



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

NEURODIVERGENZ AM ARBEITSPLATZ

ANSÄTZE FÜR EINE DIVERSITÄTSSENSIBLE FÜHRUNG.

BACHELOR THESIS

03. Juni 2025

Autorin

tamara.rinner@students.fhnw.ch

Praxispartner*in

Schweizer Dachverband für Persönlichkeitstraining V-P-T

Life Performance mentoring

Abstract

Diese Abschlussarbeit untersucht, wie Führungskräfte Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten im Umgang mit neurodivergenten Mitarbeitenden wahrnehmen und welche Schlüsse sich daraus für eine neurodiversitätssensible Führung ziehen lassen. Basierend auf leitfadengestützten Expert*inneninterviews wird mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring analysiert, mit welchen Herausforderungen Führungskräfte konfrontiert sind und unter welchen Bedingungen inklusive Führung gelingen kann. Im Fokus stehen strukturelle, organisationale und kulturelle Rahmenbedingungen sowie individuelle Führungskompetenzen. Die Ergebnisse zeigen, dass neurokognitive Vielfalt spezifische Anforderungen an Führung stellt und zugleich Impulse für inklusivere Arbeitsstrukturen liefert. Abschliessend werden praxisnahe Empfehlungen formuliert, die Führungskräfte in der Gestaltung eines förderlichen Arbeitsumfelds unterstützen.

Schlagworte: Neurodivergenz, diversitätssensible Führung, neurokognitive Vielfalt, inklusive Arbeitsumgebung, Führungskompetenz, organisationaler Wandel

Anzahl Worte Abstract: 93 Wörter

Anzahl Zeichen Bericht: 124.099 (inkl. Leerzeichen)

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| 1. Einleitung..... | 5 |
| 1.1. Ausgangslage | 5 |
| 1.2. Zielsetzung der Arbeit | 6 |
| 1.3. Aufbau der Arbeit | 6 |
| 2. Neurodivergenz im Arbeitskontext | 8 |
| 2.1. Begriffsdefinition und Abgrenzung | 8 |
| 2.2. Theoretische Modelle der Neurodiversität..... | 10 |
| 2.3. Erscheinungsformen kognitiver Vielfalt | 13 |
| 2.4. Dynamiken neurokognitiver Vielfalt im Arbeitskontext | 14 |
| 2.5. Rahmenbedingungen neurodivergenzsensibler Arbeit | 16 |
| 3. Führung im Spannungsfeld von Diversität..... | 19 |
| 3.1. Grundlagen der Führungsforschung | 19 |
| 3.1.1. Transformationale Führung | 20 |
| 3.1.2. Servant Leadership | 21 |
| 3.1.3. Authentische Führung..... | 22 |
| 3.2. Neurodivergente Potenziale im Kontext organisationaler Führung..... | 23 |
| 3.3. Anforderungen an eine diversitätssensible Führung | 25 |
| 3.4. Aktueller Forschungsstand zur Führung neurodivergenter Mitarbeitender..... | 26 |
| 4. Forschungsdesign und methodisches Vorgehen | 30 |
| 4.1. Qualitativer Forschungsansatz | 30 |
| 4.2. Expert*inneninterviews | 31 |
| 4.3. Auswahl der Interviewpartner*innen..... | 33 |
| 4.4. Durchführung | 33 |
| 4.5. Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring..... | 35 |
| 4.6. Gütekriterien | 38 |
| 5. Ergebnisse der Inhaltsanalyse | 40 |
| 5.1. Durchführung der Analyse..... | 40 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 5.2. | <i>Besonderheiten im Umgang mit neurodivergenten Mitarbeitenden</i> | 41 |
| 5.3. | <i>Herausforderungen und Barrieren im Umgang mit neurodivergenten Mitarbeitenden</i> | 42 |
| 5.4. | <i>Strukturelle Rahmenbedingungen</i> | 43 |
| 5.5. | <i>Kulturelle Rahmenbedingungen</i> | 45 |
| 5.6. | <i>Unterstützungsstrategien der Führungskräfte</i> | 47 |
| 5.7. | <i>Massnahmen zur Verbesserung</i> | 48 |
| 5.8. | <i>Interpretation und Diskussion der Ergebnisse</i> | 50 |
| 6. | Fazit | 54 |
| | Literaturverzeichnis | 56 |
| | Tabellenverzeichnis | 62 |

1. Einleitung

1.1. Ausgangslage

Menschen unterscheiden sich in ihrer Art zu denken, zu lernen und mit der Umwelt zu interagieren, dennoch sind viele Arbeitsumgebungen auf ein relativ homogenes kognitives Funktionsprofil ausgerichtet. Personen, deren neuronale Verarbeitungsweisen vom gesellschaftlich gesetzten Standard abweichen, also neurodivergente Menschen, werden in diesen Strukturen häufig nicht in ihrer Vielfalt wahrgenommen. Dabei umfasst Neurodivergenz ein breites Spektrum unterschiedlicher neurologischer Ausprägungen. Schätzungen zufolge zählen etwa 20 % der Weltbevölkerung zu dieser Gruppe (Honeybourne, 2019). Viele dieser Personen verfügen über ausgeprägte kognitive Stärken, etwa in analytischem Denken, Kreativität oder Mustererkennung, die in komplexen Arbeitskontexten wertvoll sein können (Sadowska & Grabińska, 2024a).

Gleichzeitig bleibt ihre gleichberechtigte Teilhabe am Erwerbsleben oftmals eingeschränkt, weniger aufgrund fehlender Kompetenzen, sondern infolge organisationaler Strukturen, die neurodivergente Bedürfnisse nicht systematisch berücksichtigen. Dies zeigt sich unter anderem in einer hohen Unterbeschäftigungsrate, begrenzten Entwicklungsmöglichkeiten und einem häufig unzureichend angepassten Führungsverhalten (Vogus & Taylor, 2018). Studien deuten jedoch darauf hin, dass Unternehmen, die auf kognitive Diversität setzen, nicht nur von einer gesteigerten Innovationskraft profitieren, sondern auch überdurchschnittliche wirtschaftliche Kennzahlen erreichen (Hyland & Connolly, 2024). Darüber hinaus kann eine sichtbar gelebte Inklusion neurodivergenter Mitarbeitender die externe Wahrnehmung eines Unternehmens positiv beeinflussen, bspw. in Hinblick auf Arbeitgeberattraktivität, gesellschaftliche Verantwortung und kulturelle Modernität (Jefferies & Ahmed, 2022; Whelpley & Perrault, 2022).

Angesichts dieser Diskrepanz zwischen dem Potenzial neurodivergenter Mitarbeitenden und den realen Barrieren ihrer Teilhabe stellt sich die Frage, wie organisationale Bedingungen, insbesondere Führungsverhalten, gestaltet sein müssen, um kognitive Vielfalt nicht nur formal zu berücksichtigen, sondern aktiv zu fördern. Führungskräfte nehmen dabei eine Schlüsselrolle ein. Sie beeinflussen nicht nur das unmittelbare Arbeitsumfeld, sondern prägen auch maßgeblich die kulturelle

Offenheit und strukturelle Gestaltung von Inklusion (Amstutz & Müller, 2013). Bislang existieren jedoch nur wenige fundierte Ansätze, wie Führung praxisnah und angemessen auf die Bedürfnisse neurodivergenter Mitarbeitender abgestimmt werden kann. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diversitätssensibler Führung ist verhältnismässig jung und weist deutliche Forschungslücken auf. Diese Arbeit befasst sich daher mit den Anforderungen an ein Führungshandeln, das neurodiverse Vielfalt nicht nur berücksichtigt, sondern als Ressource in die Führung integriert.

1.2. Zielsetzung der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, die Perspektive von Führungskräften auf den Umgang mit neurodivergenten Mitarbeitenden im organisationalen Kontext zu beleuchten. Untersucht werden soll, welche Anforderungen sie dabei wahrnehmen, welche Möglichkeiten zur Unterstützung sie identifizieren und wie sie mit bestehenden Barrieren umgehen. Im Rahmen der Arbeit soll erkennbar werden, was Führung dazu befähigt, neurodiverse Potenziale wirksam einzubinden und ein Arbeitsumfeld zu gestalten, in dem Neurodiversität konstruktiv genutzt werden kann.

Die zentrale Forschungsfrage dabei lautet:

Wie nehmen Führungskräfte die Anforderungen und Möglichkeiten im Umgang mit neurodivergenten Mitarbeitenden wahr und welche Schlüsse lassen sich daraus für eine neurodiversitätssensiblen Führung ableiten?

Zur Beantwortung dieser Frage werden leitfadengestützte Experteninterviews mit Führungskräften aus unterschiedlichen Branchen durchgeführt. Die Auswertung erfolgt mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Ausgehend von den Perspektiven der interviewten Führungskräfte werden praxisnahe Handlungsempfehlungen entwickelt, die eine inklusivere, differenzsensiblere Führungspraxis fördern und dadurch zur Verbesserung der organisationalen Rahmenbedingungen für neurodivergente Mitarbeitende beitragen können.

1.3. Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Die Kapitel 2 und 3 widmen sich der theoretischen Grundlage des Themas. Zunächst werden grundlegende Konzepte von Neurodivergenz im Arbeitskontext sowie strukturelle Bedingungen einer diversitätssensiblen

Arbeitsumgebung dargestellt. Darauf aufbauend folgt eine Auseinandersetzung mit verschiedenen Führungsansätzen und deren Bedeutung im Umgang mit neurodiverser Vielfalt. Kapitel 4 bildet den Einstieg in den empirischen Teil der Arbeit. Es beschreibt das methodische Vorgehen der leitfadengestützten Experteninterviews mit Führungskräften sowie die Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring als Auswertungsverfahren. In Kapitel 5 werden die Ergebnisse der Auswertung entlang von sechs thematischen Kategorien dargestellt und analysiert. Kapitel 6 greift diese Ergebnisse auf, interpretiert sie im Rahmen der Forschungsfrage und leitet praxisnahe Handlungsperspektiven für eine neurodiversitätssensible Führung ab.

2. Neurodivergenz im Arbeitskontext

Das vorliegende Kapitel befasst sich mit dem Thema Neurodivergenz im Arbeitskontext. Nach einer begrifflichen Einordnung werden theoretische Modelle sowie Erscheinungsformen neurokognitiver Vielfalt erläutert. Anschliessend werden organisationsbezogene Dynamiken beleuchtet und strukturelle Rahmenbedingungen für ein diversitätssensibles Arbeitsumfeld dargestellt.

2.1. Begriffsdefinition und Abgrenzung

Um den Begriff der Neurodivergenz angemessen einzuordnen, ist es notwendig, ihn im Zusammenhang mit dem übergeordneten Konzept der Neurodiversität zu betrachten. Letzteres beschreibt eine theoretische Perspektive, die davon ausgeht, dass unterschiedliche neuronale Strukturen Ausdruck menschlicher Vielfalt sind (vgl. Singer 1997, 1998, 2017, 2020; Kapp 2020; Hughes 2016; Liu 2017; Walker 2014, 2021). Der Begriff «Neuro» bezieht sich dabei nicht nur auf das Gehirn, sondern auf das gesamte Nervensystem des Körpers (Walker & Raymaker 2021). Neurodiversität umfasst folglich nicht nur kognitive Prozesse, sondern auch Wahrnehmungs-, Handlungs- und Denkweisen. Da neuronale Strukturen Geist und Körper verknüpfen, kann sich diese Vielfalt auch körperlich ausdrücken (Grummt, 2023). Neurodiversität ist somit nicht lediglich als Diversität von Gehirnen zu verstehen, sondern als Ansatz, der identitätsprägende neuronale Voraussetzungen sowie Abweichungen von gesellschaftlich gesetzten Normen thematisiert (Rosquist et al. 2020). Sie rückt die Vielfalt menschlicher Nervensysteme in den Fokus. Nervenbahnen und Gehirnstrukturen unterscheiden sich von Person zu Person. Jede*r verfügt über eine eigene geistige Struktur und eine individuelle Weise des Seins (Grummt, 2023).

Im Kontext der Neurodiversitätsforschung wird zwischen «neurotypisch» und «neurodivergent» unterschieden. Erstere beschreibt Personen, deren neurologische Entwicklung gesellschaftlichen Normvorstellungen entspricht. «Neurodivergent» bezeichnet demgegenüber Personen mit kognitiven, sensorischen oder kommunikativen Mustern, die davon abweichen (Walker, 2014, 2021; Walker & Raymaker, 2021). Häufig wird fälschlich angenommen, auch Einzelpersonen könnten als «neurodivers» gelten. Der Begriff bezieht sich jedoch auf Gruppen mit unterschiedlichen neurologischen Ausprägungen. Einzelne Personen gelten daher als «neurodivergent» (Grummt, 2023).

Die Differenzierung in neurotypisch und neurodivergent wirft grundlegende Fragen auf. Nach welchen Kriterien erfolgt diese Einteilung und auf welchen normativen Annahmen basiert sie? Der neurodiversitätstheoretische Ansatz verfolgt das Ziel, medizinisch geprägte, oft stigmatisierende Begriffe in ein affirmatives Verständnis neurologischer Vielfalt zu überführen (Kapp, 2020). Dabei wird die binäre Logik von gesund und krank hinterfragt und der Blick auf soziale Zuschreibungen gelenkt. Neurodivergente Muster weichen vom neurotypischen Standard ab, ohne dass ihnen ein objektiver Wert beigemessen wird (Walker, 2014, 2021). Die Ursachen sind vielfältig und reichen von genetischen Dispositionen bis zu schwer klassifizierbaren Einflüssen (Grummt, 2023).

