HIRNzigartig

WHITEPAPER · AUSGABE NOVEMBER 2026

Neuroinklusive Arbeitswelten

Was Unternehmen über ADHS, Autismus und andere Arten zu denken wissen sollten und was sich im Arbeitsalltag konkret ändern lässt

Für Geschäftsführung, HR, Führungskräfte, Facility Management und Arbeitsschutz

Julie Simstich, MSc.
Arbeitspsychologin · Klinische Psychologin in Fachausbildung

hirnzigartig.at

KURZ GEFASST

Das Wichtigste auf einer Seite

Schätzungen gehen davon aus, dass 15 bis 20 Prozent der Menschen Reize, Informationen und Sprache anders verarbeiten als die Mehrheit.[1] Die meisten davon arbeiten längst in deinem Unternehmen. Viele haben keine Diagnose, und kaum jemand hat es dir erzählt.

Die Arbeitswelt ist auf ein Durchschnittsgehirn eingestellt: Großraumbüro, Meetings ohne Agenda, mündliche Aufträge zwischen Tür und Angel, Bewerbungsgespräche, in denen Small Talk mehr zählt als Fachwissen. Wer anders verarbeitet, zahlt dafür mit Energie. Das Unternehmen zahlt mit – Fehlzeiten und Fluktuation sind nur der sichtbare Teil der Rechnung.

Bedarf vor Diagnose

Leitlinien aus Großbritannien und den USA empfehlen, Unterstützung am konkreten Bedarf auszurichten. Einen Diagnosenachweis brauchst du dafür in den meisten Fällen nicht.

Führung ist der größte Hebel

Klare Erwartungen und schriftliche Aufträge entlasten neurodivergente Mitarbeitende spürbar, und alle anderen gleich mit.

Der Raum zählt

Akustik, Licht, Rückzug und Orientierung entscheiden, wie viel Energie für die Arbeit bleibt. Vieles geht ohne Umbau.

Es kostet wenig

In US-Arbeitgeberdaten verursachten 61 Prozent der Anpassungen gar keine Kosten.[2]

Wirkung messen

Fokuszeit, Reizbelastung und psychologische Sicherheit lassen sich anonym erheben und mit der Evaluierung psychischer Belastungen verbinden.

Vorsicht bei Erfolgszahlen

Viele kursierende Produktivitätswerte stammen aus Berichten einzelner Unternehmensprogramme. Das Argument trägt auch ohne sie.

INHALT

Inhalt

1	Ein ganz normaler Dienstag	5
2	Worüber wir sprechen	5
3	Wie viele Menschen betrifft das?	7
4	Was es kostet, wegzusehen	9
5	Zahlen-Check: Was hält, was wackelt	10
6	Was international gilt	12
7	Das Leitprinzip: Bedarf vor Diagnose	14
8	Fünf Ebenen der Neuroinklusion	17
9	Der Raum	19
10	Arbeitsorganisation und Kommunikation	24
11	Führung: der größte Hebel	25
12	Recruiting und Onboarding	27
13	Team und Kultur	28
14	Wirkung messen	29
15	Ein Fahrplan in sechs Phasen	29
16	Typische Stolpersteine	31
17	Selbsttest: Wie neuroinklusiv ist dein Unternehmen?	32
18	Über HIRNzigartig	33
	Quellen	34

SO LIEST DU DIESES WHITEPAPER

Du bist …	Lies zuerst	Zeit
Geschäftsführung	Kurz gefasst · Kapitel 4 (Kosten) · Kapitel 15 (Fahrplan)	**10 Min.**
HR	Kapitel 6 bis 8 (Recht, Leitprinzip, Rollen) · 14 · 17 (Selbsttest)	**30 Min.**
Führungskraft	Kapitel 10 und 11 mit den Vorlagen	**15 Min.**
Facility Management, Arbeitsschutz	Kapitel 9 (Raum) · Kapitel 14 (Messen)	**15 Min.**

Zu den Zahlen: Die meisten belastbaren Daten in diesem Whitepaper stammen aus Großbritannien und den USA. Vergleichbare Erhebungen für Österreich und Deutschland gibt es bisher kaum. Wo eine Zahl aus einer Verbandsumfrage oder einem Unternehmensbericht stammt, steht das dabei.

Rechtliches: Kapitel 6 gibt einen Überblick und ersetzt keine Rechtsberatung im Einzelfall.

1 Ein ganz normaler Dienstag

Großraumbüro, 9:40 Uhr. Am Nebentisch telefoniert jemand mit Lautsprecher, zwei Plätze weiter wird ein Thunfischsandwich ausgepackt, hinten schlägt die Tür zur Kaffeeküche, und über dem Platz flackert eine Leuchtstoffröhre in einem Takt, den niemand außer Martina bemerkt. Martina ist Datenanalystin, eine der besten im Team. Um 9:40 Uhr hat sie noch keine einzige Zeile geschafft. Um 16 Uhr ist sie so erschöpft, als hätte sie einen Marathon hinter sich.

Ihre Führungskraft sieht davon nichts. Sie sieht eine Mitarbeiterin, die in Meetings selten etwas sagt und kurzfristige Terminänderungen auffallend schlecht verträgt. Im Mitarbeitergespräch fällt das Wort „Teamfähigkeit".

Martina ist erfunden. Die Szene höre ich in Coachings und nach Vorträgen in leicht abgewandelter Form fast jede Woche.

Was Martina fehlt? Ein Arbeitsplatz, an dem ihr Gehirn nicht den halben Tag damit verbringt, Störgeräusche herauszufiltern. Genau da setzt Neuroinklusion an.

2 Worüber wir sprechen

Neurodiversität

Menschliche Gehirne arbeiten unterschiedlich. Der Begriff geht auf die australische Soziologin Judy Singer zurück und stammt aus dem Umfeld der Behindertenrechtsbewegung.[3] So wie Biodiversität die Vielfalt der Arten meint, meint Neurodiversität die Vielfalt der Arten zu denken.

Neurodivergent

So nennt man Menschen, deren Wahrnehmung und Informationsverarbeitung deutlich vom statistischen Durchschnitt abweicht. Fachlich gemeint sind vor allem ADHS, Autismus, Legasthenie und Dyskalkulie, Dyspraxie und Tic-Störungen. Viele Menschen haben mehr als eines davon. ADHS und Autismus gemeinsam (AuDHS) kommen besonders häufig vor.

Neurotypisch

Das Gehirn arbeitet so, wie Schulen, Büros und Bewerbungsverfahren es erwarten.

Neuroinklusion

Das, was Organisationen tun, damit unterschiedliche Gehirne gut arbeiten können. Der britische Personalverband CIPD beschreibt sie als aktive Anstrengung, Arbeitsplätze, Führung und Teams auf unterschiedliche Gehirne auszurichten.[4]

Kognitive Barrierefreiheit

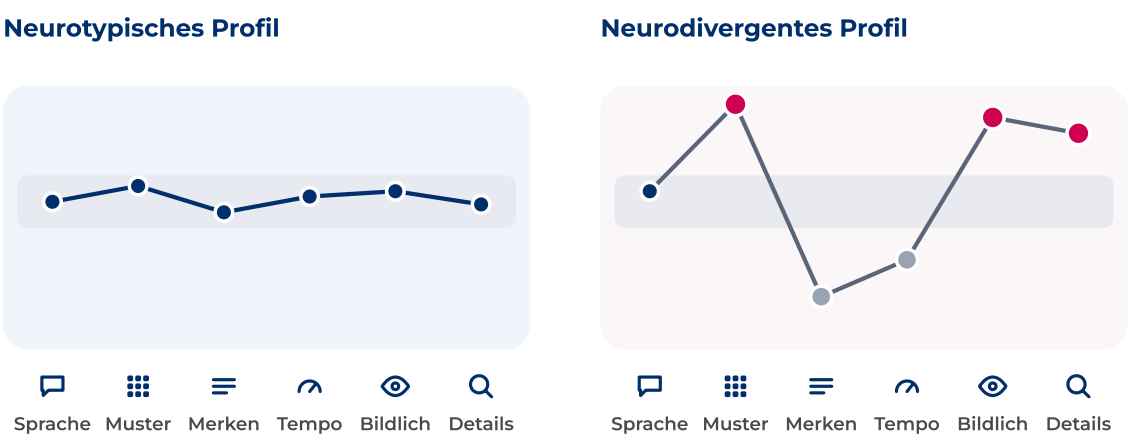
Der Begriff, den ich in Projekten am liebsten verwende, weil er an etwas anknüpft, das Unternehmen bereits kennen. Eine Rampe baut man für Menschen im Rollstuhl, und der Paketdienst und der Vater mit Kinderwagen freuen sich gleich mit. Eine Agenda vor dem Meeting nützt der autistischen Kollegin und allen anderen auch. In der Fachsprache heißt das Bordsteinkanten-Effekt.

Das gezackte Profil

Die britische Arbeitspsychologin Nancy Doyle hat ein Bild geprägt, das in der Praxis enorm hilft: das „Spiky Profile“.[5] Misst man bei neurotypischen Menschen verschiedene kognitive Fähigkeiten, liegen die Werte meist nah beieinander, egal ob insgesamt hoch oder niedrig. Bei neurodivergenten Menschen liegen zwischen Spitzen und Tälern oft große Abstände, etwa herausragende Mustererkennung neben großer Mühe, sich mehrere Arbeitsschritte gleichzeitig zu merken.

Für dich als Führungskraft heißt das: Schau auf die einzelnen Fähigkeiten, bevor du dir ein Gesamturteil über eine Person bildest. Die Spitzen findest du nur, wenn du sie suchst.

GRAFIK 1 **Das gezackte Profil**



Merken = Arbeitsgedächtnis · Tempo = Verarbeitungsgeschwindigkeit · Bildlich = visuelles Denken
Graues Band = typischer Bereich. Pink = Spitzen, Grau = Täler. Schematische Darstellung ohne Messwerte.

Große Abstände zwischen Stärken und Schwierigkeiten sind typisch. In Anlehnung an Doyle (2020).

