame organizational policies to support neurodiversity • Do not predefine what success/growth should look like • Offer opportunities to mentor and coach

Abbildung 7-2: Massnahmen zur Förderung von Neurodiversität, (Deloitte, 2022)

7.3.2. E&Y - Mapping Anforderungen / Stärken

Trending and declining competency demand and typical dyslexic capability association, all industries, 2022

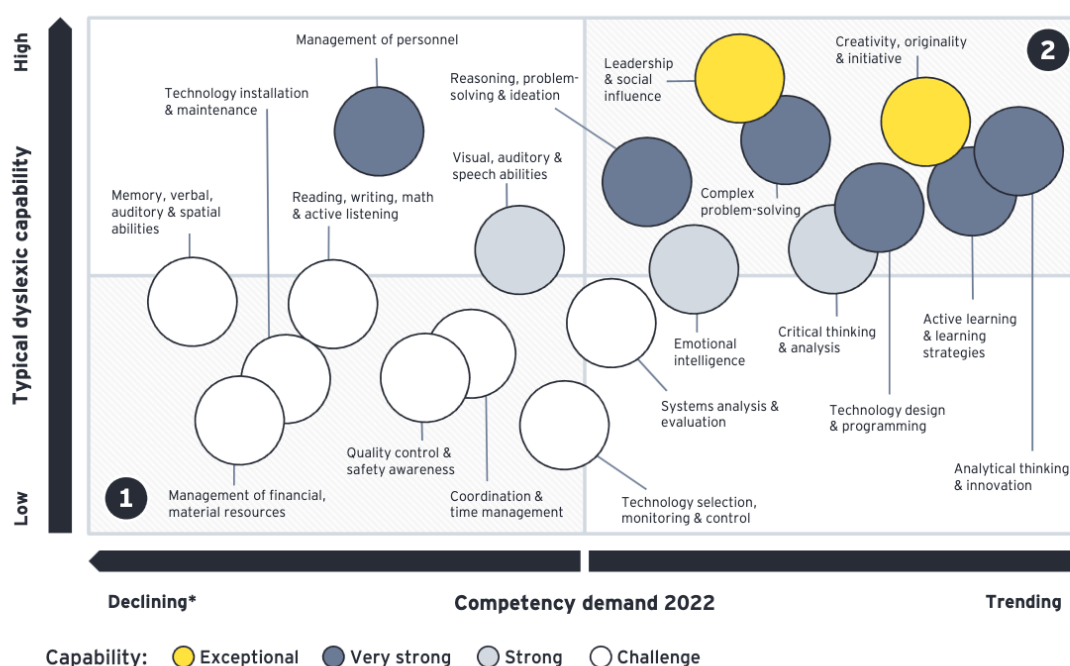


Abbildung 7-3: Dyslexia; an opportunity (Ernst&Young, 2019)

8. Herausgabe- und Selbstständigkeitserklärung

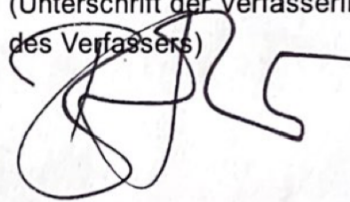
Die vorliegende Seminararbeit darf

- ☒ Uneingeschränkt herausgegeben werden
- ☐ Nur unter Aufsicht der Betreuungsperson oder der Studiengangleitung eingesehen und nicht vervielfältigt werden
- ☐ Nicht herausgegeben werden

(Ort, Datum)

Luzern
im März 2024

(Unterschrift der Verfasserin/
des Verfassers)



Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

(Ort, Datum)

Luzern,
im März 2024

(Unterschrift der Verfasserin/
des Verfassers)