Auch wenn für bestimmte neurodivergente Ausprägungen wie bspw. Autismus, Epilepsie oder Dyslexie medizinische Diagnosen existieren, lässt sich die individuelle Erfahrung von Neurodivergenz häufig nicht allein über solche Kategorien erfassen (Grummt, 2023). Vielmehr ist sie durch eine veränderte Resonanz mit der Welt gekennzeichnet, ein Konzept, das auf Rosa (2016) zurückgeht. Resonanz beschreibt das grundlegende menschliche Bedürfnis, mit der Umwelt, mit anderen Menschen, Dingen und Strukturen in Beziehung zu treten, sie zu verstehen und als bedeutsam zu erleben.

In diesem Verständnis gleicht die Welt einem Buch, dessen Sinn sich im Lauf des Lebens allmählich erschliessen lässt. So wie Leser*innen in Geschichten Bedeutung suchen, suchen Menschen Orientierung und Zugehörigkeit in ihrer sozialen und materiellen Umwelt. Angesichts wachsender Komplexität und Widersprüchlichkeit fällt es jedoch zunehmend schwer, stabile Weltbeziehungen aufzubauen, ein Umstand, der besonders neurodivergente Personen betrifft. Für sie gestaltet sich dieser Prozess oft anders, als es gesellschaftliche Normen erwarten (Grummt, 2023). Die Art und Weise, wie die Welt «geschrieben» ist, also wie soziale Regeln, Arbeitsstrukturen oder Kommunikationsformen gestaltet sind, kann dazu führen, dass sich neurodivergente Menschen ausgeschlossen, überfordert oder entmutigt fühlen (Rosa, 2016). Der Aufbau von Resonanzbeziehungen, ob in sozialen Kontexten, im Bildungssystem, im Arbeitsumfeld oder im Umgang mit Natur, Religion oder Kunst, stellt für viele eine besondere Herausforderung dar (Grummt, 2023).

Diese Resonanz mit der Welt ist nicht nur individuell, sondern immer auch gesellschaftlich geprägt. Neurokognitive Divergenz lässt sich nur im Verhältnis zu

sozialen Typisierungen verstehen, die definieren, welche neurologischen Ausdrucksformen als normgerecht gelten. Im Fokus der Neurodiversitätsdebatte stehen vor allem solche Ausprägungen, die Identität und Selbstverständnis wesentlich beeinflussen. Diese werden nicht als pathologisch, sondern als gleichwertige Varianten neuronaler Vielfalt verstanden (Grummt, 2023). Heilungsorientierte Massnahmen, die auf eine Beseitigung identitätsprägender Merkmale abzielen, werden innerhalb des neurodiversitätstheoretischen Diskurses daher abgelehnt. Medizinische Interventionen bei Zuständen wie Epilepsie oder unfallbedingten Schädigungen gelten hingegen nur dann als problematisch, wenn sie mit diskriminierenden Haltungen einhergehen (Kapp, 2020).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Neurodivergenz individuelle Abweichungen von einer gesellschaftlich definierten neurologischen Norm beschreibt. Anders als der Begriff neurodivers, der sich auf Gruppen bezieht, kennzeichnet neurodivergent einzelne Personen mit nicht-neurotypischen Wahrnehmungs-, Denk- oder Verhaltensmustern. Diese Unterschiede gelten im neurodiversitätstheoretischen Ansatz nicht als Defizite, sondern als gleichwertige Formen menschlicher Vielfalt. Ihre Bewertung ist nicht nur medizinisch, sondern auch sozial und kulturell geprägt.

2.2. Theoretische Modelle der Neurodiversität

Nachdem in Kapitel 2.1 die begriffliche Definition und Abgrenzung von Neurodivergenz vorgenommen wurde, befasst sich das vorliegende Kapitel mit zwei zentralen theoretischen Modellen neurokognitiver Vielfalt.

Zur theoretischen Fundierung des Neurodiversitätsbegriffs werden im Folgenden zwei theoretische Modelle dargestellt: die **(1) Neurodiversitätsbewegung** und das daraus hervorgegangene **(2) Neurodiversitätsparadigma**. Sie bieten das begriffliche und konzeptionelle Fundament für das Verständnis neurokognitiver Vielfalt:

(1) Die Neurodiversitätsbewegung

Die Neurodiversitätsbewegung entstand Ende der 1990er-Jahre als soziale Strömung mit dem Ziel, neurobiologische Besonderheiten, wie etwa Dyspraxie, Dyslexie, AD(H)S, Autismus oder das Tourette-Syndrom, gesellschaftlich anzuerkennen und als gleichwertige Ausdrucksformen neurologischer Vielfalt zu

wahren. Diese Bewegung positioniert sich gegen die defizitorientierte Bewertung neuronaler Differenz und plädiert für eine Entpathologisierung neurodivergenter Merkmale. Dabei geht sie über rein soziologische Argumentationen hinaus und erkennt die Notwendigkeit an, biologische Aspekte in ihre Überlegungen einzubeziehen, ohne jedoch deren Einfluss zu überbetonen (Singer, 1998). Zentral ist dabei ein Verständnis von Neurodiversität, das funktionierende menschliche Nervensysteme, einschliesslich der neurotypischen Variante, als gleichwertige Ausdrucksformen einer gemeinsamen Vielfalt begreift (Zimpel, 2016). Die Bewegung, initiiert von Judy Singer (1998), versteht sich zugleich als politische Intervention: Sie reiht den Begriff der neurokognitiven Differenz ein in die kritischen Kategorien von Klasse, Geschlecht und «Rasse», um bestehende Machtverhältnisse und Normalitätsvorstellungen zu hinterfragen (Singer, 1998).

Heutzutage wird das Konzept der Neurodiversität weiter gefasst und in Verbindung mit der Forderung nach gleichen Bürgerrechten für Menschen mit diagnostizierten neurologischen Entwicklungsstörungen gebracht. Es beruht auf der Grundannahme, dass neurologische Abweichungen als normale menschliche Unterschiede anzusehen sind, die, ähnlich wie andere Formen von Diversität, gesellschaftliche Akzeptanz und Respekt verdienen (Jaarsma & Welin, 2012). Vertreter*innen der Neurodiversitätsbewegung verfolgen in erster Linie das Ziel, das subjektive Wohlbefinden sowie die individuellen Anpassungsfähigkeiten neurodivergenter Personen zu stärken. Kritisch bewertet werden hingegen therapeutische Ansätze, die auf die Beseitigung unauffälliger, aber nicht schädlicher Verhaltensweisen abzielen, wie etwa wiederholte Bewegungsmuster oder das Meiden von Blickkontakt (Kapp et al., 2012). Die Bewegung verortet sich explizit innerhalb politischer Diskurse um Gleichstellung und Teilhabe und stellt bestehende Machtverhältnisse sowie normative Vorstellungen von Normalität infrage (Singer, 1998).

(2) Das Neurodiversitätsparadigma

Das Neurodiversitätsparadigma nach Walker (2014), welches auf der oben beschriebenen Bewegung basiert, stellt einen grundlegenden Perspektivwechsel im Umgang mit neurologischer Verschiedenheit dar. Es versteht Neurodiversität nicht lediglich als die Vielfalt von Gehirnen, sondern als gleichwertige Ausprägung menschlicher Unterschiedlichkeit in neuronaler Struktur und Funktion (Walker, 2014,

2021). Dieses Paradigma richtet sich dezidiert gegen pathologisierende Zuschreibungen, die neurologische Abweichungen als Defizite oder Störungen klassifizieren und plädiert stattdessen für eine Anerkennung neurodivergenter Merkmale als natürliche Varianten innerhalb eines Spektrums neuronaler Diversität (Grummt, 2023). Im Zentrum steht dabei die kritische Reflexion darüber, wie Begriffe wie «krank» im Vergleich zu «neurodivergent» identitätswirksam sind. Statt individuelle Abweichungen zu therapieren oder zu korrigieren, wird im Sinne des Paradigmas betont, dass gesellschaftliche Strukturen und Normvorstellungen hinterfragt und verändert werden müssen, um echte Inklusion zu ermöglichen (Zimpel, 2016).

Das Neurodiversitätsparadigma ist zugleich ein identitätspolitisches Konzept, das mit Forderungen nach Partizipation, Diskriminierungsfreiheit und sozialer Anerkennung verbunden ist. Es knüpft an bestehende Diversitätsdiskurse an, etwa zu Gender, Klasse, Ethnizität oder Ability und macht auf jene gesellschaftlichen Mechanismen aufmerksam, die neurodivergente Personen benachteiligen oder marginalisieren. In diesem Zusammenhang wird auch die Grenze zwischen neurotypisch und neurodivergent als sozial konstruiert, fluide und kontextabhängig verstanden (Walker, 2021). Darüber hinaus hebt das Paradigma hervor, dass neurologische Differenz nicht ausschliesslich biologisch bedingt ist, sondern auch in sozialen Praktiken und alltäglichen Handlungen zum Ausdruck kommt. Neurodiversität entsteht demnach im Zusammenspiel individueller Wahrnehmung, Denk- und Handlungsweisen mit gesellschaftlichen Erwartungen und Zuschreibungen (Walker, 2021).

Die beiden vorgestellten Modelle machen deutlich, dass neurokognitive Unterschiede nicht als Defizite, sondern als natürliche Ausdrucksformen menschlicher Vielfalt zu begreifen sind. Während die Neurodiversitätsbewegung in erster Linie gesellschaftlich-politisch motiviert ist, bietet das Neurodiversitätsparadigma einen theoretischen Rahmen, der auch soziale und kulturelle Aspekte berücksichtigt. Gemeinsam bilden sie eine Grundlage für einen respektvollen und inklusiven Umgang mit neurodivergenten Merkmalen.

Um die theoretischen Überlegungen greifbarer zu machen und ihre Relevanz im gesellschaftlichen und insbesondere beruflichen Kontext zu verdeutlichen, ist es im nächsten Schritt erforderlich, sich mit den konkreten Erscheinungsformen

neurokognitiver Vielfalt auseinanderzusetzen. Diese eröffnen nicht nur einen differenzierten Blick auf diagnostisch erfassbare Ausprägungen, sondern verdeutlichen zugleich die Heterogenität und Komplexität neurodivergenter Profile.

2.3. Erscheinungsformen kognitiver Vielfalt

Während die vorhergehenden Kapitel den theoretischen Rahmen der Neurodiversität dargestellt haben, richtet sich der Blick im Folgenden auf konkrete Ausprägungen neurokognitiver Vielfalt. Neurodivergenz manifestiert sich in unterschiedlichen neurologischen und psychologischen Profilen, die sich insbesondere in der Wahrnehmung, Informationsverarbeitung und Interaktion mit der Umwelt zeigen (Singer, 2017). Diese Unterschiede werden im gesellschaftlichen und medizinischen Kontext oft erst dann sichtbar, wenn sie von einer als neurotypisch gesetzten Norm abweichen (Sperling, 2025).

Zu den häufig erfassten neurodivergenten Erscheinungsformen zählen unter anderem:

- Autismus-Spektrumsstörung (ASS)
- Aufmerksamkeits-Defizit-Hyperaktivitäts-Syndrom (ADHS)
- Dyskalkulie
- Dyslexie / Legasthenie
- Synästhesie
- Hochsensibilität (Sensitive Processing Sensitivity)
- Hochbegabung
- Tourette-Syndrom und Tic-Störungen
- Epilepsie (Sperling, 2025)

Diese Aufzählung verdeutlicht die Bandbreite neurokognitiver Differenzierungen, ohne dabei einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Entscheidend ist, dass diese Erscheinungsformen nicht isoliert auftreten müssen, sondern sich wechselseitig überlagern können. Besonders komplex wird dies im Fall sogenannter «Twice Exceptional-Konstellationen» (2e), bei denen zwei oder mehr neurokognitive Besonderheiten gleichzeitig vorliegen, wie bspw. Hochbegabung in Verbindung mit ADHS oder Autismus. Solche Mehrfachausprägungen stellen eine besondere diagnostische Herausforderung dar, da sich Symptome gegenseitig

verdecken oder verstärken können. Hinzu kommt, dass hohe kognitive Fähigkeiten oftmals dazu beitragen, kompensatorische Strategien zu entwickeln, wodurch typische Merkmale möglicherweise maskiert oder fehlinterpretiert werden (Sperling, 2025).

Die Kenntnis über diese Vielfalt und Komplexität ist insbesondere im Arbeitskontext von Bedeutung, da neurodivergente Merkmale nicht immer offensichtlich sind, aber dennoch Einfluss auf Kommunikation, Belastbarkeit, Problemlösungsverhalten oder soziale Interaktion nehmen können.

2.4. Dynamiken neurokognitiver Vielfalt im Arbeitskontext

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln sowohl die begriffliche Einordnung als auch die theoretischen Modelle und Erscheinungsformen neurokognitiver Diversität dargelegt wurden, richtet sich der Fokus nun auf deren Bedeutung im organisationalen Kontext. Das folgende Kapitel beleuchtet die Dynamiken neurokognitiver Vielfalt im Arbeitsumfeld.

Neurokognitive Vielfalt rückt zunehmend in den Fokus unternehmerischer Diversitäts- und Inklusionsstrategien. Unternehmen erkennen immer mehr, dass Mitarbeitende mit unterschiedlichen kognitiven Verarbeitungs- und Wahrnehmungsstilen nicht nur vor spezifischen Herausforderungen stehen, sondern zugleich wertvolle Beiträge zu Innovationsfähigkeit, Problemlösungskompetenz und Perspektivenerweiterung leisten können (Hucke, 2017). In diesem Sinne wird neurokognitive Diversität zunehmend nicht nur als sozialetische Verantwortung verstanden, sondern auch als strategisches Potenzial zur Stärkung organisationaler Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit (Sperling, 2024). Dabei zeigt sich in der betrieblichen Praxis ein Spannungsfeld zwischen neurodivergenten Ausdrucksformen und etablierten, häufig normkonformen Arbeitslogiken. So kann bspw. eine ausgeprägte Ideenvielfalt, wie sie bei Personen mit ADHS durch assoziatives Denken auftritt, ebenso wie die analytische Tiefe hochbegabter Mitarbeitender oder die präzise Detailwahrnehmung autistischer Personen, zu Missverständnissen, Irritationen oder gar Ablehnung führen (Sperling, 2024). In konventionellen Arbeitsstrukturen fehlt es häufig an Verständnis für diese Denk- und Verhaltensmuster, wodurch neurodivergente Mitarbeitende ein hohes Mass an Invalidation, also dem Erleben, dass ihre Wahrnehmung nicht anerkannt oder als ungültig abgewertet wird, erfahren können (Sperling, 2024).