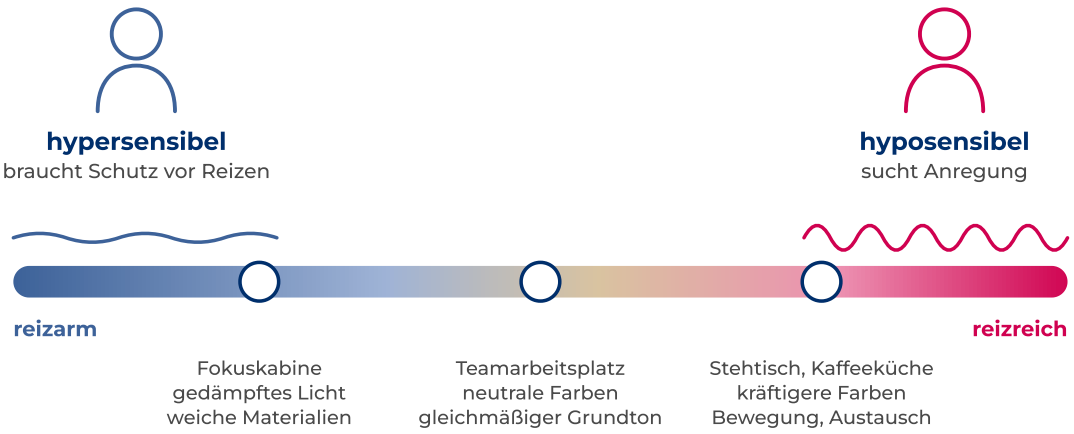
Hypersensibel und hyposensibel

Ein zweites Begriffspaar wird in der Raumgestaltung immer wichtiger. **Hypersensible** Menschen nehmen Licht, Geräusche, Gerüche und Bewegung sehr stark wahr. Ein Kühlschrankbrummen, das andere ausblenden, bleibt für sie

den ganzen Tag präsent. **Hyposensible** Menschen nehmen Reize gedämpfter wahr und brauchen eher mehr Anregung, um wach und konzentriert zu bleiben: Bewegung, Austausch, kräftigere Farben, etwas in der Hand.

Beides kommt in jedem Team vor. Bei vielen Menschen wechselt es sogar je nach Sinn und Tagesform. Die Lösung liegt deshalb in einer Auswahl an Arbeitsplätzen, zwischen denen Menschen wechseln können.

GRAFIK 2 **Hypersensibel und hyposensibel**



Viele Menschen wechseln je nach Sinn und Tagesform. Kapitel 9 zeigt, wie Räume darauf antworten können.

3 Wie viele Menschen betrifft das?

Ganz genau weiß es niemand, und das ist schon die erste wichtige Information. Diagnosen werden international unterschiedlich gestellt, und viele Erwachsene, vor allem Frauen, haben nie eine Abklärung bekommen.

Was sich solide sagen lässt:

- **ADHS:** Eine Meta-Analyse mit 40 Studien aus 30 Ländern schätzt die weltweite Häufigkeit bei Erwachsenen auf 2,6 Prozent, wenn ein Beginn in der Kindheit verlangt wird, und auf 6,8 Prozent, wenn man nur die aktuellen Symptome betrachtet.[6]
- **Autismus:** Für Großbritannien schätzt die Organisation Autistica, dass rund eine von 70 Personen autistisch ist.[7] In den USA wurde bei Kindern, die 2022 acht Jahre alt waren, bei einem von 31 Autismus festgestellt.[8] Diese Zahl ist über die Jahre deutlich gestiegen, vor allem weil genauer hingeschaut wird. Bei Erwachsenen, die als Kinder nie abgeklärt wurden, ist die Dunkelziffer entsprechend hoch.

- **Neurodivergenz insgesamt:** Die häufig genannten 15 bis 20 Prozent sind eine Schätzung über alle Formen hinweg. Das Architekturbüro HOK spricht in seiner Forschung von rund jeder fünften Person und nennt das selbst eine vorsichtige Schätzung.[1]

Rechnen wir es für ein Unternehmen mit 1.000 Mitarbeitenden durch. Bei 15 Prozent sind das 150 Menschen. Bei vorsichtigen 10 Prozent immer noch 100. Das ist eine ganze Abteilung, verteilt über die Organisation.

Wer etwas sagt und wer nicht

Die meisten dieser Menschen erzählen es dir nicht. In der britischen Studie des CIPD von 2024 hatten 31 Prozent der neurodivergenten Beschäftigten weder ihre Führungskraft noch HR informiert. 37 Prozent fürchteten, dass andere aus Stereotypen falsche Schlüsse ziehen.[4] Jede fünfte befragte neurodivergente Person hatte wegen ihrer Neurodivergenz bereits Belästigung oder Diskriminierung am Arbeitsplatz erlebt.[9]

Wer sich doch öffnet, macht gemischte Erfahrungen. Im britischen Neurodiversity Index 2025 berichteten 55 Prozent derjenigen, die sich am Arbeitsplatz geöffnet hatten, von einer okayen bis guten Reaktion. Ein Jahr davor waren es 42 Prozent.[10] Fortschritt also. Und trotzdem erlebt fast die Hälfte etwas anderes.

Für Unternehmen folgt daraus etwas sehr Praktisches: Eine Strategie, die erst greift, wenn jemand eine Diagnose vorlegt, erreicht einen Großteil der Betroffenen nie.

GRAFIK 3 **Zahlen auf einen Blick**

ca. 1 von 5
Menschen ist neurodivergent
Schätzung von HOK, nach eigener Angabe vorsichtig

2,6–6,8 %
der Erwachsenen weltweit haben ADHS
Meta-Analyse, 40 Studien, 30 Länder (2021)

ca. 1 von 70
Menschen ist autistisch
Schätzung von Autistica, Großbritannien

31 %
der neurodivergenten Beschäftigten haben es niemandem im Unternehmen gesagt
CIPD-Befragung, Großbritannien 2023

1 von 5
neurodivergenten Beschäftigten hat Diskriminierung am Arbeitsplatz erlebt
CIPD-Befragung, Großbritannien 2023

61 %
der Arbeitsplatzanpassungen kosten nichts
JAN-Arbeitgeberbefragung, USA 2019–2024

Quellen im Text, Kapitel 3 und 6. Für Österreich und Deutschland gibt es keine vergleichbaren Erhebungen.

4 Was es kostet, wegzusehen

Neurodivergenz wird teuer, wenn die Bedingungen nicht passen. Dafür gibt es belastbare Daten.

Eine Studie im Rahmen der World Mental Health Surveys der WHO hat über 7.000 Beschäftigte in zehn Ländern untersucht. Rund 3,5 Prozent von ihnen hatten ADHS. Sie verloren im Schnitt 22 Tage Arbeitsleistung pro Jahr mehr als vergleichbare Kolleg:innen ohne ADHS.[11] Gezählt wurden dabei Fehltage und Tage, an denen jemand da war und deutlich weniger schaffen konnte. Die Angaben stammen von den Beschäftigten selbst.

ÜBERSCHLAGSRECHNUNG

22 Tage sind ungefähr ein Arbeitsmonat, also rund ein Zehntel eines Arbeitsjahres. Bei 55.000 Euro Jahresbrutto und rund 70.000 Euro Arbeitgeberkosten sind das grob **7.000 Euro Leistung pro Person und Jahr**, die nicht ankommen. Die Rechnung zeigt die Größenordnung, keine exakte Zahl für dein Unternehmen.

Eine Einordnung gehört dazu: Die Studie beschreibt, was bei ADHS unter durchschnittlichen Bedingungen verloren geht, meist ohne passende Unterstützung. Genau in diesem Verlust liegt der Spielraum, den Unternehmen gestalten können.

Das Talent, das draußen bleibt

Bei Autismus zeigt sich das Problem schon vor der Tür. In Großbritannien sind nach Regierungsangaben nur rund drei von zehn autistischen Erwachsenen im erwerbsfähigen Alter beschäftigt.[12] Der britische Buckland Review von 2024 führt das zu einem großen Teil auf Bewerbungsverfahren zurück, in denen soziale Gewandtheit mehr zählt als fachliches Können, auf unklare Prozesse und auf Anpassungen, deren Zugang stark davon abhängt, an welche Führungskraft man gerät.[7]

Masking und Burnout

Es gibt einen Kostenblock, der in keiner Bilanz auftaucht. Viele neurodivergente Menschen verbringen ihren Arbeitstag damit, unauffällig zu wirken. Sie üben Blickkontakt, unterdrücken Bewegungsimpulse, spielen Small Talk nach Drehbuch und reißen sich im Großraumbüro zusammen. Das nennt man Masking.

Masking funktioniert eine Zeit lang. Dann kippt es. Die US-Forscherin Dora Raymaker und ihr Team haben 2020 beschrieben, was viele Autist:innen als „autistisches Burnout" kennen: anhaltende Erschöpfung über Monate, in der Fähigkeiten verloren gehen, die vorher selbstverständlich waren, und Reize noch schwerer erträglich werden.[13] Als Auslöser nennen die Befragten chronischen Stress durch eine Umgebung, deren Anforderungen dauerhaft über den eigenen Möglichkeiten liegen, ohne ausreichende Unterstützung.

Für Unternehmen heißt das: Die Mitarbeiterin, die drei Jahre lang „funktioniert" hat und dann für sechs Monate in den Krankenstand geht, hat oft drei Jahre unsichtbare Mehrarbeit hinter sich.

> **Die teuerste Anpassung ist die, die zu spät kommt.**

5 Zahlen-Check: Was hält, was wackelt

Wer sich mit Neuroinklusion beschäftigt, stößt schnell auf beeindruckende Zahlen. Neurodivergente Teams seien um 30 Prozent produktiver. Autistische Programmierer:innen 90 bis 140 Prozent effizienter. Bindungsquoten über 90 Prozent. Programme mit über einer Milliarde Dollar Geschäftswert.

Ich zitiere diese Zahlen in meiner Arbeit nicht, obwohl sie mir gut ins Argument passen würden. Der Grund ist methodisch. Die meisten stammen aus Unternehmensberichten oder Pressebeiträgen über einzelne Spezialprogramme großer Konzerne. Diese Programme haben Bewerber:innen sorgfältig ausgewählt, intensiv begleitet und meist in Rollen eingesetzt, die zu ihrem Profil passen. Gute Ergebnisse sind unter solchen Bedingungen plausibel. Auf die Belegschaft eines durchschnittlichen Unternehmens übertragen lassen sie sich trotzdem kaum. Ungefähr so, als würdest du aus den Ergebnissen einer Olympiamannschaft ableiten, wie fit deine Abteilung nach einem Laufkurs wird.

Belastbar sind andere Zahlen: die Häufigkeitsdaten aus großen Meta-Analysen, die WHO-Daten zu verlorener Arbeitsleistung, die Kostendaten des Job Accommodation Network, das im Auftrag des US-Arbeitsministeriums seit Jahren Arbeitgeber befragt,[2] und die Befragungsdaten von CIPD und City & Guilds zu Offenlegung und Diskriminierung.

Das Argument für Neuroinklusion trägt auch ohne Wunderzahlen. Es reicht, wenn Menschen, die du ohnehin beschäftigst, keinen Monat Leistung pro Jahr mehr verlieren.

GRAFIK 4 **Zahlen-Check**

✓ Belastbar

Meta-Analysen zur Häufigkeit
viele Studien, große Stichproben

WHO-Daten zur Arbeitsleistung
über 7.000 Beschäftigte, zehn Länder

JAN-Kostendaten
Arbeitgeberbefragung über Jahre, USA

CIPD- und City-&-Guilds-Befragungen
Verbandsumfragen, Großbritannien, offen ausgewiesen

Mit Vorsicht

„30 % produktivere Teams“
Unternehmensbericht, Einzelprogramm

„90–140 % effizienter“
Unternehmensbericht, Einzelprogramm

„über 90 % Bindung“
Unternehmensbericht, Einzelprogramm

„1 Mrd. $ Geschäftswert“
Pressebericht, Einzelprogramm

Rechts stehen Zahlen, die oft zitiert werden. Sie beschreiben ausgewählte Spezialprogramme und lassen sich kaum auf ein durchschnittliches Unternehmen übertragen.

6 Was international gilt

In vielen Ländern ist Neuroinklusion längst in Leitlinien und Recht angekommen. Ein Überblick über die wichtigsten Regeln, von Großbritannien über die USA bis nach Österreich und Deutschland.

Dieser Abschnitt gibt einen Überblick. Er ersetzt keine Rechtsberatung im Einzelfall.

Großbritannien: am weitesten

Großbritannien ist bei Neuroinklusion derzeit Vorreiter, auch weil der Equality Act 2010 Arbeitgeber verpflichtet, „reasonable adjustments" vorzunehmen, wenn eine behinderte Person sonst erheblich benachteiligt wäre.

- **CIPD-Studie „Neuroinclusion at work" (2024).** Befragt wurden über 1.000 Arbeitgeber und über 1.000 Beschäftigte, davon 790 neurodivergent.[4] 60 Prozent der Arbeitgeber nennen Neuroinklusion einen Schwerpunkt. In ihrer Diversity-Strategie oder einem Aktionsplan steht sie bei 33 Prozent. Der Bericht formuliert sieben Leitprinzipien für Arbeitgeber. Mitverfasst hat ihn ein Anbieter von Neuroinklusions-Trainings.
- **Acas-Leitfaden „Neurodiversity at work" (Jänner 2025, aktualisiert Dezember 2025).** Die britische Schlichtungsbehörde empfiehlt, bei Verdacht auf Neurodivergenz nicht direkt nach einer Diagnose zu fragen und Anpassungen auch ohne Diagnose anzubieten. Vor einem formellen Leistungs- oder Disziplinarverfahren sollen Arbeitgeber prüfen, ob Unterstützung und Anpassungen das Problem lösen könnten.[14]
- **Buckland Review of Autism Employment (Februar 2024).** 19 Empfehlungen zu Recruiting, Bindung und Entwicklung autistischer Menschen, ausdrücklich so gewählt, dass sie ohne neue Gesetze und ohne große Budgets umsetzbar sind.[7]
- **Bericht des Expert Academic Panel on Neurodiversity (Oktober 2026).** Das vom Arbeitsministerium eingesetzte Gremium unter Vorsitz von Professorin Amanda Kirby empfiehlt einen bedarfsorientierten Ansatz. Unterstützung soll sich an den Hürden orientieren, die eine Person in ihrer Rolle und Umgebung erlebt. Eine Diagnose halten die Fachleute für eine schlechte Grundlage, um über den Zugang zu Unterstützung zu entscheiden. Arbeitgebern empfehlen sie ein gestuftes Vorgehen: einfache Anpassungen sofort umsetzen, komplexere danach prüfen.[15] Die Regierung unterstützt diese Kernempfehlung. Über viele weitere Empfehlungen ist noch nicht entschieden.[16]
- **PAS 6463 „Design for the mind" (2022).** Die britische Normungsorganisation BSI hat als nationale Leitlinie einen Leitfaden für die Gestaltung von Gebäuden

für neurodivergente Menschen veröffentlicht. Er behandelt unter anderem Orientierung, Vertrautheit, Klarheit, Sicherheit, thermischen Komfort, Gerüche und die Möglichkeit, eine Umgebung vorab kennenzulernen.[17]

USA: Pflicht zum Gespräch

Der Americans with Disabilities Act verpflichtet Arbeitgeber, „reasonable accommodations" bereitzustellen, sofern das keine unzumutbare Härte bedeutet. Die Gleichstellungsbehörde EEOC beschreibt dafür einen „interaktiven Prozess": Arbeitgeber und Beschäftigte erarbeiten gemeinsam, was hilft. Eine Anfrage muss keine Fachbegriffe enthalten, ein schlichtes „Ich komme in großen Meetings nicht mit" kann genügen. Unnötige Verzögerungen bei der Bearbeitung können selbst schon ein Verstoß sein.[18]

Das Job Accommodation Network (askjan.org) berät im Auftrag des US-Arbeitsministeriums kostenlos und hat die wohl beste Datengrundlage zu den Kosten von Anpassungen. In der aktuellen Auswertung von Angaben aus den Jahren 2019 bis 2024 verursachten 61 Prozent der Anpassungen keine Kosten. Bei 33 Prozent fielen einmalige Kosten an, im Median 300 US-Dollar. Nur 6 Prozent brachten laufende Kosten mit sich, im Median 2.400 US-Dollar pro Jahr. Befragt wurden Arbeitgeber, die sich selbst bei JAN Rat geholt hatten.[2]

Europa

Auf europäischer Ebene verpflichten die UN-Behindertenrechtskonvention (Art. 27) und die EU-Gleichbehandlungsrahmenrichtlinie 2000/78/EG (Art. 5) zu „angemessenen Vorkehrungen" für Menschen mit Behinderungen am Arbeitsplatz.[19]

ÖSTERREICH

Behinderteneinstellungsgesetz (BEinstG). Der Diskriminierungsschutz gilt für alle Menschen mit Behinderung, auch ohne den Status „begünstigt behindert". Als Behinderung gilt eine nicht nur vorübergehende Funktionsbeeinträchtigung, die die Teilhabe am Arbeitsleben erschweren kann. Ob ADHS oder Autismus darunter fallen, hängt vom Einzelfall ab. Arbeitgeber müssen die geeigneten und im konkreten Fall erforderlichen Maßnahmen setzen, sofern sie dadurch nicht unverhältnismäßig belastet werden. Vor einer Klage ist ein Schlichtungsverfahren beim Sozialministeriumservice verpflichtend.[20]

ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG). Seit 2013 müssen Arbeitgeber in der Arbeitsplatzevaluierung ausdrücklich auch psychische Belastungen erheben und Maßnahmen ableiten.[21] Reizbelastung, Unterbrechungen, unklare Aufträge und fehlende Rückzugsmöglichkeiten sind genau solche Belastungen.

Förderungen. Das Sozialministeriumservice fördert Arbeitsplatzadaptierungen und technische Arbeitshilfen. Arbeitsassistenz und Jobcoaching im Netzwerk Berufliche Assistenz (NEBA) sind für Beschäftigte und Betriebe kostenlos.[22] Stell den Förderantrag möglichst vor der Anschaffung und kläre

das Vorgehen vorher mit dem Sozialministeriumservice. Für Arbeitsassistenz und Jobcoaching braucht die Person den Status „begünstigt behindert“ oder einen Grad der Behinderung von mindestens 30 Prozent.[22]

DEUTSCHLAND

Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG). Seit 2013 nennt § 5 ausdrücklich psychische Belastungen bei der Arbeit als Teil der Gefährdungsbeurteilung.[23]

SGB IX. Schwerbehinderte und gleichgestellte Beschäftigte haben Anspruch auf eine behinderungsgerechte Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsumfeld, Arbeitsorganisation und Arbeitszeit sowie auf technische Arbeitshilfen, soweit das für den Arbeitgeber zumutbar ist.[24]

AGG. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz schützt vor Benachteiligung wegen einer Behinderung, auch ohne festgestellte Schwerbehinderung.[24]

Datenschutz. Gesundheitsdaten sind nach Art. 9 DSGVO besonders geschützt, in Deutschland wie in Österreich.[25]

Der internationale Trend ist eindeutig: Der Bedarf rückt in den Mittelpunkt, der Nachweis verliert an Bedeutung.

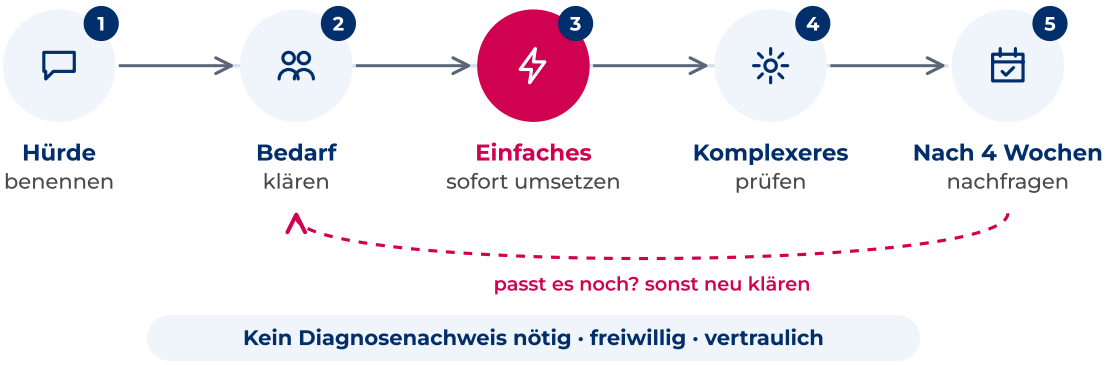
7 Das Leitprinzip: Bedarf vor Diagnose

Aus allen Leitlinien lässt sich ein gemeinsamer Kern ableiten, und er ist erstaunlich einfach: Frag, was jemand braucht.