Besonders belastend wird dies, wenn neurodivergentes Verhalten mit Orientierungslosigkeit assoziiert oder als störend empfunden wird, bspw. wenn durch das kontinuierliche Aufwerfen neuer Fragen ein Gefühl von Kontrollverlust entsteht (Niehues, 2024). Auch das Spannungsverhältnis zwischen dem Bedürfnis nach sozialer Anpassung und dem Streben nach Authentizität kann zu inneren Konflikten führen. Dieses sogenannte Ambivalenz-Dilemma beschreibt den innerpsychischen Druck, zwischen Konformität und Selbsttreue balancieren zu müssen (Niehues, 2024).

Diese Spannungen verdeutlichen, dass die Herausforderungen neurodivergenter Mitarbeitender nicht allein auf individuelle Anpassungsleistungen zurückgeführt werden können (McDowall et al., 2023). Forschung belegt, dass das subjektive Wohlbefinden dieser Personengruppe im beruflichen Kontext deutlich niedriger ausfällt als das ihrer neurotypischen Kolleg*innen. Zu den wesentlichen Belastungsfaktoren zählen psychische Beanspruchungen, Schlafstörungen sowie sensorische Überreizungen, die nicht selten mit einem Gefühl andauernder Überforderung einhergehen (McDowall et al., 2023).

Zudem zeigen sich in der Einschätzung arbeitsbezogener Probleme deutliche Unterschiede. Während neurotypische Mitarbeitende häufig Zeitmanagementprobleme als vorrangiges Thema benennen, berichten neurodivergente Personen vermehrt über kognitive, zwischenmenschliche und sensorische Herausforderungen (McDowall et al., 2023). Diese werden vielfach durch sogenanntes Masking verstärkt, also dem bewussten Anpassen oder Unterdrücken neurodivergenter Verhaltensweisen, um sozialen Normerwartungen zu entsprechen. Solche Kompensationsmechanismen führen nicht nur zu erhöhtem Stress, sondern erschweren auch eine realistische Einschätzung individueller Unterstützungsbedarfe im Arbeitsalltag (McDowall et al., 2023). Auch wenn direkte Führungskräfte häufig als unterstützend erlebt werden, zeigt sich eine kritische Einschätzung übergeordneter struktureller Bedingungen. Massnahmen wie Fortbildungen, Konfliktregelung oder die Umsetzung geeigneter Arbeitsanpassungen werden vielfach als unzureichend wahrgenommen (McDowall et al., 2023). Gleichzeitig bleibt der Zugang zu individuellen Unterstützungsmaßnahmen begrenzt. Dies geht mit einem Rückgang psychologischer Sicherheit einher, verstanden als das subjektive Empfinden, in einem Team Risiken eingehen, Fehler zugeben und sich authentisch äussern zu

können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Fehlt dieses Vertrauen, sinkt nicht nur die Innovationsbereitschaft, sondern auch die langfristige berufliche Zufriedenheit (McDowall et al., 2023).

Vor dem Hintergrund dieser beschriebenen Dynamiken stellt sich die Frage, welche strukturellen und organisationalen Voraussetzungen notwendig sind, um neurokognitive Vielfalt nicht nur formal anzuerkennen, sondern auch praktisch wirksam zu integrieren. Das folgende Kapitel widmet sich daher den Rahmenbedingungen, die eine neurodivergenzsensible Gestaltung von Arbeitsorganisationen ermöglichen.

2.5. Rahmenbedingungen neurodivergenzsensibler Arbeit

Die Gestaltung geeigneter Rahmenbedingungen für neurodivergente Mitarbeitende setzt voraus, dass Arbeitskontexte flexibel, durchlässig und responsiv gegenüber kognitiver Vielfalt sind. Diese Vielfalt unterliegt sowohl inter- als auch intraindividuellen Schwankungen und ist situativ sowie kontextabhängig (Lawrence, 2013; Kitchen & Dufalla, 2007). Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, Bedingungen zu schaffen, die dieser Heterogenität gerecht werden und zugleich strukturell, kommunikativ sowie sozial tragfähig sind. Anstelle punktueller Anpassungsmassnahmen braucht es ein vertieftes Verständnis dafür, unter welchen Voraussetzungen sich neurodivergente Personen entfalten und produktiv einbringen können (Stecker & Albers, 2024).

Ein erster Aspekt betrifft die Flexibilität organisationaler Strukturen. Starre Abläufe, uniforme Anforderungen und rigide Leistungserwartungen können Handlungsspielräume einschränken oder zu einer defizitorientierten Wahrnehmung führen (Stecker & Albers, 2024). Eine adaptive Organisationskultur hingegen ermöglicht alternative Formen der Aufgabenbearbeitung und Interaktion. Dazu zählen variable Arbeitsmodelle, modulare Aufgabenverteilungen und differenzierte Leistungsbeurteilungen, die individuelle Strategien anerkennen. Reflektiert werden sollte dabei auch, wie implizite Normen etwa zu Kommunikationsgeschwindigkeit oder Reiztoleranz strukturell wirksam und potenziell ausschliessend sein können (Stecker & Albers, 2024). Auch die physische Arbeitsumgebung spielt eine wesentliche Rolle. Die systematische Übersichtsarbeit von Weber et al. (2022) zeigt, dass klar strukturierte, reizreduzierte und funktionale Arbeitsplätze Konzentration und Selbstorganisation fördern. Anpassungen wie Lichtsteuerung, akustische

Dämpfungen oder Rückzugsorte können sensorische Überlastungen reduzieren und die Selbstregulation stärken (Weber et al., 2022).

Ebenso zentral ist die Gestaltung von Kommunikationsprozessen. Sprache wirkt nicht nur als Informationsmedium, sondern auch als soziales Anerkennungsinstrument. Viele neurodivergente Personen passen ihre Ausdrucksweise an oder maskieren sie, was häufig mit kognitiver Erschöpfung verbunden ist. Ein sensibler Sprachgebrauch bedeutet daher nicht nur bewusste Wortwahl, sondern auch die Anerkennung alternativer Kommunikationsstile (Bottema-Beutel et al., 2021; Stecker & Albers, 2024). Häufig bevorzugt wird ein direkter, expliziter „low-context“-Stil im Sinne von Hall (1976). Auch Emotionen stellen einen relevanten Rahmenfaktor dar. Die Emotionsregulation ist oft eng mit sensorischen, kognitiven und sozialen Bedingungen verknüpft (Fletcher-Watson & Bird, 2019). Emotionale Reaktionen können verzögert auftreten oder schwer einzuordnen sein, was zu Missverständnissen führt. Gleichzeitig reagieren viele Betroffene sehr feinfühlig auf unausgesprochene Stimmungen, was eine Überlastung begünstigt, wenn entlastende Strukturen fehlen. Arbeitsumgebungen, die solche Spannungen anerkennen, schaffen Räume für Selbstregulation ohne normative Vorgaben emotionaler Präsenz (Stecker & Albers, 2024).

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die institutionelle Bereitschaft zur Selbstreflexion. Organisationen, die neurodivergente Vielfalt integrieren wollen, müssen Normalitätsvorstellungen und interaktive Dynamiken kritisch hinterfragen. Heasman und Gillespie (2018) zeigen, dass neurotypische Personen Missverständnisse eher auf das Gegenüber projizieren, während neurodivergente Personen häufiger eigene Anteile reflektieren. Diese Asymmetrie erschwert faire Kommunikation. Rahmenbedingungen, die gleichberechtigte Konfliktkultur ermöglichen, etwa in Form moderierter Klärungsgespräche mit festgelegtem Redezeitenmodell, fördern ein differenziertes Verständnis (Sadowska & Grabinska, 2024b).

Zusammenfassend zeigt das Kapitel, dass neurodivergente Mitarbeitende auf flexible Strukturen, reizregulierte Arbeitsumgebungen und individuelle Kontrollmöglichkeiten angewiesen sind, um ihr Potenzial entfalten zu können. Ebenso bedeutsam sind inklusive Kommunikation und selbstreflexive Organisationskulturen, die normative Erwartungen hinterfragen. Eine besondere Verantwortung liegt bei der

Unternehmensführung, die an der Schnittstelle zwischen Struktur und Individualität agiert. Das folgende Kapitel widmet sich daher der Rolle von Führung im Kontext von Diversität.

3. Führung im Spannungsfeld von Diversität

Das vorherige Kapitel führte grundlegend in das Thema Neurodivergenz im Arbeitskontext ein. Neben der begrifflichen Einordnung wurden theoretische Ansätze, Erscheinungsformen und strukturelle Voraussetzungen für ein diversitätssensibles Arbeitsumfeld aufgezeigt. Das folgende Kapitel rückt die Rolle von Führung im Kontext von Diversität in den Mittelpunkt, insbesondere mit Blick auf neurodivergente Mitarbeitende. Zunächst werden zentrale Führungsansätze wie transformationale, dienende und authentische Führung dargestellt. Anschliessend folgt eine Auseinandersetzung mit dem Potenzial neurodivergenter Personen im organisationalen Führungskontext sowie mit den Anforderungen an eine diversitätssensible Führungspraxis. Abschliessend wird der aktuelle Forschungsstand zur Führung neurodivergenter Mitarbeitender zusammengefasst.

3.1. Grundlagen der Führungsforschung

Führung wird in der betriebswirtschaftlichen und organisationswissenschaftlichen Literatur als ein zielgerichteter Prozess verstanden, der das Verhalten von Einzelpersonen und Gruppen innerhalb organisationaler Kontexte systematisch beeinflusst. Dabei umfasst Führung insbesondere planende, koordinierende und kontrollierende Elemente, die auf die Umsetzung strategischer Zielsetzungen ausgerichtet sind (Helmold, 2021). Im Zentrum steht dabei die Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, wobei Führung stets im Spannungsfeld zwischen organisationalen Anforderungen und individuellen Bedürfnissen stattfindet. Anders als der Managementbegriff, der stärker auf die Steuerung und Entwicklung komplexer soziotechnischer Systeme fokussiert ist (Franken, 2019), betont Führung den relationalen und dynamischen Charakter von Einflussnahme. Führung ist somit stets kontext- und situationsabhängig und kann sich je nach wirtschaftlicher Lage, organisationaler Kultur und technischer Ausstattung unterschiedlich ausgestalten (Franken, 2019). Dabei kommt sowohl formaler als auch informeller Macht eine zentrale Rolle zu. Während formale Autorität auf institutionell legitimierten Positionen beruht, entfaltet informelle Führung Einfluss über zwischenmenschliche Beziehungen und nicht kodierte Kommunikationsprozesse. Letztere entziehen sich häufig organisationaler Steuerung und bleiben in ihrer Wirkung dennoch bedeutsam. In diesem Sinne ist Führung nicht ausschliesslich personenbezogen, sondern als erlebnis- und kontextbezogenes

Geschehen zu begreifen, das sich in wechselnden Rahmenbedingungen unterschiedlich manifestiert (Giles, 2015).

Im Zuge dieser Entwicklung hat sich die Führungsforschung verstärkt von autoritären Modellen hin zu partizipativen und beziehungsorientierten Ansätzen gewandelt. Im Fokus stehen zunehmend Führungsstile, die auf Vertrauen, Integrität und individueller Förderung beruhen (Werther, 2024). Konzepte wie transformationale, authentische oder dienende Führung (engl. *Servant Leadership*) repräsentieren diesen Wandel und gelten als Ausdruck eines zeitgemässen Führungsverständnisses, das auf dialogische Prozesse und die Anerkennung individueller Potenziale ausgerichtet ist (Werther, 2024). Sie bieten theoretische Anschlussmöglichkeiten für die Gestaltung von Führung in diversen Arbeitskontexten, insbesondere im Hinblick auf die Integration neurodivergenter Mitarbeitender.

Im Folgenden werden drei ausgewählte, mitarbeiterorientierte Führungsansätze, transformationale, authentische sowie dienende Führung, näher betrachtet, die aufgrund ihrer theoretischen Ausrichtung und empirischen Relevanz für den Umgang mit Diversität besondere Bedeutung erlangen.

3.1.1. Transformationale Führung

Bei der Darstellung transformationaler Führung ist auch die transaktionale Führung zu berücksichtigen, da beide Ansätze ein gemeinsames theoretisches Modell bilden. Die transaktionale Führung (engl. *contingent reward*) versteht Führung als eine Austauschbeziehung. Mitarbeitende erbringen Arbeitsleistung und erhalten im Gegenzug eine monetäre Gegenleistung, in der Regel in Form eines Gehalts. Der Fokus liegt dabei auf kurzfristigen, klar definierten Zielen, die diesen Tauschprozess strukturieren. Demgegenüber orientiert sich die transformationale Führung am Prinzip individueller Entwicklung. Sie setzt an den Werten, Einstellungen und Zielen der Mitarbeitenden an, mit dem Ziel, deren Engagement und Motivation auf ein höheres Niveau zu transformieren (Werther, 2024).