Das hat praktische Gründe. Viele Betroffene haben keine Diagnose, warten seit Jahren auf einen Termin oder wollen sie nicht offenlegen. Und selbst eine Diagnose sagt wenig darüber, was eine bestimmte Person in einer bestimmten Rolle braucht. Zwei Menschen mit ADHS können völlig unterschiedliche Anpassungen benötigen.

Auch rechtlich ist der Weg sauberer. Gesundheitsdaten gehören nach Art. 9 DSGVO zu den besonders geschützten Daten.[25] Je weniger davon ein Unternehmen sammeln muss, desto besser.

GRAFIK 5 **Bedarf vor Diagnose**



In Anlehnung an die Empfehlungen von Acas (2025), EEOC und JAN sowie des Expert Academic Panel (2026).

Und wenn jemand eine Förderung braucht?

Hier liegt eine Spannung, die HR kennen sollte. Kopfhörer, eine Tischleuchte oder ein Platzwechsel brauchen keinen Nachweis. Größere geförderte Maßnahmen über das Sozialministeriumservice setzen dagegen in der Regel eine festgestellte Behinderung voraus. Ob jemand diesen Weg geht, entscheidet die Person selbst. Deine Aufgabe ist, den Weg zu kennen und anzubieten.

Wenn eine Anpassung nicht geht

Manche Wünsche lassen sich nicht erfüllen, etwa ein Einzelbüro in einem Gebäude ohne Einzelbüros. Dann zählt, wie das Gespräch weitergeht. Begründe die Absage, suche gemeinsam nach der nächstbesten Lösung und halte beides fest. In Österreich werden Förderungen bei der Frage mitgedacht, ob eine Maßnahme den Betrieb unverhältnismäßig belastet.[20]

VORLAGE ZUM ÜBERNEHMEN

Gesprächsleitfaden für Anpassungsanfragen

Für Führungskräfte und HR. Die Fragen kommen ohne Diagnose aus. Plane 30 Minuten ein, an einem ruhigen Ort, und schick die Fragen auf Wunsch vorher.

1. Was macht dir die Arbeit im Moment schwer?
2. In welchen Situationen merkst du das am stärksten? Wann geht es gut?
3. Was hast du selbst schon ausprobiert, und was davon hat geholfen?
4. Was würde helfen, auch wenn es ungewöhnlich klingt?
5. Was davon können wir sofort umsetzen?
6. Wer im Team muss davon wissen, und was genau soll er oder sie wissen?
7. Woran merken wir in vier Wochen, ob es wirkt?
8. Wie möchtest du Feedback bekommen, wenn etwas nicht passt?

VORLAGE ZUM ÜBERNEHMEN

Anpassungsvereinbarung

Eine Seite, die beide unterschreiben. Sie beschreibt Hürden und Maßnahmen und enthält keine Diagnose.

Hürde im Arbeitsalltag	z. B. Telefonate und Gespräche im offenen Bereich verhindern konzentriertes Arbeiten am Vormittag
Vereinbarte Anpassung	z. B. fester Platz mit Wand im Rücken, Kopfhörer, zwei Fokusblöcke pro Woche ohne Meetings
Ab wann, wer kümmert sich	
Wer davon weiß	z. B. Führungskraft, HR, auf Wunsch das Team (nur die Anpassung)
Überprüfung am	in vier Wochen, danach alle sechs Monate oder bei Rollenwechsel
Unterschriften	Mitarbeiter:in · Führungskraft

8 Fünf Ebenen der Neuroinklusion

Am guten Willen fehlt es selten. Neuroinklusion scheitert meist daran, dass sie auf einer einzigen Ebene stattfindet. Ein Awareness-Vortrag hier, ein Coaching-Angebot dort, und nach einem Jahr hat sich im Alltag kaum etwas verändert.

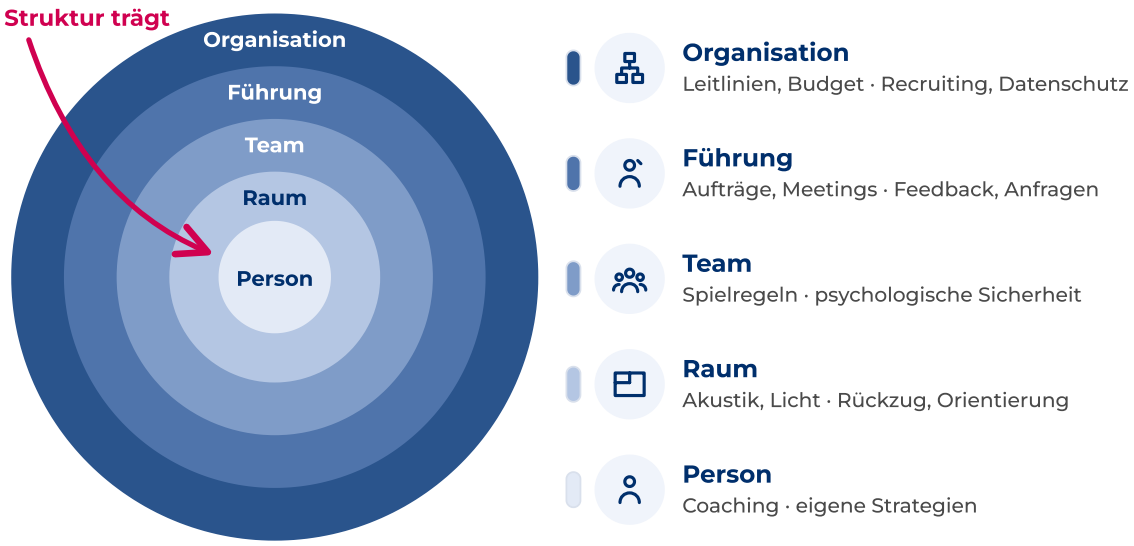
In meinen Projekten arbeite ich deshalb auf fünf Ebenen gleichzeitig:

1. **Organisation:** Leitlinien, Prozesse, Recruiting, Onboarding, Budget für Hilfsmittel, Datenschutz.
2. **Führung:** Erwartungen, Delegation, Meetings, Feedback, der Umgang mit Anpassungsanfragen.
3. **Team:** Kommunikationsregeln, Meetingkultur, psychologische Sicherheit, wie über Unterschiede gesprochen wird.
4. **Raum:** Akustik, Licht, Rückzug, Orientierung, Wahlmöglichkeiten.
5. **Person:** Coaching, Selbstkenntnis, eigene Strategien, das Wissen, was man fragen darf.

Die erste Ebene sorgt dafür, dass gute Bedingungen unabhängig von der einzelnen Führungskraft gelten. Das ist für mich das eigentliche Ziel.

GRAFIK 6

Fünf Ebenen der Neuroinklusion



Die äußeren Ebenen tragen die inneren. Gliederung aus Julie Simstichs Projektpraxis.

> **Solange gute Bedingungen von der einzelnen Führungskraft abhängen, verlässt sich ein Unternehmen auf Glück.**

Wer macht was?

Die häufigste Frage aus HR in meinen Projekten: Wer ist eigentlich zuständig? Die Tabelle ist ein Vorschlag als Ausgangspunkt. Passe sie an eure Organisation an.

Rolle	Aufgabe in der Neuroinklusion
Geschäftsführung	Auftrag und Budget geben, Neuroinklusion in Strategie und Führungsleitbild aufnehmen
HR	Prozess für Anpassungsanfragen, Vorlagen, Recruiting und Onboarding, Schulung der Führungskräfte, Datenschutz
Führungskraft	Gespräch führen, einfache Anpassungen sofort umsetzen, nach vier Wochen nachfragen

Facility Management	Zonen, Akustik, Licht, Buchungssystem, Beschaffung von Hilfsmitteln
Sicherheitsfachkraft, Arbeitsmedizin, Arbeitspsychologie	Evaluierung psychischer Belastungen, Brandschutz und Fluchtwege bei Möbeln und Kabinen
Betriebsrat	von Beginn an einbinden, besonders bei Befragungen und Regeln für alle
Datenschutz	Ablage von Vereinbarungen, Auswertung von Befragungen in ausreichend großen Gruppen

9 Der Raum

Jedes Büro gibt dem Gehirn ständig Arbeit, manchen Gehirnen deutlich mehr als anderen. Wie viel Energie nach dem Herausfiltern übrig bleibt, entscheidet über die Leistung.

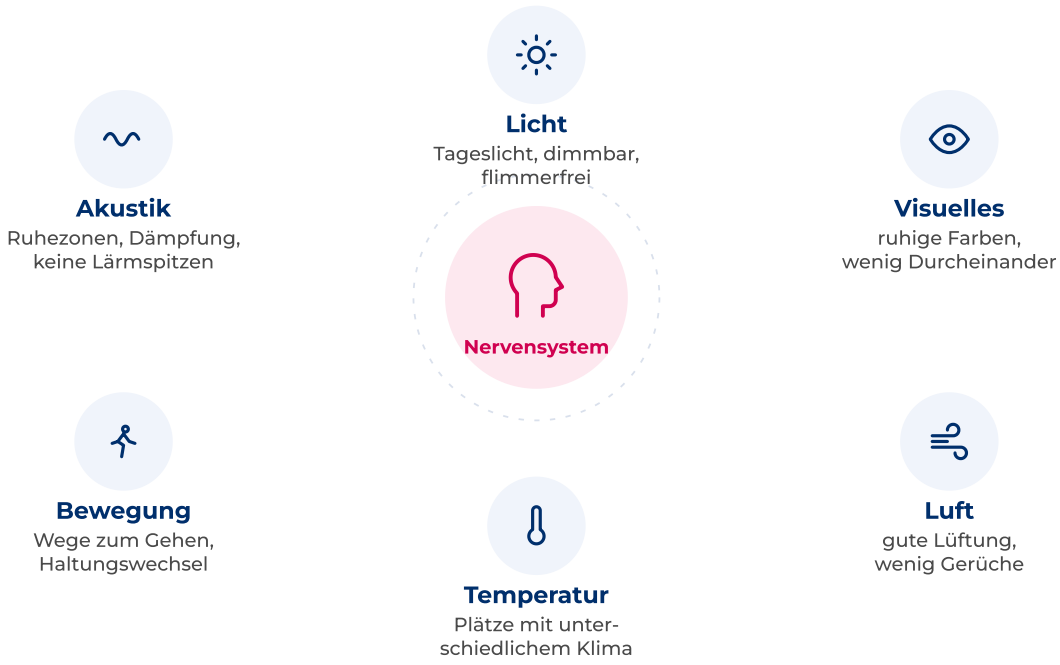
Die US-amerikanische Workplace-Strategin Kay Sargent hat mit dem Architekturbüro HOK über Jahre zu neuroinklusiven Arbeitsumgebungen geforscht und die Ergebnisse 2025 als Buch veröffentlicht.[26] Ein paar Gedanken daraus haben meine eigene Arbeit bei Arbeitsplatzbegehungen geprägt.

Sechs Umweltfaktoren

Sargent und HOK unterscheiden sechs Faktoren, die im Büro auf das Nervensystem wirken:[1]

- **Akustik:** unterschiedliche Lautstärkezonen, absorbierende Materialien, ein gleichmäßiges Grundgeräusch, das weniger stört als plötzliche Lärmspitzen
- **Licht:** Tageslicht, ergänzt durch dimmbare und flimmerfreie Leuchten, Blendschutz
- **Visuelles:** Farbschemata, die zur Nutzung einer Zone passen, und wenig visuelles Durcheinander
- **Luft:** gute Lüftung, wenig Gerüche, wenig Ausdünstungen aus Materialien
- **Temperatur:** Plätze mit unterschiedlichem Klima, damit Menschen wählen können
- **Bewegung:** Wege, die zum Gehen einladen, Arbeitsplätze, die Haltungswechsel erlauben

GRAFIK 7 **Sechs Umweltfaktoren**



In Anlehnung an HOK und Sargent (2025).

Ein Spektrum an Räumen

Die wichtigste Erkenntnis aus der HOK-Forschung ist für mich diese: Menschen brauchen eine Auswahl. HOK empfiehlt ein Spektrum von reizarmen Bereichen zum Runterfahren über abgestimmte Bereiche mit mittlerer Reizdichte für den normalen Arbeitsalltag bis zu aktiven Bereichen mit mehr Anregung.[1] So findet jede Person den Platz, der zu ihrer Reizverarbeitung passt, und kann je nach Aufgabe und Tagesform wechseln. Ein einzelner „Sensorikraum" in der Ecke deckt davon nur ein Ende ab.

Dazu passt ein Grundsatz aus der Neuroästhetik, den HOK aufgreift. Der Neurologe Anjan Chatterjee und sein Team beschreiben drei Qualitäten, die Innenräume für das Gehirn angenehm machen: Kohärenz, also Lesbarkeit und Ordnung, Faszination, also eine gewisse Reichhaltigkeit, und Geborgenheit.[1] Fehlt eine davon, steigt die kognitive Last.

GRAFIK 8

Das Spektrum der Räume

Ein einzelner Ruheraum deckt nur das linke Ende ab.

In Anlehnung an HOK und Sargent (2025).

Ein Stockwerk mit zwei Seiten

Wer ein Stockwerk neu plant, kann dieses Spektrum räumlich anordnen. Eine Idee, die ich gemeinsam mit Kund:innen für künftige Umbauten durchdenke, ist ein Stockwerk mit zwei Seiten. Wer ankommt, betritt zuerst eine ruhige Übergangszone, etwa mit Sichtschutz oder einer zweiten Wand, und sieht dort auf einem Plan, wo es ruhig und wo es lebendig wird. Von dort führt eine Seite Schritt für Schritt ins Ruhige, bis zum Rückzugsraum am Ende des Gangs. Die Gegenrichtung wird zunehmend lebendiger und endet bei Kaffeeküche und Treffpunkten.

So weiß jede Person schon beim Betreten, was sie wo erwartet. Das HOK-Studio in Seattle folgt einem ähnlichen Gedanken: Die eine Seite mit Empfang und Pausenbereich ist lebhafter, die andere eine ruhige Zone für konzentriertes Arbeiten.[1] Ein Wechsel des Bodenbelags kann zeigen, wo die ruhige Zone beginnt. Nischen und alternative Wege helfen, belebte Bereiche zu umgehen.

GRAFIK 9 **Ein Stockwerk mit zwei Seiten**

Schema. Der Gedanke der Zonierung ist an das HOK-Studio in Seattle angelehnt.

AUS DER PRAXIS

Bei der Gestaltung des 3. Stockwerks der Universitätsbibliothek Graz haben wir Neuroinklusion mitgedacht: hohe Sitzmöbel, eine Ruhezone, Plätze mit Wand im Rücken. Auch die Beschilderung haben wir so geplant, dass sie Menschen mehr Sicherheit gibt, weil sie wissen, wo sie was finden. Das meiste davon war kostengünstig.

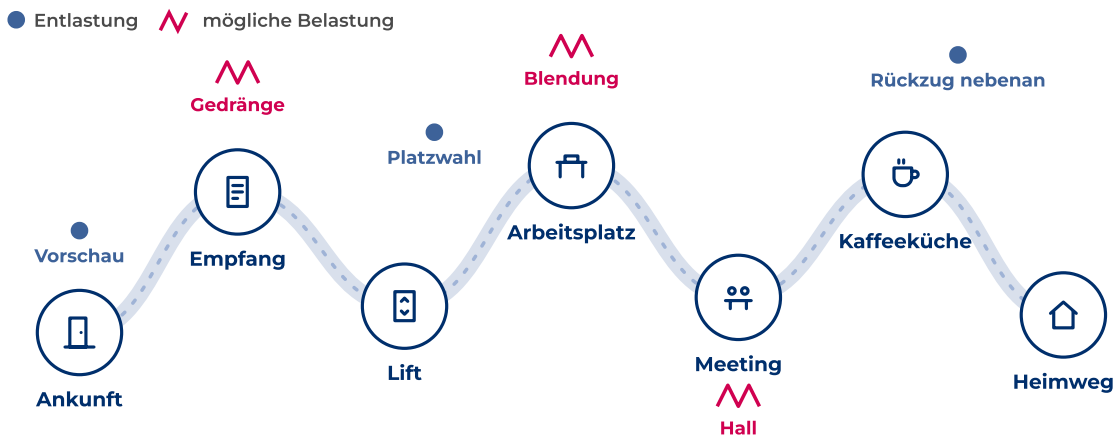
Die Reise durch den Arbeitstag

HOK empfiehlt, den Weg einer Person durch den Tag nachzugehen, vom Eingang über Empfang und Lift bis zum Arbeitsplatz, zur Kaffeeküche und wieder hinaus.[1] Bei meinen Arbeitsplatzbegehungen mache ich genau das. Dabei fallen Dinge auf, die in keinem Plan stehen: die Notbeleuchtung, die als einzige Leuchte dauerhaft brennt und genau einen Platz blendet. Die Telefonkoje, die schlecht dämmt. Die Kaffeemaschine direkt neben den Fokusplätzen. Der „Silent-Bereich", in dem trotzdem telefoniert wird, weil niemand die Regeln kennt.

Eine einfache und sehr wirksame Maßnahme ergibt sich daraus fast immer: eine Vorschau. Grundriss, Fotos oder ein kurzes Video für neue Mitarbeitende, bevor sie zum ersten Mal kommen. Das empfehlen sowohl HOK als auch die britische PAS 6463.[1, 17]

GRAFIK 10

Die Reise durch den Arbeitstag



Geh den Weg einmal mit den Augen einer reizempfindlichen Person.

Belastungen und Entlastungen sind Beispiele aus Arbeitsplatzbegehungen.

Was ohne Umbau geht

Die meisten Unternehmen bauen nicht gleich ein Stockwerk um. Das müssen sie auch nicht. Vieles lässt sich mit kleinem Budget sofort verbessern:

- **Erlaubnis aussprechen.** Klar kommunizieren, dass Noise-Cancelling-Kopfhörer und Gehörschutz ausdrücklich erwünscht sind. Kostet nichts und wirkt erstaunlich stark, weil viele es sich sonst nicht trauen.
- **Gehörschutz zum Ausprobieren.** Filter-Ohrstöpsel dämpfen Geräusche und lassen Gespräche verständlich. Sie kosten nach meiner Erfahrung etwa 20 bis 40 Euro pro Paar.
- **Licht am Platz.** Dimmbare, flimmerfreie Tischleuchten mit einstellbarer Farbtemperatur geben Kontrolle über das eigene Licht, ohne die Umsitzenden zu stören.
- **Blendschutz.** Diffusoren für einzelne blendende Leuchten, bei Notbeleuchtung nur nach Freigabe der Elektrofachkraft.
- **Sichtschutz.** Akustisch wirksame Tischtrennwände reduzieren visuelle Unruhe und Schall.
- **Fokusmöbel.** Fokussessel mit seitlichem Sichtschutz oder geschlossene Einpersonen-Kabinen.
- **Buchungssystem nutzen.** Ruhige Plätze mit Wand im Rücken und abseits der Gänge kennzeichnen. Wenn technisch möglich, Stoßzeiten je Stockwerk sichtbar machen, damit ruhige Zeiten planbar werden.
- **Regeln sichtbar machen.** Was in einem Silent-Bereich gilt, muss dort auch stehen.

Zwei Hinweise aus der Praxis. Erstens: Textilien, Trennwände und Kabinen vor der Bestellung von der Sicherheitsfachkraft auf Brandschutz und Fluchtwege prüfen lassen. Zweitens: Kauf erst, wenn du weißt, was gebraucht wird. Eine Beschaffung, die vor der Befragung oder vor den ersten Coachings startet, landet nach meiner Erfahrung zur Hälfte im Schrank.

GRAFIK 11 **Quick-Wins-Matrix**

Einordnung nach Julie Simstichs Praxiserfahrung, keine Messung.

Einordnung nach Julie Simstichs Praxiserfahrung.

10 Arbeitsorganisation und Kommunikation

Ein ruhiger Platz hilft wenig, wenn alle zehn Minuten eine Chatnachricht aufpoppt und niemand weiß, was bis wann zu tun ist. Ein großer Teil der kognitiven Barrieren steckt in der Art, wie gearbeitet wird.

Diese Standards haben sich in meinen Projekten bewährt, und sie entlasten das ganze Team:

- ✓ **Agenda vor jedem Meeting.** Mit Ziel und den offenen Fragen. Wer Zeit zum Vordenken braucht, bekommt sie.
- ✓ **Schriftliche nächste Schritte.** Nach jedem Meeting steht fest, wer was bis wann erledigt. In wenigen Zeilen.