Die transformationale Führung zielt auf eine intrinsisch motivierte Haltung der Mitarbeitenden ab. Anstatt sich lediglich durch externe Anreize, etwa finanzielle Vergütung, zum Handeln veranlasst zu sehen, engagieren sich die Mitarbeitenden aus Überzeugung und aufgrund einer emotionalen Identifikation mit den Zielen der Organisation sowie mit der Führungskraft. Dieser Führungsstil operiert entlang vier zentraler Dimensionen: einer inspirierenden Zielvermittlung (*inspirational motivation*),

einem wertebasierten Vorbildverhalten (*idealized influence*), der Förderung von Kreativität und Problemlösekompetenz (*intellectual stimulation*) sowie der individuellen Unterstützung und Förderung der Mitarbeitenden (*individualized consideration*). In der Praxis zeigt sich, dass transformationale und transaktionale Elemente häufig nicht isoliert, sondern in kombinierter Form auftreten. Beide Ansätze gelten als komplementär und können, in wechselseitiger Ergänzung, zur Effektivität von Führung massgeblich beitragen. Dementsprechend wird ein integrativer Führungsansatz empfohlen, der situativ zwischen motivierender Inspiration und zielgerichtetem Austauschverhältnis vermittelt (Helmold, 2022).

3.1.2. Servant Leadership

Beim Konzept der dienenden Führung (engl. *Servant Leadership*) rückt die Führungskraft nicht sich selbst, sondern das Wohl und die Entwicklung der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt ihres Handelns. Anstatt hierarchisch übergeordnet zu agieren, versteht sie sich als unterstützende Instanz, die im Sinne einer partnerschaftlichen Beziehung agiert und den Mitarbeitenden auf Augenhöhe begegnet. Indem sie deren Bedürfnisse ernst nimmt und ihnen aktiv dient, erwirbt sie Vertrauen, Respekt und soziale Autorität, nicht durch formale Macht, sondern durch Integrität und Verantwortungsbewusstsein. Dieses Führungsverständnis zielt darauf ab, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das intrinsische Motivation fördert und die Leistungsbereitschaft stärkt (Greenleaf, 1998; Peters, 2015).

Nach der Definition von Nerdinger (2019) ist dienende Führung ein Führungsverständnis und eine Praxis, die das Wohl der Geführten über das Eigeninteresse der Führungskraft stellt. Sie fördert die Wertschätzung und Entwicklung der Mitarbeitenden, den Aufbau von Gemeinschaft, die Praxis der Authentizität sowie die Teilung von Macht und Status zum gemeinsamen Wohl jedes Einzelnen, der gesamten Organisation und derjenigen, denen die Organisation dient (Nerdinger, 2019). Dieser Führungsstil stellt den Menschen und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt, indem die Führungskraft den Beschäftigten, der Organisation und der Gemeinschaft gleichermaßen dient (Bavik, 2020). In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung gilt dieser Führungsstil jedoch teils als idealisierendes Leitbild, das weniger empirisch belegte Realität als vielmehr normatives Zielbild abbildet (vgl. van Dierendonck, 2011; Verdorfer & Peus, 2015).

Um das Konzept dennoch greifbar zu machen, wurden verschiedene Versuche unternommen, dienende Führung über charakteristische Merkmale zu operationalisieren. Besonders einflussreich ist hierbei die Aufstellung von zehn zentralen Eigenschaften durch Spears, darunter Zuhören, Empathie, Verantwortungsbewusstsein und die Förderung anderer (Spears, 2010). Aufbauend darauf entwickelten Russell und Stone (2002) ein Modell, das das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Organisation als zentrales Resultat dienender Führung begreift; ein Zusammenhang, der erste empirische Bestätigung gefunden hat (Nerdinger, 2019).

3.1.3. Authentische Führung

In der aktuellen Führungsforschung wird authentische Führung als eigenständiger Führungsstil konzeptualisiert, auch wenn Authentizität grundsätzlich als wünschenswerte Eigenschaft in allen Führungsansätzen gilt. Im Zentrum steht die moralisch fundierte Selbstführung der Führungskraft, die sich durch ethische Überzeugungen, Integrität und wertebasiertes Handeln auszeichnet (Werther, 2024). Avolio und Gardner (2005) definieren authentische Führung als ein Zusammenspiel mehrerer Merkmale: eine positive moralische Grundhaltung, ein hohes Mass an Selbsterkenntnis und Selbstreflexion, eine ausgewogene Verarbeitung relevanter Informationen, Offenheit und Transparenz in der Beziehungsgestaltung sowie die bewusste Förderung positiven psychologischen Kapitals. Authentische Führungskräfte handeln konsistent mit ihren inneren Überzeugungen und schaffen dadurch eine vertrauensvolle und glaubwürdige Arbeitsumgebung (Avolio & Gardner, 2005).

Im Rahmen authentischer Führung spielt die moralisch positive Intention hinter dem Verhalten von Führungskräften eine wesentliche Rolle. Ebenso sind Selbsterkenntnis und Selbstaufmerksamkeit bedeutsam, also die Fähigkeit, eigene Werte, Stärken und Schwächen bewusst zu erkennen und reflektiert mit ihnen umzugehen (Werther, 2024). Authentische Führung zeichnet sich durch eine ausgewogene Informationsverarbeitung aus. Unterschiedliche Sichtweisen und Meinungen werden einbezogen, bevor eine Entscheidung getroffen wird. Diese Merkmale verdeutlichen, dass authentische Führung weit über das bloße Ausdrücken der eigenen Persönlichkeit hinausgeht. In der Forschung gewinnt

insbesondere die ethische Dimension an Bedeutung, die sich auf die wertegeleitete Haltung und das Verhalten gegenüber Mitarbeitenden bezieht (Werther, 2024).

Zusammenfassend zeigt sich, dass Führung in einer diversen Arbeitswelt weit mehr umfasst als die Umsetzung von Zielvorgaben. Sie erfordert ein sensibles Verständnis für soziale Dynamiken, kommunikative Prozesse und die Fähigkeit, Strukturen sowie Verhalten situativ anzupassen. Besonders im Kontext neurokognitiver Vielfalt gewinnt eine Führungspraxis an Bedeutung, die auf Vertrauen, Teilhabe und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten ausgerichtet ist. Die in diesem Kapitel dargestellten Ansätze (transformationale, dienende und authentische Führung) wurden gewählt, weil sie ein integratives, menschenzentriertes Führungsverständnis verkörpern, das sowohl wissenschaftlich fundiert als auch praxisnah anschlussfähig ist. Sie schaffen Bedingungen, in denen neurodivergente Mitarbeitende nicht durch Standardisierungen begrenzt, sondern durch adaptive Rahmenbedingungen, klare Kommunikation und respektvolle Beziehungsgestaltung in ihrer Selbstwirksamkeit unterstützt werden.

Vor dem Hintergrund dieses erweiterten Führungsverständnisses stellt sich die Frage, inwiefern neurodiverse Perspektiven nicht nur in die Mitarbeiterschaft integriert, sondern auch aktiv in Führungsprozesse eingebunden werden können. Das folgende Kapitel beleuchtet daher die Potenziale neurodivergenter Denkstile im Führungskontext und zeigt auf, welchen Beitrag sie in Organisationen leisten können.

3.2. Neurodivergente Potenziale im Kontext organisationaler Führung

Die Integration neurodiverser Mitarbeitender in betriebliche Strukturen kann einen wesentlichen Beitrag zu Innovationsprozessen und Problemlösungsstrategien leisten. Durch ungewöhnliche Denk- und Wahrnehmungsstile hinterfragen sie Routinen und eröffnen neue Herangehensweisen. Autistische Personen beispielsweise zeichnen sich häufig durch analytische Präzision, strukturiertes Denken und logische Kohärenz aus, Fähigkeiten, die in daten- und technologiegetriebenen Arbeitsfeldern besonders gefragt sind (Arena & Cook, 2025). Menschen mit ADHS entfalten ihr Potenzial häufig in dynamischen Umgebungen, die Flexibilität, Kreativität und schnelles Handeln erfordern (Arena & Cook, 2025). Mitarbeitende mit Dyslexie verfügen nicht selten über ausgeprägte visuell-räumliche Kompetenzen und strategisches Denkvermögen, das vor allem bei der Entwicklung

langfristiger Perspektiven zur Geltung kommt. Die Einbindung dieser kognitiven Vielfalt bereichert Teams durch neue Impulse und erweitert konventionelle Sichtweisen (Arena & Cook, 2025).

Kognitive Diversität wirkt sich zudem positiv auf die Qualität von Entscheidungsprozessen aus. Unterschiedliche Perspektiven fördern kritische Reflexion, reduzieren gruppenspezifische Verzerrungen und ermöglichen eine differenzierte Bewertung von Handlungsoptionen (Arena & Cook, 2025). Viele neurodivergente Personen entscheiden auf Basis logischer, ethisch konsistenter und datenorientierter Argumentation, was Entscheidungsprozesse sachlicher und gerechter gestalten kann, insbesondere in komplexen oder unsicheren Situationen (Arena & Cook, 2025).

Auch im Hinblick auf Inklusion leisten neurodivergente Mitarbeitende einen wertvollen Beitrag. Ihre Kommunikationsbedürfnisse und Sichtweisen machen auf strukturelle Barrieren aufmerksam und eröffnen Diskussionsräume für Diversität und Teilhabe. Werden sie sichtbar eingebunden und in Entscheidungsprozesse integriert, stärkt dies das Gefühl von Zugehörigkeit und psychologischer Sicherheit im Team. Eine solche Kultur fördert das Engagement, die Zufriedenheit und langfristige Bindung aller Mitarbeitenden (Arena & Cook, 2025).

Darüber hinaus zeigen viele neurodivergente Personen ein hohes Maß an psychischer Resilienz, entwickelt durch individuelle Lebens- und Bewältigungserfahrungen. Diese zeigt sich in der Fähigkeit, auch unter anspruchsvollen Bedingungen handlungsfähig zu bleiben, Ziele nicht aus dem Blick zu verlieren und sich flexibel an wandelnde Anforderungen anzupassen. Damit stärken sie die Anpassungsfähigkeit und Robustheit von Organisationen in dynamischen Kontexten (Arena & Cook, 2025).

Zusammenfassend zeigt sich, dass neurodivergente Mitarbeitende nicht nur durch individuelle Stärken wie analytische Präzision, kreative Ideen oder strategisches Denken zur Leistungsfähigkeit von Organisationen beitragen, sondern auch strukturelle Impulse für inklusivere und resilientere Arbeitswelten geben. Ihre Perspektiven bereichern Innovationsprozesse, fördern die Qualität von Entscheidungen und sensibilisieren für notwendige Anpassungen im Umgang mit Diversität. Sie werden damit zu Mitgestaltenden einer Kultur, die auf Vielfalt, Reflexion und gegenseitiges Lernen setzt. Vor diesem Hintergrund rückt die Frage in

den Fokus, welche Anforderungen an eine Führungspraxis entstehen, die neurokognitive Vielfalt aktiv stärkt, eine Auseinandersetzung, die im folgenden Kapitel erfolgt.

3.3. Anforderungen an eine diversitätssensible Führung

Diversitätssensible Führung entfaltet sich auf drei ineinandergreifenden Ebenen. Auf der organisationalen Steuerungsebene geht es um das bewusste Management von Vielfalt in der Gesamtstruktur oder in Teilbereichen der Organisation. Auf der Ebene der direkten Personalführung umfasst sie die Gestaltung von Führungsbeziehungen unter Berücksichtigung heterogener biografischer Hintergründe, Erfahrungen und Identitätsmerkmale. Und auf der Ebene des Selbstmanagements verlangt sie eine kontinuierliche Auseinandersetzung der Führungskraft mit eigenen Wahrnehmungen, Denkmustern und möglichen Verzerrungen im Umgang mit Differenz (Amstutz & Müller, 2013).

Für diese komplexe Führungsaufgabe braucht es spezifische Kompetenzen, die sich drei Bereichen zuordnen lassen: **Kognitive Kompetenzen** (Wissen über Diversity, Neurodiversität und Inklusion), **Bewusstseinskompetenzen** (Reflexion eigener Werte, kultureller Prägungen und unbewusster Vorannahmen) sowie **Handlungskompetenzen** (konkrete Umsetzung inklusiver Massnahmen und Kommunikationsformen). Nur wenn Führungskräfte diese Bereiche aktiv ausgestalten, kann Diversität, einschliesslich neurodivergenter Perspektiven, wirksam eingebunden und die nachhaltige Teilhabe aller Mitarbeitenden ermöglicht werden (Amstutz & Müller, 2013).

Diese Kompetenzbereiche lassen sich über vier Dimensionen systematisieren: **Wissen, Wollen, Können** und **Dürfen**. Der Bereich **Wissen** umfasst theoretische Grundlagen von Diversity und Diversity Management, rechtliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen sowie Forschungsergebnisse und demografische Entwicklungen. Ebenso zählt spezifisches Fachwissen über Diversity im jeweiligen Aufgabenbereich dazu (Amstutz & Müller, 2013). Der Bereich **Wollen** beschreibt die Haltung der Führungskraft. Gemeint ist eine Sensibilität für Unterschiede und mögliche Diskriminierungsstrukturen, eine reflexive Grundhaltung sowie das Bewusstsein für eigene Stereotypen. Führungskräfte, die Diversität ernst nehmen, hinterfragen ihr Führungsverständnis und sind bereit, einen persönlichen Beitrag zu Gleichstellung und Teilhabe zu leisten (Amstutz & Müller, 2013). Im Bereich **Können**

geht es um die Fähigkeit, Vielfalt bewusst zu gestalten. Dazu gehören der Einsatz von Instrumenten des Diversity Managements und deren Integration in bestehende Führungspraktiken, etwa bei Zielvereinbarungen oder Mitarbeitergesprächen. Wichtig ist auch die Gestaltung der Beziehungsebene. Der psychologische Arbeitsvertrag, also die impliziten Erwartungen beider Seiten, sollte regelmässig reflektiert werden – insbesondere hinsichtlich möglicher Stereotypisierungen (Amstutz & Müller, 2013). Mit **Dürfen** ist schliesslich die strukturelle Verankerung gemeint. Also eine Unternehmenskultur, die Vielfalt anerkennt und Diversity Management institutionell absichert, bspw. durch verbindliche Strategien, Leitlinien oder personelle Ressourcen (Amstutz & Müller, 2013).