- **Aufträge mündlich und schriftlich.** Ein Auftrag zwischen Tür und Angel geht bei ADHS mit hoher Wahrscheinlichkeit verloren. Eine kurze Mail danach kostet eine Minute.
- **Klare Deadlines.** „Bald“ und „wenn du Zeit hast“ sind für viele Menschen keine Zeitangaben.
- **Kamera freiwillig.** In Videocalls ist das eigene Bild für manche eine Dauerbelastung.
- **Geschützte Fokuszeiten.** Blöcke im Kalender, in denen keine Meetings angesetzt werden und Chat stummgeschaltet sein darf.
- **Asynchron, wo es geht.** Viele Fragen lassen sich ohne Call klären.
- **Änderungen ankündigen.** Kurzfristige Terminverschiebungen kommen vor. Eine kurze Begründung und ein neuer Termin machen sie deutlich leichter verdaulich.
- **Direkte Sprache.** Was gemeint ist, wird gesagt. Andeutungen und Ironie im Feedback führen zu Missverständnissen.

Jetzt denkst du vielleicht: Das ist doch einfach gute Arbeitsorganisation. Genau. Neuroinklusion ist zu einem großen Teil gute Arbeitsorganisation, konsequent umgesetzt. Neurodivergente Menschen spüren nur früher und stärker, wenn sie fehlt.

11 Führung: der größte Hebel

Ob jemand mit ADHS, Autismus oder Legasthenie gut arbeiten kann, entscheidet sich zum größten Teil bei der direkten Führungskraft. Sie verteilt Aufgaben, gestaltet Meetings, gibt Feedback und nimmt Anpassungsanfragen entgegen. Das britische Expert Academic Panel nennt das Wissen und Können von Führungskräften und HR deshalb unverzichtbar.[15]

Was Führungskräfte dafür brauchen, sind ein paar Werkzeuge und die Gewohnheit, nachzufragen, bevor sie etwas vermuten. Diagnosen zu stellen gehört ausdrücklich nicht dazu.

Das Missverständnis liegt auf beiden Seiten

Der britische Forscher Damian Milton hat 2012 das „Double Empathy Problem“ beschrieben.[27] Kommunikationsprobleme zwischen autistischen und nicht-autistischen Menschen liegen demnach auf beiden Seiten: Beide verstehen einander schlecht, weil sie unterschiedlich kommunizieren. Für Führung ist das eine wichtige Verschiebung. Die knappe Mail ohne Gruß wird dann als das lesbar, was sie meistens ist: eine andere Art, effizient zu sein.

Werkzeuge, die funktionieren

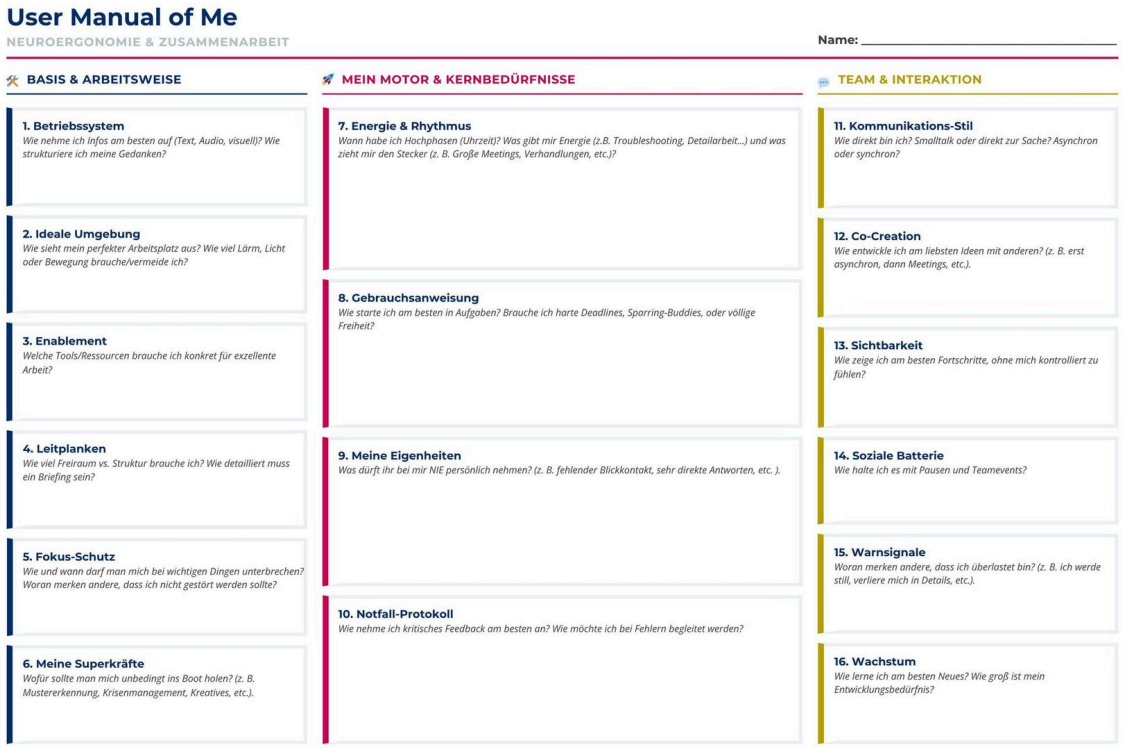
- **User Manual of Me.** Eine freiwillige Selbstbeschreibung auf einer Seite: wie jemand am besten arbeitet, kommuniziert und Feedback bekommt. Funktioniert am besten, wenn das ganze Team eines ausfüllt, die Führungskraft zuerst. Vorlage zum Herunterladen unten.
- **Onboarding-Karte.** Eine Seite für neue Mitarbeitende: wer für was zuständig ist, wie ein typischer Arbeitstag abläuft, welche ungeschriebenen Regeln gelten und wo die ruhigen Plätze sind.
- **Gesprächsleitfaden für Anpassungsanfragen.** Acht Fragen ohne Diagnose, siehe Kapitel 7.
- **Hilfsmittel ohne Nachweis.** Kopfhörer, Leuchte, Sichtschutz oder ein Platzwechsel sind ohne Diagnose möglich.
- **Anpassungen vor dem Leistungsgespräch.** Wenn die Leistung nicht stimmt, zuerst prüfen, ob die Bedingungen stimmen. Das empfiehlt auch Acas ausdrücklich.[14]

Eine Erfahrung aus vielen Projekten: Die Fragen der Führungskräfte entstehen erst nach der Sensibilisierung. Dann erkennen viele zum ersten Mal Muster im eigenen Team und wollen wissen, was sie konkret tun können. Plane Coaching-Angebote für Führungskräfte deshalb auch für die Zeit nach dem Training ein.

VORLAGE ZUM HERUNTERLADEN

User Manual of Me

16 Fragen in drei Bereichen: Basis und Arbeitsweise, Motor und Kernbedürfnisse, Team und Interaktion. Freiwillig, für alle im Team. Die Führungskraft beginnt.



User Manual of Me
NEUROERGONOMIE & ZUSAMMENARBEIT
Name: _____

BASIS & ARBEITSWEISE

1. Betriebssystem
Wie nehme ich Infos am besten auf (Text, Audio, visuell)? Wie strukturiere ich meine Gedanken?

2. Ideale Umgebung
Wie sieht mein perfekter Arbeitsplatz aus? Wie viel Lärm, Licht oder Bewegung brauche/vermeide ich?

3. Enablement
Welche Tools/Ressourcen brauche ich konkret für exzellente Arbeit?

4. Leitplanken
Wie viel Freiraum vs. Struktur brauche ich? Wie detailliert muss ein Briefing sein?

5. Fokus-Schutz
Wie und wann darf man mich bei wichtigen Dingen unterbrechen? Woran merken andere, dass ich nicht gestört werden sollte?

6. Meine Superkräfte
Wofür sollte man mich unbedingt ins Boot holen? (z. B. Mustererkennung, Krisenmanagement, Kreatives, etc.).

MEIN MOTOR & KERNBEDÜRFNISSE

7. Energie & Rhythmus
Wann habe ich Hochphasen (Uhrzeit)? Was gibt mir Energie (z.B. Troubleshooting, Detailarbeit...) und was zieht mir den Stecker (z. B. Große Meetings, Verhandlungen, etc.)?

8. Gebrauchsanweisung
Wie starte ich am besten in Aufgaben? Brauche ich harte Deadlines, Sparring-Buddies, oder völlige Freiheit?

9. Meine Eigenheiten
Was dürft ihr bei mir NIE persönlich nehmen? (z. B. fehlender Blickkontakt, sehr direkte Antworten, etc.).

10. Notfall-Protokoll
Wie nehme ich kritisches Feedback am besten an? Wie möchte ich bei Fehlern begleitet werden?

TEAM & INTERAKTION

11. Kommunikations-Stil
Wie direkt bin ich? Smalltalk oder direkt zur Sache? Asynchron oder synchron?

12. Co-Creation
Wie entwickle ich am liebsten Ideen mit anderen? (z. B. erst asynchron, dann Meetings, etc.).

13. Sichtbarkeit
Wie zeige ich am besten Fortschritte, ohne mich kontrolliert zu fühlen?

14. Soziale Batterie
Wie halte ich es mit Pausen und Teamevents?

15. Warnsignale
Woran merken andere, dass ich überlastet bin? (z. B. ich werde still, verliere mich in Details, etc.).

16. Wachstum
Wie lerne ich am besten Neues? Wie groß ist mein Entwicklungsbedürfnis?

User Manual of Me als PDF herunterladen →
hirnzigartig.at/wp-content/uploads/2026/10/User-Manual-of-Me-Hirnzigartig-Canvas-3.pdf

12 Recruiting und Onboarding

Klassische Bewerbungsgespräche prüfen oft Fähigkeiten, die mit dem Job wenig zu tun haben: Blickkontakt, Small Talk, spontane Schlagfertigkeit und die Kunst, sich gut zu verkaufen. Für viele neurodivergente Menschen ist das die höchste Hürde im ganzen Arbeitsleben. Der Buckland Review und der CIPD empfehlen deshalb, Auswahlverfahren stärker auf das tatsächliche Können auszurichten.[7, 4]

Was sich bewährt:

- ✓ **Stellenanzeigen ausmisten.** Nur Anforderungen aufnehmen, die wirklich nötig sind. „Kommunikationsstark und belastbar“ bei einer Datenbankrolle

schreckt die Falschen ab.