Ergänzend dazu beschreibt Bath und Winkler (2023) Diversitätssensibilität als eine Haltung, die jede Person als gleichwertig anerkennt und Respekt für individuelle Stärken und neurodiverse Perspektiven sichtbar werden lässt. Sie erfordert Offenheit, kulturelles Bewusstsein sowie die Bereitschaft zur kritischen Selbstreflexion über eigene Vorurteile. Entscheidend ist dabei nicht allein die Massnahme, sondern die Haltung, mit der Vielfalt anerkannt und gestaltet wird (Bath und Winkler, 2023).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass diversitätssensible Führung ein anspruchsvolles Kompetenzprofil erfordert, das über klassische Führungsaufgaben hinausgeht. Sie setzt fundiertes Wissen ebenso voraus wie Reflexionsfähigkeit und strukturelle Gestaltungskompetenz im Umgang mit Unterschiedlichkeit. Entscheidend ist die Fähigkeit, Ambiguität auszuhalten, heterogene Bedürfnisse wahrzunehmen und Mitarbeitende individuell zu begleiten. Organisationen sind in der Verantwortung, dafür geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen.

Das folgende Kapitel richtet den Blick auf den aktuellen Forschungsstand zur Führung neurodivergenter Mitarbeitender und fragt, welche spezifischen Anforderungen bisher identifiziert wurden und wie diese in Theorie und Praxis aufgegriffen werden.

3.4. Aktueller Forschungsstand zur Führung neurodivergenter Mitarbeitender

Drei aktuelle Studien liefern fundierte Erkenntnisse darüber, wie Führungspersonen zur Inklusion neurodivergenter Mitarbeitender beitragen können, sowohl auf individueller Beziehungsebene als auch im Rahmen strategischer Personalentwicklung. Dabei zeigen sich klare Parallelen, aber auch spezifische

Ergänzungen im Blick auf notwendige Kompetenzen, strukturelle Rahmenbedingungen und theoretische Anschlussfähigkeit:

In ihrer umfassenden Literaturübersicht legen Kaaria und Karemu (2024) dar, dass empathisches Verhalten, Flexibilität im Führungsstil sowie transparente Kommunikation als zentrale Merkmale einer inklusiven Führung identifiziert werden. Diese Faktoren ermöglichen nicht nur eine formale Integration neurodivergenter Mitarbeitender, sondern fördern auch deren soziale Eingebundenheit und langfristige Leistungsfähigkeit. Besonders hervorgehoben wird zudem das Potenzial neurodiverser Teams. Viele neurodivergente Personen verfügen über ausgeprägte kognitive Stärken, wie bspw. Detailorientierung, kreative Lösungsansätze oder Mustererkennung, die angesichts wachsender Komplexität in Arbeitsprozessen von besonderem Wert sind. Allerdings ist dieses Potenzial häufig durch Anpassungsdruck, etwa in Form von Masking gefährdet, was zu psychischen Belastungen führen kann. Inklusive Führung, die auf Offenheit und Akzeptanz basiert, wirkt hier präventiv. Organisatorisch bedarf es ergänzend struktureller Massnahmen wie flexibler Arbeitszeitmodelle, angepasster Arbeitsumgebungen und gezielter Förderinstrumente, etwa in Form von Mentoring (Kaaria & Karemu, 2024). Diese Faktoren erhöhen nicht nur das individuelle Wohlbefinden, sondern fördern psychologische Sicherheit, eine Voraussetzung für Engagement und Beteiligung (Edmondson, 2019).

Diese Erkenntnisse werden durch die systematische Literaturübersicht von Rollnik-Sadowska und Grabińska (2024a) gestützt und erweitert. Die Autorinnen analysieren 34 Studien zur Inklusion neurodivergenter Mitarbeitender im Kontext nachhaltiger Personalstrategien. Ihre Ergebnisse zeigen, dass spezifische Stärken, wie bspw. kognitive Ausdauer, Ehrlichkeit oder Detailgenauigkeit, dann wirksam werden, wenn adäquate Rahmenbedingungen geschaffen sind (vgl. Austin & Pisano, 2017; Howlin et al., 2004). Gleichzeitig bestehen beträchtliche Barrieren, etwa in Form mangelnder diagnostischer Offenheit oder unzureichend adaptierter Rekrutierungsprozesse (Johnson & Joshi, 2016). Die extrem niedrigen Beschäftigungsquoten neurodivergenter Personen, bspw. über 90 % Arbeitslosigkeit unter Autist*innen in den USA (Gerhardt & Lainer, 2011), verdeutlichen die Dringlichkeit struktureller Veränderung. Rollnik-Sadowska und Grabińska (2024a) unterstreichen in diesem Zusammenhang die Relevanz theoretischer Fundierungen.

Sie betonen insbesondere die Self-Determination Theory (Ryan & Deci, 2000), die auf die Bedeutung von Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit abzielt. Dimensionen, die für viele neurodivergente Menschen durch traditionelle Führungspraktiken gefährdet sind. Ergänzend wird das Modell der Universally Designed Synergistic Supervision (Doyle & McDowall, 2023) diskutiert, das supervisorische Unterstützung und Rollenklarheit als entscheidend für Zufriedenheit und Stabilität am Arbeitsplatz hervorhebt. Die Autorinnen plädieren für eine langfristige institutionelle Verankerung neurodiversitätsorientierter Strategien im HR-Management, um nicht nur individuelle Potenziale zu entfalten, sondern auch organisationale Resilienz und Innovationsfähigkeit zu stärken (Rollnik-Sadowska & Grabińska, 2024a).

Wie diese theoretischen Konzepte in konkreten Führungsbeziehungen wirken, zeigt die empirisch fundierte Studie von Szulc (2024). Aufbauend auf der Leader–Member Exchange (LMX)-Theorie analysiert sie die Interaktion zwischen neurotypischen Führungskräften und neurodivergenten Mitarbeitenden anhand von zwölf Interviews und einer Fokusgruppe mit neurodivergenten Mitarbeitenden und Personen mit professionellem oder persönlichem Interesse an Neurodiversität. Die Ergebnisse bestätigen die hohe Bedeutung von Empathie, Verständnis und individueller Beziehungsgestaltung für eine gelingende Zusammenarbeit aus Sicht der Mitarbeitenden. Szulc zeigt dabei eindrücklich, dass neuroinklusive Führung eine Balance erfordert. Einerseits sind individuelle Anpassungen notwendig, andererseits dürfen diese nicht in eine unbeabsichtigte Stigmatisierung münden. Besonders sensibel ist auch der Umgang mit Feedback. Während einige neurodivergente Personen klare und direkte Rückmeldungen bevorzugen, benötigen andere einen emotional unterstützenden, wohlwollenden Stil. Damit Führungskräfte dieser Herausforderung gerecht werden können, bedarf es gezielter Schulungen und kontinuierlicher Unterstützung, auch im Sinne der Entlastung, da viele Führungskräfte die Begleitung neurodivergenter Mitarbeitender als emotional anspruchsvoll erleben (Szulc, 2024). Die Autorin fordert daher nicht nur spezifische Qualifizierungsmaßnahmen, sondern auch eine Erweiterung bestehender Führungstheorien im Sinne differenzsensibler Modelle (Szulc, 2024).

Trotz wachsender Erkenntnisse zur Bedeutung neuroinklusive Führung bleibt die wissenschaftliche Auseinandersetzung damit bislang lückenhaft. Rollnik-

Sadowska und Grabińska (2024a) betonen, dass neurodiversitätsorientiertes Personalmanagement in der Literatur noch unterrepräsentiert ist, obwohl es ein hohes Innovationspotenzial birgt. Auch Szulc (2024) unterstreicht den Bedarf, bestehende Führungstheorien differenzsensibel weiterzuentwickeln. Insgesamt zeigt sich, dass erheblicher Forschungsbedarf, um diversitätssensible Führung strukturell zu verankern und evidenzbasierte Handlungskonzepte für die Praxis zu schaffen, nach wie vor besteht.

Die bisherigen Kapitel haben verdeutlicht, dass neurokognitive Vielfalt im Arbeitskontext mit erheblichen Herausforderungen, aber auch mit grossem Potenzial verbunden ist. Neurodivergente Mitarbeitende bringen wertvolle Perspektiven, Fähigkeiten und Denkstile in Organisationen ein, die zu mehr Innovationskraft, Problemlösungskompetenz und Resilienz beitragen können. Damit diese Potenziale wirksam werden, braucht es jedoch passende strukturelle Rahmenbedingungen sowie eine Führungskultur, die Offenheit, Individualität und psychologische Sicherheit fördert. Es zeigt sich, dass Führungskräfte eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung inklusiver Arbeitsumfelder spielen. Gleichzeitig wird deutlich, dass viele Führungspersonen noch unzureichend auf die Anforderungen im Umgang mit neurodivergenter Vielfalt vorbereitet sind. Die theoretische Auseinandersetzung mit diversitätssensibler Führung liefert hierfür erste Anknüpfungspunkte, doch es bleibt offen, wie diese Konzepte in der Praxis tatsächlich umgesetzt werden und welche Erfahrungen Führungskräfte dabei machen.

An dieser Stelle setzt der folgende empirische Teil der Arbeit an. Ziel ist es, durch qualitative Experteninterviews Einblicke in die Perspektiven von Führungskräften zu gewinnen und daraus praxisnahe Erkenntnisse für eine diversitätssensible Führung abzuleiten.

4. Forschungsdesign und methodisches Vorgehen

Dieses Kapitel beschreibt das methodische Vorgehen der empirischen Untersuchung. Es werden der qualitative Forschungsansatz, die Erhebungsmethode, die Auswahl der Interviewpartner*innen sowie die Durchführung der Interviews dargestellt. Abschliessend folgt die Beschreibung der Auswertung nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring und eine Einordnung relevanter Gütekriterien.

4.1. Qualitativer Forschungsansatz

Die Wahl eines geeigneten Forschungsansatzes richtet sich massgeblich nach der zugrunde liegenden Fragestellung und legt fest, wie Daten gewonnen, analysiert und interpretiert werden. Grundsätzlich lassen sich Forschungsansätze in quantitative und qualitative Zugänge unterteilen, die jeweils unterschiedliche Erkenntnisinteressen verfolgen (Bauer & Hussy, 2023).

Quantitative Forschungsansätze zielen darauf ab, soziale Phänomene messbar zu machen und in Form von Zahlen, Variablen und Zusammenhängen darzustellen. Sie werden insbesondere dann eingesetzt, wenn Zusammenhänge überprüft, Hypothesen getestet oder Prognosen abgeleitet werden sollen (Bauer & Hussy, 2023). Zu den gängigen quantitativen Designs zählen experimentelle Verfahren wie Labor- und Feldexperimente sowie nicht-experimentelle Ansätze wie Korrelationsstudien, Prognosestudien oder Metaanalysen. Diese Verfahren zeichnen sich durch eine standardisierte Datenerhebung, klare Fallzahlen und statistische Auswertungsverfahren aus (Bauer & Hussy, 2023). Qualitative Ansätze verfolgen hingegen das Ziel, subjektive Bedeutungen, soziale Prozesse und kontextgebundene Erfahrungen zu verstehen. Im Mittelpunkt steht weniger die Messbarkeit, sondern das Erkennen von Mustern, Deutungen und Sinnzusammenhängen aus der Perspektive der beteiligten Personen. Häufig eingesetzte qualitative Forschungsdesigns sind ethnografische und feldforschende Zugänge, partizipative und emanzipatorische Verfahren, theoriegenerierende Ansätze wie die Grounded Theory sowie fallstudienbasierte Herangehensweisen (Bauer & Hussy, 2023).

Beide Zugänge unterscheiden sich nicht nur in ihrer methodischen Umsetzung, sondern auch in ihrer grundsätzlichen Herangehensweise an Erkenntnisgewinn und wissenschaftliche Wirklichkeitskonstruktion. Die Entscheidung für einen quantitativen

oder qualitativen Ansatz sollte daher immer in enger Verbindung zur Forschungsfrage getroffen werden (Bauer & Hussy, 2023).

Für die vorliegende Untersuchung wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Diese Entscheidung ergibt sich aus dem Ziel, ein tieferes Verständnis dafür zu gewinnen, wie Führungspersonen mit neurodivergenten Mitarbeitenden umgehen, welche Erfahrungen sie in diesem Zusammenhang gemacht haben und welche strukturellen oder persönlichen Herausforderungen dabei eine Rolle spielen. Das Forschungsinteresse richtet sich weniger auf statistische Zusammenhänge oder generalisierbare Aussagen, sondern auf das Erfassen individueller Sichtweisen, Handlungslogiken und Bedeutungszuschreibungen im konkreten organisationalen Kontext. Gerade beim Thema neurodiversitätssensible Führung, das stark mit persönlichen Erfahrungen, normativen Erwartungen und organisationalen Rahmenbedingungen verknüpft ist, eignet sich ein qualitativ ausgerichteter Zugang, um solche Zusammenhänge angemessen zu erfassen.

Qualitative Forschung erlaubt es, komplexe soziale Phänomene in ihrer Tiefe und Vielschichtigkeit zu betrachten, insbesondere dann, wenn noch wenig empirisch fundiertes Wissen vorliegt oder wenn es um Fragen geht, die stark an subjektive Perspektiven geknüpft sind (Bauer & Hussy, 2023). Da das Themenfeld der Neurodivergenz im Führungskontext in der Praxis zwar immer mehr an Bedeutung gewinnt, wissenschaftlich jedoch bisher nur begrenzt untersucht wurde, erschien ein explorativer Zugang besonders sinnvoll. Durch die qualitative Herangehensweise soll nachvollzogen werden, wie Führungskräfte neurodivergente Mitarbeitende wahrnehmen, welche Strategien im Umgang mit Unterschiedlichkeit zum Einsatz kommen und wie Führung im Spannungsfeld zwischen individuellen Bedarfen und organisationalen Strukturen gestaltet wird.

4.2. Expert*inneninterviews

Im Rahmen des qualitativen Forschungsdesigns kommen leitfadengestützte Expert*inneninterviews zum Einsatz. Diese Erhebungsmethode stellt eine spezifische Form qualitativer Interviews dar und eignet sich besonders, wenn es darum geht, kontextspezifische Einschätzungen und Handlungslogiken erfahrener Personen, sprich Expert*innen, nachzuvollziehen (Schreier, 2023). Als Expert*innen gelten in diesem Zusammenhang Personen, die in ihrem beruflichen Alltag regelmässig mit

neurodiversen Teamkonstellationen, Führungsanforderungen oder inklusionsbezogenen Fragestellungen befasst sind.

Da sich das Thema neurodiversitätssensible Führung stark an der Praxis orientiert und individuelle Wahrnehmungen sowie organisationale Rahmenbedingungen eine wesentliche Rolle spielen, bietet das Expert*inneninterview einen geeigneten Zugang zur Erhebung relevanter Perspektiven. Die befragten Personen verfügen durch ihre berufliche Rolle über spezifisches Wissen, das für das Verständnis des Untersuchungsgegenstandes bedeutsam ist. Auf diese Weise eröffnet die Interviewform Einblicke in Denkhaltungen, Handlungsweisen und Spannungsfelder, wie sie im Arbeitsalltag von Führungspersonen auftreten.

Die durchgeführten Interviews folgen einem leitfadengestützten Aufbau, der eine strukturierte Gesprächsführung ermöglicht und gleichzeitig Raum für individuelle Vertiefungen lässt. Der Leitfaden orientiert sich an vier thematischen Schwerpunkten: erfahrungsbasiertes Führungsverständnis, Handlungsstrategien im Alltag, organisationale Rahmenbedingungen sowie abschliessende Reflexionen und Ausblicke. Insgesamt umfasst er fünf Abschnitte mit 17 offenen Fragen. Die Konzeption ist darauf ausgerichtet, praxisnahe Einschätzungen thematisch gebündelt zu erfassen, ohne die Gesprächsdynamik einzuschränken.

Zur Erweiterung der Gesprächstiefe kommen im Interviewverlauf verschiedene Fragetypen zum Einsatz. Zirkuläre Fragen fördern die Perspektivübernahme, Zukunftsfragen regen zu hypothetischem Denken an und Kontrastfragen ermöglichen eine differenzierte Auseinandersetzung mit gegensätzlichen Erfahrungen (vgl. Berninger-Schäfer, 2014). Diese Kombination trägt dazu bei, individuelle Denk- und Handlungsstrukturen sichtbar zu machen.

Die Interviews beginnen mit offenen Einstiegsfragen zur aktuellen beruflichen Rolle sowie zu bisherigen Erfahrungen im Umgang mit neurodivergenten Mitarbeitenden (erster Abschnitt). Dieser Einstieg schafft eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre und macht individuelle Bezugspunkte frühzeitig sichtbar. Im Hauptteil stehen persönliche Haltungen, berufliche Routinen und der Umgang mit Vielfalt im Vordergrund (zweiter Abschnitt). Es folgen Fragen zu Kommunikation, Aufgabenverteilung und strukturellen Herausforderungen im Führungsalltag (dritter Abschnitt). Ein weiterer Abschnitt fokussiert auf organisationale Bedingungen, etwa

bestehende Barrieren oder unterstützende Rahmenbedingungen (vierter Abschnitt). In der Abschlussphase formulieren die befragten Personen ihr persönliches Verständnis inklusiver Führung und können offene Gedanken ergänzen (fünfter Abschnitt). Trotz der klaren thematischen Struktur bleibt die Gesprächsführung flexibel. Spontane Nachfragen, Umformulierungen und das Aufgreifen unerwarteter Aspekte sind ausdrücklich vorgesehen. Diese Offenheit sichert die Authentizität der Erzählungen und trägt gleichzeitig zur Vergleichbarkeit der Interviews bei (vgl. Renner & Jacob, 2020).

4.3. Auswahl der Interviewpartner*innen

Nachdem der Forschungsansatz, die Erhebungsmethode sowie Aufbau und Inhalt des Leitfadens erläutert wurden, folgt in diesem Abschnitt die Beschreibung der Auswahl der Interviewpartner*innen.

Die Auswahl der Teilnehmenden erfolgt gezielt anhand definierter Kriterien. Entscheidend ist, dass die interviewten Personen eine aktuelle oder frühere Führungsfunktion innehaben und über Erfahrung im Umgang mit neurodivergenten Mitarbeitenden verfügen, etwa in leitender, beratender oder begleitender Funktion. Die Stichprobe umfasst Personen aus unterschiedlichen Branchen, die operativ führen oder in Entwicklungsprozesse eingebunden sind. Die Rekrutierung erfolgte über berufliche Netzwerke wie LinkedIn, den Schweizer Dachverband für Persönlichkeitstraining (V-P-T) sowie das Netzwerk Life Performance Mentoring. Die Auswahl orientiert sich an der inhaltlichen Relevanz der Fälle und zielt nicht auf Repräsentativität, sondern auf die Erfassung vielfältiger Praxiserfahrungen im Führungskontext.

Im Rahmen der Erhebung werden insgesamt neun Expert*inneninterviews durchgeführt. Geplant war ursprünglich eine Stichprobe mit zehn Teilnehmenden. Aufgrund begrenzter zeitlicher Verfügbarkeit, terminlicher Überschneidungen sowie ausbleibender Rückmeldungen kann ein Teil der angefragten Personen nicht einbezogen werden. Die finale Stichprobengrösse beläuft sich daher auf neun Interviews. Eine Übersicht der befragten Expertinnen befindet sich im Anhang B.

4.4. Durchführung

Die Interviews finden online über Microsoft Teams statt. Diese Form der Durchführung erweist sich als praktikabel, da die interviewten Expert*innen sowohl

aus Deutschland als auch aus verschiedenen Regionen der Schweiz stammen. Die ortsunabhängige Durchführung erleichtert die Terminfindung und ermöglicht eine grössere regionale Streuung. Auch wenn nonverbale Hinweise dabei nur eingeschränkt beobachtbar sind, wirkt sich dies nicht nachteilig auf das Erkenntnisinteresse der Untersuchung aus.

Alle Gespräche werden, wie bereits in Kap. 4.2 beschrieben, leitfadengestützt geführt. Vor Beginn jedes Interviews werden die Teilnehmenden ausführlich über Ziel und Ablauf der Studie informiert. Dabei werden insbesondere die ungefähre Dauer, die geplante Audioaufzeichnung sowie der Umgang mit personenbezogenen Daten erläutert. Die schriftliche Einverständniserklärung wurde im Vorfeld per E-Mail übermittelt und unterschrieben retourniert. Damit ist sichergestellt, dass die Teilnahme freiwillig erfolgt, die Aufzeichnung genehmigt ist und die datenschutzrechtlichen Anforderungen erfüllt sind.

Die Gespräche beginnen mit einer kurzen Einführung und orientieren sich anschliessend am zuvor entwickelten Interviewleitfaden. Je nach Sprachregion finden die Interviews in Hochdeutsch oder Schweizerdeutsch statt. Die Dauer variiert zwischen 25 Minuten und 1 Stunde und 5 Minuten. Die durchschnittliche Gesprächsdauer beträgt 39 Minuten.

Im Anschluss werden die Gespräche audiobasiert aufgezeichnet und automatisiert über Amberscript.com transkribiert. Die Rohtranskripte werden anschliessend manuell überarbeitet, wobei insbesondere sprachliche Anpassungen vom gesprochenen Schweizerdeutsch ins Hochdeutsch erfolgen. Die Transkription orientiert sich an einer reduzierten, inhaltsorientierten Form. Elemente wie Pausen, Betonungen, Lautäusserungen oder Gesprächseinwürfe bleiben unberücksichtigt. Dieses Vorgehen folgt den Empfehlungen von Kowal und O'Connell (2007), nach denen nur jene sprachlichen Aspekte verschriftlicht werden sollten, die auch tatsächlich in die Analyse einfließen. Die Transkripte werden im Anschluss für die Auswertung vorbereitet. Die Vorgehensweise bei der Analyse wird im folgenden Kap. 4.5 ausführlich erläutert.

Die gesamte Untersuchung erfolgt unter Berücksichtigung wissenschaftlicher Ethikstandards. Alle erhobenen Daten werden anonymisiert gespeichert und so verarbeitet, dass keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sind. Darüber hinaus wird auf eine sensible und respektvolle Gesprächsführung geachtet. Der

verwendete Interviewleitfaden sowie die Transkripte sind im Anhang A und D dieser Arbeit dokumentiert.

4.5. Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Nachdem die gewählte Forschungsmethodik, der Aufbau des Interviewleitfadens, die Auswahl der Expert*innen sowie die Durchführung der Erhebung ausführlich beschrieben wurden, folgt in diesem Kapitel die Darstellung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring als methodisches Vorgehen zur Auswertung der Interviews. Zu Beginn wird die Methode inhaltlich eingeordnet und begründet, weshalb sie im Rahmen dieser Untersuchung geeignet erscheint. Anschliessend wird der Prozess der Kategorienentwicklung beschrieben, der sich sowohl auf theoretische Vorüberlegungen als auch auf erste Sichtungen des Materials stützt. Darauf aufbauend wird das weitere Vorgehen im Rahmen der Analyse schrittweise nachvollziehbar gemacht.

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ist eine weit verbreitete Methode zur Auswertung von Textmaterialien, wie sie in sozialwissenschaftlichen Forschungsprojekten erhoben werden. Sie eignet sich für verschiedene Datenquellen etwa Transkripte von offenen Interviews oder Fokusgruppen, offene Fragen in standardisierten Befragungen, Beobachtungsprotokolle, Dokumente, Akten, Zeitungsartikel oder Online-Inhalte. Im Vergleich zu anderen textanalytischen Verfahren, wie zum Beispiel der Grounded Theory, gehört sie zu den am häufigsten eingesetzten Methoden. Die qualitative Inhaltsanalyse stellt ein textbasiertes Analyseverfahren dar, das qualitative-interpretative Ansätze mit quantitativen Elementen verbinden kann. Sie ermöglicht es, auch umfangreiche Datenmengen systematisch auszuwerten und latente Sinnstrukturen im Text zu erfassen. Der Analyseprozess folgt klar definierten Regeln, die auf psychologischen und linguistischen Grundlagen des alltäglichen Textverständnisses basieren. Diese Regelmäßigkeit sorgt für eine hohe intersubjektive Nachvollziehbarkeit und macht die Methode zugleich robust und flexibel in der Anwendung (Mayring, 2022). Ein zentrales Element der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ist die Entwicklung eines Kategoriensystems, das die inhaltliche Strukturierung des Datenmaterials ermöglicht. Dabei können die Kategorien entweder deduktiv aus theoretischen Vorüberlegungen oder induktiv aus dem Material selbst abgeleitet werden. Die Kategorienbildung folgt festen Regeln, die eine systematische Erfassung inhaltlich

bedeutungstragender Textstellen erlauben und gleichzeitig eine begründete Reduktion des Materials unterstützen. Zur praktischen Umsetzung wird ein Kodierleitfaden erstellt, der für jede Kategorie eine klare Definition, Kodierregeln sowie typische Textbeispiele (Ankerbeispiele) enthält. Der Kodierleitfaden dient der methodischen Absicherung der Analyse, indem er für eine konsistente und intersubjektiv nachvollziehbare Zuordnung von Textpassagen sorgt. Er stellt somit das zentrale Instrument zur Anwendung des Kategoriensystems dar und bildet die Grundlage für die Auswertung im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring & Fenzl, 2022; Mayring, 2022). Die Entscheidung für die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ergibt sich aus der inhaltlichen Ausrichtung dieser Arbeit. Diese Methode ermöglicht es, persönliche Einschätzungen der Expert*innen systematisch auszuwerten und inhaltliche Strukturen im Interviewmaterial sichtbar zu machen. Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen Wahrnehmungen, Erfahrungen und Handlungsstrategien von Führungspersonen im Umgang mit neurodivergenten Mitarbeitenden.

Die Entwicklung des Kategoriensystems im Rahmen der vorliegenden Arbeit basiert auf einem deduktiven Vorgehen entlang der leitenden Forschungsfrage sowie der theoretischen Vorarbeiten zur Thematik neurodivergenzsensibler Führung. Zunächst werden die Interviewtranskripte vollständig gelesen, um ein erstes inhaltliches Verständnis der Aussagen zu gewinnen und sprachliche Besonderheiten, thematische Wiederholungen und begriffliche Muster zu erfassen. Parallel dazu wird das Material im Hinblick auf theoretisch erwartbare Themenbereiche sondiert, wie sie sich aus der Literatur zu Neurodivergenz und Führung im organisationalen Kontext ergeben. Auf Grundlage dieser Vorüberlegungen wird ein Kategoriensystem entworfen, das zentrale Themenbereiche bündelt, die im Material erkennbar sind und in engem Bezug zur Forschungsfrage steht. Bei der Formulierung der Kategorien wird darauf geachtet, dass sie trennscharf, inhaltlich klar begrenzt und zugleich offen genug gehalten sind, um unterschiedliche Ausdrucksformen innerhalb eines Themenbereichs abdecken zu können. Im Abgleich mit dem Interviewmaterial werden die vorläufigen Kategorien anschliessend sprachlich angepasst, konkretisiert oder zusammengeführt. Begleitend dazu wird ein Kodierleitfaden erstellt, der zu jeder Kategorie eine Definition, Kodierregeln und Ankerbeispiele enthält (siehe Kap. 5.1 & Anhang C).