- ✓ **Ablauf vorab erklären.** Wer ist dabei, wie lange dauert es, wo findet es statt, wie kommt man hin.
- ✓ **Fragen vorab schicken.** Das senkt die Aufregung und zeigt, wie jemand denkt, wenn er oder sie Zeit zum Denken hat.
- ✓ **Arbeitsproben einsetzen.** Eine realistische Aufgabe sagt mehr als die Frage nach den größten Schwächen.
- ✓ **Konkrete Fragen.** „Erzähl von einem Projekt, bei dem …" funktioniert besser als „Wo siehst du dich in fünf Jahren?"
- ✓ **Anpassungen aktiv anbieten.** Jede Person wird gefragt, ob sie für das Gespräch etwas braucht. Alle, ohne Begründung.

Im Onboarding entscheidet sich, ob jemand bleibt. Eine Vorschau des Arbeitsplatzes, eine feste Ansprechperson, die Onboarding-Karte und ein Gespräch nach vier Wochen über das, was gut läuft und was nicht, machen einen großen Unterschied.

13 Team und Kultur

Psychologische Sicherheit ist der Boden, auf dem alles andere wächst. Gemeint ist das Gefühl, im Team Fragen stellen und Bedürfnisse äußern zu können, ohne Nachteile zu befürchten.[28] Wer Angst hat, als „schwierig" zu gelten, fragt nicht nach dem ruhigeren Platz.

Was Teams helfen kann:

- **Gemeinsame Spielregeln.** Wie wir kommunizieren, wann wir erreichbar sind, wie wir Meetings gestalten und wie wir Feedback geben. Aufgeschrieben und für alle sichtbar.
- **Unterschiede besprechbar machen.** Jede Person arbeitet anders. Das gilt für alle, und genau so darf man auch darüber reden.
- **Offenlegung bleibt freiwillig.** Ob jemand neurodivergent ist, erzählt nur, wer das möchte. Gute Bedingungen gelten für alle.
- **Ambassadors und Netzwerke.** Mitarbeitende, die freiwillig als Ansprechpersonen zur Verfügung stehen, können viel bewirken, wenn sie Rückendeckung, Zeit und eine Ausbildung bekommen. Meine Faustregel: zwei Ambassadors bei 80 Beschäftigten, mit Kurzausbildung und monatlicher Gruppensupervision. Erfahrungswissen ist wichtig, aber es ersetzt kein Fachwissen.

14 Wirkung messen

Wer etwas verbessern will, muss wissen, wo er steht. In meinen Projekten arbeite ich mit einer kurzen, anonymen Befragung in zwei Wellen: vor den Maßnahmen als Ausgangswert und einige Monate später zum Vergleich.

Diese Dimensionen haben sich bewährt:

- **Fokuszeit:** Wie viel ungestörte Zeit habe ich für konzentrierte Arbeit?
- **Reizbelastung:** Wie stark belasten mich Lärm, Licht, Bewegung und Unterbrechungen?
- **Psychologische Sicherheit:** gemessen mit einer validierten Skala, etwa der von Amy Edmondson[28]
- **Zugang zu Hilfsmitteln:** Weiß ich, was ich bekommen kann, und traue ich mich zu fragen?
- **Struktur-Indikatoren:** Anteil der Meetings mit Agenda, schriftliche Übergaben mit Deadline, geschützte Fokuszeiten

Grundsätze für die Erhebung:

Kurz	Fünf bis zehn Minuten.
Anonym	Die einzige Unterscheidung ist Führungskraft oder Mitarbeitende. Keine Fragen nach Diagnosen.
Abgestimmt	Betriebsrat und Datenschutz von Beginn an einbinden.
Extern ausgewertet	Rohdaten bleiben bei der auswertenden Stelle, das Unternehmen bekommt nur zusammengefasste Ergebnisse.
Verbunden	Die Ergebnisse lassen sich in die Evaluierung psychischer Belastungen nach ASchG einbringen.

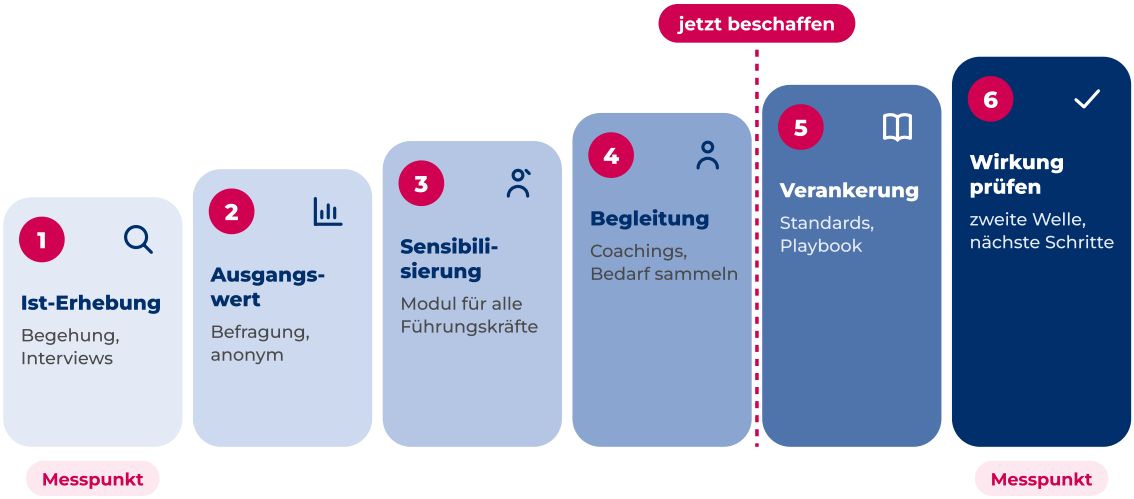
Dasselbe gilt für Rückmeldungen aus Coachings: Sie fließen nur zusammengefasst über alle Coachings zurück, damit niemand Rückschlüsse auf Einzelne ziehen kann. Coaching bleibt arbeitsplatzbezogen. Wo es um eine klinisch-psychologische Behandlung oder Psychotherapie gehen müsste, wird das im Erstgespräch geklärt und weiterverwiesen.

15 Ein Fahrplan in sechs Phasen

Neuroinklusion beginnt mit einem genauen Blick auf das, was schon da ist.

1. **Ist-Erhebung.** Arbeitsplatzbegehung mit Blick auf Akustik, Licht, visuelle Reize, Rückzug, Orientierung, Klima und Arbeitsorganisation. Kurzinterviews mit Mitarbeitenden, mit und ohne Neurodivergenz. Ergebnis: erste Quick Wins und eine Beschaffungsempfehlung.
2. **Ausgangswert.** Anonyme Befragung als Basis, idealerweise zuerst in Pilotbereichen.
3. **Sensibilisierung.** Kurzes Modul für alle Führungskräfte, live und aufgezeichnet, damit es auch im Onboarding neuer Führungskräfte weiterverwendet werden kann.
4. **Begleitung.** Coachings für Mitarbeitende und Führungskräfte. Die zusammengefassten Rückmeldungen zeigen, welche Hilfsmittel wirklich gebraucht werden. Erst jetzt wird beschafft.
5. **Verankerung.** Führungsstandards, Toolbox mit Vorlagen, Anpassungen im Recruiting und Onboarding, ein Playbook, das die Ergebnisse bündelt.
6. **Wirkung prüfen.** Zweite Befragungswelle, Vergleich mit dem Ausgangswert, nächste Schritte festlegen. Bei Umbauten die Erkenntnisse an das Architekturbüro weitergeben.

GRAFIK 12 **Fahrplan in sechs Phasen**



Nach meiner Erfahrung dauert der ganze Weg typischerweise 9 bis 14 Monate.

WAS HR FÜRS BUDGET UND DIE PLANUNG WISSEN MUSS

- **Kleinster Einstieg:** Das Neuroinklusions-Audit von HIRNzigartig gibt es online um 390 Euro, vor Ort auf Anfrage. Es entspricht im Kern Phase 1.
- **Sensibilisierung:** als Nugget (2 Stunden), Halbtag oder Ganztag, für Gruppen ab 6 Personen, beim Kunden, in Raaba bei Graz oder online.
- **Kostenlose Unterstützung von außen:** Arbeitsassistenz und Jobcoaching über NEBA, Förderungen des Sozialministeriumservice. Für Arbeitsassistenz und Jobcoaching braucht die Person allerdings eine festgestellte Behinderung.
- **Sachkosten:** Wie viel Budget Hilfsmittel brauchen, zeigt Phase 4. Deshalb wird erst dort beschafft.
- **Ausstieg:** Nach jeder Phase liegt ein Ergebnis vor, mit dem ihr selbst weiterarbeiten könnt.

16 Typische Stolpersteine

- **Der Ruheraum als Feigenblatt.** Ein Raum, der meist besetzt ist oder als Abstellkammer endet, ändert am Alltag wenig.
- **Kaufen vor Fragen.** Hilfsmittel, die ohne Bedarfserhebung angeschafft werden, bleiben oft ungenutzt.
- **Diagnose als Eintrittskarte.** Wer Nachweise verlangt, erreicht nur einen Bruchteil der Betroffenen und sammelt unnötig Gesundheitsdaten.
- **Nur Einzelcoaching.** Wenn sich an Führung und Arbeitsorganisation nichts ändert, lernt die einzelne Person vor allem, besser zu maskieren.
- **Daten mit Rückschlussgefahr.** Kleine Gruppen in Auswertungen oder Coaching-Berichte über Einzelne zerstören Vertrauen in kürzester Zeit.
- **Awareness ohne Folgen.** Ein Vortrag, der viel Interesse weckt und keine konkreten Standards nach sich zieht, hinterlässt vor allem Enttäuschung.
- **Unklare Abgrenzung.** Arbeitsplatzbezogenes Coaching und klinisch-psychologische Behandlung brauchen eine klare Trennlinie, die im Erstgespräch besprochen wird.

17 Selbsttest: Wie neuroinklusiv ist dein Unternehmen?

Kreuz an, was heute schon zutrifft. Im PDF kannst du die Kästchen direkt anklicken. Deine Antworten bleiben auf deinem Gerät.

Organisation

- [ ] Mitarbeitende können Anpassungen anfragen, ohne eine Diagnose vorzulegen.
- [ ] Es gibt ein Budget für Hilfsmittel wie Kopfhörer, Leuchten oder Sichtschutz.
- [ ] Neuroinklusion ist Teil unserer Diversity- oder Gesundheitsstrategie.
- [ ] Die Evaluierung psychischer Belastungen berücksichtigt Reizbelastung und Unterbrechungen.