Die Kategorienbildung und die Entwicklung des Kodierleitfadens erfolgen in mehreren Durchläufen, wobei das Material schrittweise mit dem Kategoriensystem abgeglichen und die inhaltliche Passung überprüft werden. Auf diese Weise kann ein analytischer Rahmen geschaffen werden, der eine systematische, theoriebasierte Auswertung der Interviewdaten im Sinne der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ermöglicht.

Auf Grundlage des beschriebenen Vorgehens wurden sechs Kategorien entwickelt, die die inhaltliche Struktur der Auswertung bilden:

1. Die Kategorie **K1 «Besonderheiten im Umgang»** erfasst spezifische Merkmale und Verhaltensweisen im Arbeitsalltag mit neurodivergenten Mitarbeitenden, wie sie von Führungskräften wahrgenommen werden.
2. Die Kategorie **K2 «Herausforderungen/Barrieren im Umgang»** bezieht sich auf Schwierigkeiten, Unsicherheiten sowie zwischenmenschliche Hindernisse, die im Umgang mit neurodivergente Mitarbeitende auftreten können.
3. Die Kategorien **K3 «Strukturelle Rahmenbedingungen»** und
4. **K4 «Kulturelle Rahmenbedingungen»** spiegeln die Bedingungen im strukturellen bzw. kulturellen Umfeld wider, die den Umgang mit Neurodiversität prägen.
5. Die Kategorie **K5 «Unterstützungsstrategien»** deckt Massnahmen ab, die Führungskräfte bereits bewusst einsetzen, um neurodivergente Mitarbeitende individuell zu fördern und zu begleiten.
6. Aus dem zweiten Teil der Forschungsfrage «[...] welche Schlüsse lassen sich daraus für eine diversitätssensible Führung ableiten?» ergibt sich die Kategorie **K6 «Massnahmen zur Verbesserung»**, in der Handlungsempfehlungen, Reflexionen oder Veränderungsvorschläge im Sinne einer diversitätssensiblen Führung erfasst werden.

Bevor jedoch in Kap. 5 die Auswertung der Interviews erfolgt, werden im folgenden Abschnitt die Gütekriterien qualitativer Forschung dargestellt, die im Rahmen des methodischen Vorgehens berücksichtigt wurden.

4.6. Gütekriterien

Um die Verlässlichkeit einer empirischen Forschung zu bewerten, werden drei zentrale Gütekriterien herangezogen: Objektivität, Reliabilität und Validität (Weydmann & Schreier, 2023). Im Folgenden werden diese Kriterien kurz erläutert und ihre Relevanz sowie Umsetzung im Rahmen dieser Arbeit dargestellt.

Das Gütekriterium **Objektivität** zielt darauf ab, Daten möglichst unabhängig von der forschenden Person zu erheben und auszuwerten. In der qualitativen Forschung wird klassische Objektivität jedoch kritisch betrachtet, da der Forschungsprozess als soziale Interaktion verstanden wird. Statt standardisierter Gleichbehandlung aller Teilnehmenden wird betont, dass eine vergleichbare innere Gesprächssituation (z. B. Vertrauen oder Offenheit) entscheidend ist. Diese sogenannte «emergentistische Objektivität» (Lamnek & Krell, 2016) stellt sicher, dass die subjektive Perspektive der Befragten im Zentrum bleibt, während gleichzeitig ein gewisses Mass an Vergleichbarkeit gewahrt wird (Weydmann & Schreier, 2023). In dieser Arbeit wurde Objektivität durch mehrere Massnahmen gesichert. Die Interviews wurden leitfadengestützt geführt, wobei allen Teilnehmenden dieselbe thematische Struktur sowie vergleichbare Gesprächsbedingungen geboten wurden. Die Einführung, Erläuterung des Vorgehens sowie die Interviewführung erfolgten durch dieselbe Person. Auch bei der Auswertung wird auf methodische Transparenz geachtet. Die Kodierung erfolgt auf Grundlage eines zuvor definierten Kategoriensystems und eines schriftlich dokumentierten Kodierleitfadens, wodurch eine konsistente und nachvollziehbare Zuordnung der Inhalte gewährleistet wurde.

Reliabilität beschreibt die Zuverlässigkeit und Wiederholbarkeit der Ergebnisse. In der qualitativen Forschung ist Wiederholbarkeit im klassischen Sinne meist nicht möglich, da jede Forschungssituation einzigartig ist. Dennoch wird durch ein regelgeleitetes und transparentes Vorgehen angestrebt, die Zuordnung von Bedeutungen möglichst nachvollziehbar zu gestalten (Mayring, 2022). In dieser Arbeit wurde die Reliabilität insbesondere durch die systematische Entwicklung eines Kodierleitfadens gestärkt. Dieser enthält zu jeder Kategorie eine klare Definition, Kodierregeln und Ankerbeispiele, die eine konsistente Anwendung während des Kodierprozesses ermöglichen. Zudem wird der Auswertungsschritt dokumentiert, sodass das methodische Vorgehen auch für Dritte nachvollziehbar bleibt. Die eindeutige Zuordnung relevanter Textstellen zum Kategoriensystem erfolgte über

mehrere Durchläufe hinweg, um eine möglichst zuverlässige Erfassung thematischer Inhalte sicherzustellen.

Während Objektivität und Reliabilität nur eingeschränkt auf die qualitative Forschung übertragbar sind, ist **Validität** besonders relevant, da sie die inhaltliche Übereinstimmung zwischen dem Untersuchungsgegenstand und den erhobenen Daten fokussiert. Validität bezeichnet die inhaltliche Gültigkeit der Ergebnisse, also die Frage, ob tatsächlich das untersucht wird, was untersucht werden soll (Weydmann & Schreier, 2023). In der qualitativen Forschung steht die Validität in engem Zusammenhang mit der Passung zwischen Fragestellung, Erhebungsmethode und Auswertung. Zudem wird betont, dass Daten möglichst nah an den Erfahrungen der Befragten gewonnen werden sollen (Weydmann & Schreier, 2023). In dieser Arbeit wurde auf eine enge Anbindung der Interviewfragen an die Forschungsfrage geachtet. Die thematische Ausrichtung des Leitfadens orientierte sich an theoretisch fundierten Aspekten neurodivergenzsensibler Führung, ohne die Offenheit für individuelle Sichtweisen einzuschränken. Auch die Auswertung erfolgte theoriebasiert, wobei das Kategoriensystem an inhaltlichen Schwerpunkten ausgerichtet wird, die sowohl aus der Literatur als auch aus ersten Materialsichtungen hervorgingen. Auf diese Weise wurde eine inhaltliche Übereinstimmung zwischen Erhebungsgegenstand und Analyse sichergestellt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in diesem Kapitel das methodische Vorgehen der Arbeit systematisch dargelegt wurde. Die Entscheidung für einen qualitativen Forschungsansatz orientierte sich am explorativen Erkenntnisinteresse und ermöglichte durch leitfadengestützte Expert*inneninterviews den Zugang zu praxisnahen Perspektiven im Umgang mit neurodivergenten Mitarbeitenden. Die Auswahl, Durchführung und Auswertung der Interviews folgten einem klar strukturierten und wissenschaftlich fundierten Ablauf. Mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring konnten zentrale Themen identifiziert und vergleichbar gemacht werden. Die Einhaltung qualitativer Gütekriterien wurde dabei durchgängig berücksichtigt. Das folgende Kapitel widmet sich nun der Darstellung und Interpretation der gewonnenen Ergebnisse.

5. Ergebnisse der Inhaltsanalyse

Dieses Kapitel präsentiert die Ergebnisse der qualitativen Auswertung. Neben der Beschreibung des Analysevorgehens werden sechs thematische Hauptkategorien vorgestellt, die die Perspektive von Führungskräften auf den Umgang mit neurodivergenten Mitarbeitenden abbilden. Abschliessend erfolgt eine übergreifende Interpretation der Befunde im Kontext der Forschungsfrage.

5.1. Durchführung der Analyse

Der Kodierleitfaden wurde, wie in Kap. 4.5 beschrieben, theoriebasiert entwickelt und bildet das methodische Fundament für die Auswertung im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Ein auszugsweiser Teil ist in Tabelle 1 dargestellt, die vollständige Version befindet sich im Anhang C. Die Tabelle veranschaulicht die Systematik, nach der alle Kategorien (K1 bis K6) aufgebaut sind.

| Kategorie | Definition | Ankerbeispiele | Kodierregel |
|---|--|--|---|
| K1: Besonderheiten im Umgang | Neurodivergente Personen unterscheiden sich in Wahrnehmung, Kommunikation und Verhalten von neurotypischen Mitarbeitenden. | „offen, interessiert und neugierig an jedem Menschen und seinen Themen“ (Z.24-25); „Klarheit und eine Planbarkeit sehr wichtig“ (Z.158); „Bedürfnis nach Orientierung.“ (Z. 281); „hohen sozialen Intelligenz, teilweise, dass man gelernt hat, es zu kaschieren.“ (Z.532-533) [...] | Alle Aussagen, die den Umgang mit wahrgenommenen Unterschieden/Besonderheiten im Verhalten neurodivergenter Mitarbeitender betreffen. |

Tabelle 1: Kodierleitfaden – ein Auszug (Eigene Darstellung)

Jede Kategorie ist mit einer präzisen Definition versehen, die den inhaltlichen Rahmen umreisst und eine klare Abgrenzung zu anderen Kategorien ermöglicht. Ergänzend wurden typische Textstellen aus dem Interviewmaterial als Ankerbeispiele aufgenommen, um die inhaltliche Zuordnung zu veranschaulichen. Diese Beispiele unterstützen die Konsistenz des Kodierprozesses und machen die Anwendung des Kodierleitfadens nachvollziehbar. Zusätzlich enthält jede Kategorie spezifische Kodierregeln, die den Umgang mit mehrdeutigen Aussagen strukturieren und zur intersubjektiven Nachvollziehbarkeit der Analyse beitragen. Auf dieser Grundlage wurde ein konsistenter Kodierrahmen entwickelt, der eine systematische,

theoriebasierte Auswertung des erhobenen Datenmaterials ermöglicht. Die vollständige Übersicht über alle Kategorien findet sich im Anhang C dieser Arbeit. Die im weiteren Verlauf dargestellten Ergebnisse basieren auf dieser analytischen Grundlage und bilden das empirische Fundament für die Beantwortung der Forschungsfrage.

5.2. Besonderheiten im Umgang mit neurodivergenten Mitarbeitenden

Dieses Kapitel befasst sich mit den Verhaltensmerkmalen/Besonderheiten neurodivergenter Mitarbeitender, wie sie von Führungskräften im Arbeitsalltag beschrieben wurden (und entspricht der Kategorie 1 im Kodierleitfaden). In vielen Organisationen bleibt Neurodivergenz unerkannt, da weder eine offene Kommunikation darüber stattfindet noch eine klinische Diagnose eingefordert werden kann oder sollte. Für Führungskräfte stellt sich daher häufig die Herausforderung, neurodivergente Muster anhand beobachtbarer Merkmale einzuordnen, ohne über formale Diagnosen zu verfügen. Die in dieser Kategorie zusammengefassten Besonderheiten, etwa in Bezug auf Wahrnehmung, Kommunikation, Reizverarbeitung, emotionalen Ausdruck oder Informationsverarbeitung, bieten erste Anhaltspunkte, um Unterschiede besser einordnen und sensibler darauf reagieren zu können.

Einige Interviewpartner*innen beschrieben neurodivergente Mitarbeitende als besonders empfindsam gegenüber emotionalen Reizen. Gefühle wie Überforderung oder Verblüffung würden häufig sehr direkt zum Ausdruck gebracht, teils verbunden mit einem Rückzug (Z. 1004–1008). Auch eine erhöhte Reizoffenheit wurde mehrfach erwähnt. Viele neurodivergente Mitarbeitende nehmen zahlreiche Reize gleichzeitig wahr, ohne diese automatisch filtern zu können, was im Arbeitsalltag als besonders kräftezehrend wahrgenommen wird (Z. 109–111; 575). Eng damit verknüpft ist das Thema Energiehaushalt. Verschiedene Führungskräfte berichteten davon, dass neurodivergente Mitarbeitende ein begrenztes Energiekontingent hätten, das durch Alltagsanforderungen rasch aufgebraucht werde (Z. 76; 1298; 1575). Eine befragte Person verweist auf die sogenannte «Löffeltheorie», die diesen Umstand greifbar macht. Jede Tätigkeit verbraucht eine bestimmte Anzahl an «Löffeln», sodass schon vermeintlich kleine Herausforderungen zu Erschöpfung führen können (Z. 98–101).

Weitere wiederkehrende Merkmale betreffen den Wunsch nach Klarheit und Struktur sowie ein hohes Mass an Authentizität. Mehrere Führungskräfte schilderten neurodivergente Mitarbeitende als besonders ehrlich, direkt und integer, Eigenschaften, die als wertvoll erlebt wurden (Z. 150; 698–700; 1471). Gleichzeitig sei das Bedürfnis nach Kontext, Orientierung und stabilen Rahmenbedingungen ausgeprägt (Z. 1571; 1635; 281).