Führung und Arbeitsorganisation

- [ ] Meetings haben eine Agenda, die vorab verschickt wird.
- [ ] Nach Meetings werden nächste Schritte schriftlich festgehalten.
- [ ] Aufträge werden mündlich und schriftlich erteilt.
- [ ] Führungskräfte wissen, wie sie auf eine Anpassungsanfrage reagieren.

Raum

- [ ] Es gibt ruhige und aktive Bereiche, und alle wissen, wo sie sind.
- [ ] Kopfhörer und Gehörschutz sind ausdrücklich erlaubt, und das wurde auch gesagt.
- [ ] Das Licht am Arbeitsplatz lässt sich individuell anpassen.
- [ ] Neue Mitarbeitende können ihren Arbeitsplatz vorab sehen.

Recruiting

- [ ] Bewerber:innen erfahren vorab, wie das Gespräch abläuft.
- [ ] Alle Bewerber:innen werden gefragt, ob sie für das Gespräch etwas brauchen.

AUSWERTUNG: ZÄHL DEINE HÄKCHEN

bis 6	7 bis 11	12 bis 14
Hier lässt sich mit wenig Aufwand viel gewinnen, und die ersten Schritte kosten fast nichts.	Eine gute Basis mit klaren nächsten Schritten.	Ihr seid sehr gut aufgestellt.

WEITER MIT DEM NEUROINKLUSIONS-AUDIT

Den nächsten Schritt geht das Audit: ein strukturierter Blick auf Organisation, Führung, Team und Raum mit konkreten Empfehlungen. Online um 390 Euro, vor Ort auf Anfrage.

hirnzigartig.at/neuroinklusion-audit

18 Über HIRNzigartig

HIRNzigartig begleitet Unternehmen auf dem Weg zu neuroinklusiven Arbeitswelten: von der Arbeitsplatzbegehung über Befragungen und Führungskräfte-Trainings bis zu Coachings und Playbooks, die Ergebnisse dauerhaft verankern.

Julie Simstich, MSc. ist Psychologin und zertifizierte Arbeitspsychologin · Klinische Psychologin in Fachausbildung. Sie ist seit über 13 Jahren in der Unternehmensberatung tätig und hat über 70 Unternehmen begleitet, rund 10 davon mit ausdrücklichem Auftrag zu Neurodivergenz. Sie führt Evaluierungen psychischer Belastungen nach ASchG durch, hat einen Lehrauftrag zum Thema Neurodivergenz an der Universität Graz und ist Mitglied der WKO/UBIT Expert Group Human Resources (Steiermark). Ihren TEDx-Talk in Graz hielt sie über Neuroinklusion.

Referenzen (Auswahl): Wien Energie, Wirtschaftsagentur Wien, Magna, eAA Bayern, Stadt Graz, Universität Graz, TU Graz, adapt.

Neuroinklusion im Unternehmen →

Neuroinklusions-Audit →

Trainings: Neuroinklusiv führen →

Evaluierung psychischer Belastungen →

NÄCHSTER SCHRITT

Erstgespräch anfragen

Im kostenlosen Erstgespräch klären wir, wo dein Unternehmen steht und welcher Einstieg passt.

Termin online buchen

calendly.com/hallo-hirnzigartig
hirnzigartig.at

hallo@hirnzigartig.at
+43 660 70 18 500

Dr. Auner Straße 22/2
8074 Raaba bei Graz

Quellen

1. HOK (2025). *Designing Neuroinclusive Workplaces.* HOK Forward, Vol. 7. Publikation eines Architekturbüros. www.hokforward.com/read/designing-neuroinclusive-workplaces/
2. Job Accommodation Network (2025). *Accommodation and Compliance: Low Cost, High Impact.* Befragung von US-Arbeitgebern, die JAN 2019–2024 kontaktiert haben; 1.425 Angaben zu Kosten. Selbstselektierte Stichprobe. askjan.org/topics/costs.htm
3. Singer, J. (1998/2017). *NeuroDiversity: The Birth of an Idea.*
4. Thompson, E. & Miller, J. (2024). *Neuroinclusion at work.* Survey report. London: CIPD. 1.003 Führungskräfte, 1.047 Beschäftigte, davon 790 neurodivergent; Großbritannien, Erhebung Okt./Nov. 2023. www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2024-pdfs/2024-neuroinclusion-at-work-report-8545.pdf
5. Doyle, N. (2020). Neurodiversity at work: a biopsychosocial model and the impact on working adults. *British Medical Bulletin, 135*(1), 108–125. doi:10.1093/bmb/ldaa021
6. Song, P. et al. (2021). The prevalence of adult attention-deficit hyperactivity disorder: A global systematic review and meta-analysis. *Journal of Global Health, 11*, 04009. doi:10.7189/jogh.11.04009
7. Buckland, R. (2024). *The Buckland Review of Autism Employment: Report and Recommendations.* Department for Work and Pensions, Februar 2024. www.gov.uk/government/publications/the-buckland-review-of-autism-employment-report-and-recommendations
8. Shaw, K. A. et al. (2025). Prevalence and Early Identification of Autism Spectrum Disorder Among Children Aged 4 and 8 Years – ADDM Network, 16 Sites, United States, 2022. *MMWR Surveillance Summaries, 74*(2), 1–22. www.cdc.gov/mmwr/volumes/74/ss/ss7402a1.htm
9. CIPD (20.2.2024). Pressemitteilung: One in five neurodivergent employees experienced harassment or discrimination at work. www.cipd.org/uk/about/press-releases/one-in-five-neurodivergent-employees-experienced-harassment-or-discrimination-at-work/
10. City & Guilds Foundation (2025). *Neurodiversity Index Report 2025.* Über 1.300 Befragte, Großbritannien; Stiftungsumfrage mit einem Anbieter als Partner. cityandguildsfoundation.org/2025/03/launching-the-city-guilds-neurodiversity-index-2025-and-creating-environments-for-everyone-to-thrive/
11. de Graaf, R. et al. (2008). The prevalence and effects of adult attention-deficit/hyperactivity disorder (ADHD) on the performance of workers: results from the WHO World Mental Health Survey Initiative. *Occupational and Environmental Medicine, 65*(12), 835–842. doi:10.1136/oem.2007.038448. 7.075 Beschäftigte, 18–44 Jahre, zehn Länder.
12. Department for Work and Pensions (2.4.2023). Pressemitteilung: New review to boost employment prospects of autistic people; Buckland Review (2024), Abschnitt 2.4, auf Basis des Labour Force Survey. www.gov.uk/government/news/new-review-to-boost-employment-prospects-of-autistic-people
13. Raymaker, D. M. et al. (2020). „Having all of your internal resources exhausted beyond measure and being left with no clean-up crew": Defining autistic burnout. *Autism in Adulthood, 2*(2), 132–143. doi:10.1089/aut.2019.0079
14. Acas (2025). *Neurodiversity at work.* Leitfaden, veröffentlicht 31.1.2025, aktualisiert 16.12.2025. www.acas.org.uk/neurodiversity-at-work
15. Expert Academic Panel on Neurodiversity (2.10.2026). *Final Report and Recommendations.* Vorsitz: Prof. Amanda Kirby. Department for Work and Pensions. www.gov.uk/government/publications/expert-academic-panel-on-neurodiversity-final-report-and-recommendations
16. UK Government (2.10.2026). *Government response to the Expert Academic Panel on Neurodiversity report.* www.gov.uk/government/publications/government-response-to-the-expert-academic-panel-on-neurodiversity-report
17. BSI (2022). *PAS 6463:2022 Design for the mind – Neurodiversity and the built environment – Guide.* Pressemitteilung 18.10.2022. bsigroup.com/en-GB/insights-and-media/media-centre/press-releases/2022/october/building-for-neurodiversity-guidelines-for-inclusive-design
18. U.S. EEOC (17.10.2002). *Enforcement Guidance on Reasonable Accommodation and Undue Hardship under the ADA.* www.eeoc.gov/laws/guidance/enforcement-guidance-reasonable-accommodation-and-undue-hardship-under-ada
19. Richtlinie 2000/78/EG des Rates vom 27.11.2000 (Gleichbehandlungsrahmenrichtlinie), Art. 5; UN-Behindertenrechtskonvention, Art. 27.

20. Österreich: Behinderteneinstellungsgesetz (BEinstG), § 6 Abs. 1a (angemessene Vorkehrungen, Förderungen bei der Verhältnismäßigkeit), §§ 7a ff (Diskriminierungsschutz), § 7k i. V. m. §§ 14 ff BGStG (Schlichtung). Unternehmensserviceportal: Diskriminierungsverbot in der Arbeitswelt. www.usp.gv.at/mitarbeiter-und-gesundheit/einstellung-mitarbeiter-und-arten-der-beschaeftigung/weitere-informationen-zu-arbeit-und-behinderung/diskriminierungsverbot-in-der-arbeitswelt.html

21. Österreich: ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG), § 4 i. V. m. § 2 Abs. 7 und 7a, Fassung seit 1.1.2013.

22. Unternehmensserviceportal (Stand 1.1.2026): Förderungen Behinderteneinstellung. www.usp.gv.at/mitarbeiter-und-gesundheit/einstellung-mitarbeiter-und-arten-der-beschaeftigung/weitere-informationen-zu-arbeit-und-behinderung/foerderungen-behinderteneinstellung.html; NEBA: Arbeitsassistenz und Jobcoaching. www.neba.at/arbeitsassistenz

23. Deutschland: Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG), § 5 Abs. 3 Nr. 6, eingefügt mit Wirkung vom 25.10.2013. www.gesetze-im-internet.de/arbschg/__5.html

24. Deutschland: SGB IX, § 164 Abs. 4. www.gesetze-im-internet.de/sgb_9_2018/__164.html; Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), § 1.

25. Verordnung (EU) 2016/679 (Datenschutz-Grundverordnung), Art. 9. EUR-Lex, CELEX 32016R0679.

26. Sargent, K. (2025). *Designing Neuroinclusive Workplaces.* Hoboken: Wiley.

27. Milton, D. E. M. (2012). On the ontological status of autism: the „double empathy problem“. *Disability & Society, 27*(6), 883–887. doi:10.1080/09687599.2012.710008

28. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. doi:10.2307/2666999

Alle Webquellen abgerufen im Oktober 2026. Die Grafiken wurden für dieses Whitepaper neu gestaltet. Wo ein Konzept von HOK, Sargent oder Doyle stammt, steht das in der Bildunterschrift.