Die Analyse macht auch deutlich, dass Führungskräfte unterschiedlich mit neurodivergenten Teammitgliedern umgehen. Während manche noch keine bewusste Auseinandersetzung mit dem Thema hatten, eine Person hörte den Begriff Neurodiversität erstmals im Interview (Z. 1126), beschrieben andere eine gezielte Beschäftigung mit neurodivergenten Denkweisen und eine bewusste Abkehr von defizitorientierten Sichtweisen (Z. 984; 1534–1535). Sie versuchen, Potenziale zu erkennen und entsprechende Spielräume zu schaffen, etwa durch angepasste Arbeitsweisen, individuelle Taktung oder offene Kommunikation (Z. 1819–1821; 2279). Einige beschrieben das Denken neurodivergenter Personen sogar als inspirierend, weil es neue Sichtweisen in Teamprozesse einbringe (Z. 2547; 3260).

5.3. Herausforderungen und Barrieren im Umgang mit neurodivergenten Mitarbeitenden

Das vorliegende Kapitel und damit die zweite Hauptkategorie widmet sich den individuellen und zwischenmenschlichen Herausforderungen und Barrieren im Umgang mit neurodivergenten Mitarbeitenden. Die aufgezeigten Herausforderungen und Barrieren lassen sich sowohl auf neuropsychologische Besonderheiten als auch auf soziale und organisationale Anforderungen zurückführen.

Ein wiederkehrendes Thema ist der individuell empfundene Leidensdruck, der bei neurodivergenten Mitarbeitenden häufig stark ausgeprägt ist (Z. 40–41; 547). Dieser steht in engem Zusammenhang mit einem begrenzten Energiehaushalt (vgl. Kap. 5.2), der durch berufliche Anforderungen rasch erschöpft wird (Z. 46). In der Folge geraten viele Betroffene früh an ihre Belastungsgrenzen, was sich negativ auf Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit auswirken kann. Als weitere Herausforderung wurden spezifische Verhaltensmerkmale beschrieben, etwa Impulsivität, ausgeprägte Reizoffenheit oder Hochsensibilität (Z. 569–575; 2030). Auch das Masking wurde mehrfach als energieraubend thematisiert (Z. 42; 46; 304; 573). Einzelne Interviewpersonen wiesen zudem auf mögliche Missverständnisse hin, die

durch untypische Körpersprache (Z. 597) oder ein fehlendes Zeitgefühl (Z. 765) entstehen können.

Im Bereich der Informationsverarbeitung wurden verlangsamte Denkprozesse und individualisierte Denkmuster genannt, die sich etwa in Unsicherheit bei Rückfragen (Z. 979) oder Schwierigkeiten bei der Priorisierung von Aufgaben äussern (Z. 1318–1319). Diese kognitiven Besonderheiten können ineffiziente Abläufe oder Irritationen im Teamalltag begünstigen. Zugleich betonen die Aussagen die hohe Varianz innerhalb neurodivergenter Ausprägungen. Eine Führungskraft hebt hervor, dass selbst innerhalb einer Diagnose, wie etwa Autismus, erhebliche Unterschiede bestehen und weitere Formen wie Dyskalkulie, Legasthenie, Tourette oder motorische Tics jeweils eigene Herausforderungen mit sich bringen (Z. 553–559). Eine differenzierte, personenzentrierte Herangehensweise erscheint daher unerlässlich.

Auf sozialer Ebene zeigen sich ebenfalls Barrieren. So berichten einzelne Interviewpartner*innen von Überforderung in sozialen Situationen, Rückzugstendenzen oder in Einzelfällen, autoaggressivem Verhalten (Z. 1311; 2305–2308). Besonders in Ausbildungssituationen treten Schwierigkeiten im Umgang mit Feedback, Körperpflege oder Selbstregulation hervor (Z. 731–735; 887–891). Auch der Umgang mit vorhandenen Ressourcen wurde kritisch reflektiert. Eine befragte Person beschreibt die Herausforderung, Potenziale neurodivergenter Mitarbeitender nutzbar zu machen, ohne sie durch zusätzliche Anforderungen zu überlasten (Z. 1960).

Nicht zuletzt wurden alltägliche Abläufe genannt, die bei neurodivergenten Mitarbeitenden Irritationen hervorrufen können, wie bspw. uneinheitliche Teamrituale wie das Ankündigen von Geburtstagen (Z. 2023). Solche vermeintlich nebensächlichen Aspekte verdeutlichen, wie wichtig verlässliche Strukturen sind, damit sich neurodivergente Personen sicher im Arbeitsumfeld bewegen können (Z. 82; 1635; 3072).

5.4. Strukturelle Rahmenbedingungen

Dieses Kapitel entspricht der dritten Hauptkategorie und befasst sich mit strukturellen Bedingungen im Arbeitsumfeld, die den Umgang mit Neurodiversität entweder erleichtern oder behindern. Die Aussagen der befragten Führungskräfte verdeutlichen, wie stark sich die Ausgestaltung von Arbeitsstrukturen, räumlichen

Gegebenheiten, Arbeitszeitmodellen und Kommunikationswegen auf die Teilhabe neurodivergenter Mitarbeitender auswirken kann.

Mehrere Interviewpartner*innen hoben die Bedeutung flacher Hierarchien hervor. Besonders positiv bewertet wurden Organisationsformen, in denen inhaltliche Arbeit und fachlicher Austausch im Vordergrund stehen, während Status und Machtpositionen in den Hintergrund treten. Modelle wie Soziokratie oder Holokratie wurden in diesem Zusammenhang als anschlussfähig genannt, da sie neurodivergenten Denkweisen eher entgegenkommen (Z. 240; 243; 350).

Auch Personalprozesse wurden kritisch reflektiert. Der Employee Life Cycle diene einzelnen Befragten als Orientierung, um entlang verschiedener Phasen gezielt auf die Bedürfnisse neurodivergenter Personen einzugehen (Z. 251). Gleichzeitig wurde deutlich, dass strukturelle Barrieren bereits im Rekrutierungsprozess entstehen können. Komplexe Bewerbungsformulare, algorithmische Vorauswahl oder unkonventionelle Lebensläufe, die nicht dem Standard entsprechen, führen laut Aussagen einiger Führungskräfte dazu, dass geeignete Kandidat*innen ausgeschlossen werden (Z. 1993–1996).

Wiederholt wurde der Wunsch nach flexiblen Arbeitsbedingungen betont. Genannt wurden insbesondere anpassbare Arbeitszeiten, Teilzeitmöglichkeiten und Homeoffice-Optionen (Z. 374; 760; 1108–1109; 1380; 1781; 3087). Neurodivergente Mitarbeitende profitieren laut den Aussagen davon, wenn sie ihre Arbeitsphasen eigenständig an Konzentrations- oder Energieverläufe anpassen können. Ein Interviewpartner berichtete, dass Timelines im Team gemeinsam angepasst werden, um Überlastung vorzubeugen (Z. 1108–1109).

Auch räumliche Aspekte wurden vielfach thematisiert. Grossraumbüros wurden kritisch beurteilt, insbesondere mit Blick auf Reizüberflutung, fehlende Rückzugsmöglichkeiten oder mangelnde Individualisierbarkeit (Z. 1693; 1996–2001; 2607). Als hilfreich beschrieben wurden hingegen separate Rückzugsräume oder mobile Trennelemente, die Schutz und Struktur bieten können (Z. 1598–1601; 1695–1696). Gleichzeitig wurde angemerkt, dass manche Massnahmen nicht durchdacht seien, etwa wenn Erholungsräume nicht ausreichend belüftet oder nicht mit Steckdosen ausgestattet sind (Z. 2607).

Ein weiterer relevanter Aspekt betrifft die Planbarkeit und Vorhersehbarkeit des Arbeitsalltags. Klare Zeitpläne, transparente Projektstrukturen und

nachvollziehbare Abläufe wurden als grundlegende Entlastung beschrieben. Digitale Tools wie Projektmanagementsoftware oder visuelle Übersichten wurden von einigen Befragten als unterstützend wahrgenommen (Z. 1693).

Auch im Bereich der Personalentwicklung und Karrieregestaltung wurden strukturelle Engpässe angesprochen. Rigid konstruierte Laufbahnmodelle, die fachliche und disziplinarische Karrierewege strikt voneinander trennen, bieten laut einigen Interviewten zu wenig Spielraum für individuelle Entwicklungspfade (Z. 2012). Ebenso wurde auf die mangelnde Flexibilität gängiger Feedbackformate hingewiesen, die einer differenzierten Rückmeldung im Weg stehen können.

Ein wichtiges Thema stellt darüber hinaus die Qualität der internen Kommunikation dar. Unklare oder inkonsistente Informationen, nicht explizit formulierte Erwartungen oder widersprüchliche Signale wurden als belastend beschrieben. Eine Führungskraft machte deutlich, dass Inkonsistenzen nicht nur erkannt, sondern aktiv erklärt werden müssen, um Unsicherheiten zu vermeiden (Z. 2031–2035).

5.5. Kulturelle Rahmenbedingungen

Dieses Kapitel greift die vierte Hauptkategorie auf und behandelt kulturelle Bedingungen im Arbeitsumfeld, die den Umgang mit Neurodiversität beeinflussen. Die Aussagen der Interviewten zeigen deutlich, welchen Einfluss Werthaltungen, Führungsverständnisse und zwischenmenschliche Umgangsformen auf das Erleben und die Entwicklungsmöglichkeiten neurodivergenter Mitarbeitender haben.

Wiederholt wurde der Wunsch nach Aufrichtigkeit und echter Wertschätzung betont. Neurodivergente Personen seien laut mehreren Führungskräften besonders sensibel für unauthentisches Verhalten. Offenheit, ehrliches Interesse und professionelle Begleitung wurden als grundlegend für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit genannt (Z. 30–32; 437; 698; 837; 1199; 2176). Auch das Führungsverständnis spielte in den Erzählungen eine wichtige Rolle. Eine Haltung auf Augenhöhe, geprägt von Empathie und einem reflektierten Umgang mit Macht, wurde als förderlich beschrieben (Z. 51–52; 57–60; 589; 1266).

Werteorientierung zeigte sich auch in strukturierten Teamprozessen. Gemeinsame Leitbilder und Teamwerte wurden als kulturelle Orientierungshilfe genannt. Im Vordergrund standen Vertrauen, gegenseitiges Verständnis und ein

Bewusstsein für Vielfalt (Z. 84–85; 233–234; 238). Dabei wurde unterschieden zwischen Gleichbehandlung und echter Chancengleichheit im Sinne von Equity. Menschen sollten entsprechend ihrer individuellen Voraussetzungen unterstützt werden, statt alle gleich zu behandeln (Z. 119–128). In diesem Kontext wurde betont, dass individuelle Bedarfe auch unabhängig von einer Diagnose berücksichtigt werden sollten (Z. 88–89; 139).

Ein häufig aufgegriffenes Thema war psychologische Sicherheit. Diese sei unerlässlich, damit sich Mitarbeitende offen äussern und authentisch bleiben können. Negative Konsequenzen aufgrund abweichender Kommunikations- oder Verhaltensweisen sollten vermieden werden (Z. 228–229; 1528; 1748). Die Rolle der Führungskraft wurde dabei als zentral beschrieben. Sie präge das emotionale Erleben im Team massgeblich, sowohl im positiven als auch im belastenden Sinne (Z. 545–548). Genannt wurden Zuhören, Perspektivübernahme, Geduld und die Fähigkeit, Menschen individuell zu begleiten (Z. 351–352; 668–670; 2812; 2885; 2971).

Gleichzeitig wurde deutlich, dass in vielen Unternehmen noch tradiertes Führungsverhalten vorherrscht. Fachlich starke Personen werden in Führungspositionen gebracht, obwohl soziale Kompetenzen fehlen. Dies führe besonders in männlich geprägten und hierarchisch strukturierten Kulturen zu Spannungen, gerade im Umgang mit sensiblen Teammitgliedern (Z. 351–361; 2169).

Auch der Umgang mit Feedback wurde reflektiert. Rückmeldungen sollten sich auf die Aufgabe und nicht auf persönliche Merkmale stützen. Unsachliches Feedback könne insbesondere bei Mitarbeitenden mit Rejection Sensitivity oder traumabezogenen Erfahrungen starken Stress auslösen (Z. 1911–1917; 1938–1949). Als hilfreich beschrieben wurden sachliches Lob, klare Kommunikation und das Vermeiden indirekter Botschaften (Z. 717–719; 1899; 2054).

Einzelne Interviewte berichteten zudem von Mischkulturen im Team, etwa uneinheitliche Anredeformen oder abweichende Rituale. Diese kleinen Inkonsistenzen wurden von neurodivergenten Personen mitunter als irritierend erlebt (Z. 2006–2007; 2025–2030). Auch Einschränkungen bei Selbstbestimmung oder fehlende Offenheit gegenüber alternativen Arbeitsweisen wurden angesprochen. Neurodivergente Personen bräuchten eine Kultur, in der sie sich entfalten und ihre Eigenheiten einbringen können (Z. 1821; 1637; 2121; 2863–2870). Als unterstützend

beschrieben wurden eine wohlwollende Haltung, Freude an Vielfalt und ein humorvoller Umgang mit dem Ungewöhnlichen (Z. 2950; 3114).

5.6. Unterstützungsstrategien der Führungskräfte

Dieses Kapitel fasst die fünfte Hauptkategorie zusammen und behandelt konkrete Strategien, mit denen Führungskräfte versuchen, neurodivergente Mitarbeitende individuell zu unterstützen und ein passendes Arbeitsumfeld zu gestalten. Die Bandbreite reicht von organisatorischen Anpassungen über technische Hilfsmittel bis hin zu kommunikativen und konzeptionellen Ansätzen.

Ein häufig genannter Zugang besteht in individueller Unterstützung. Einige Führungskräfte ermöglichen die Zusammenarbeit mit Assistenzpersonen, Buddys oder Jobcoaches (Z. 320–321; 1807). Genannt wurden auch Prioritätenlisten zur besseren Strukturierung (Z. 945) und die schriftliche Fixierung von Arbeitsaufträgen, um Missverständnisse zu vermeiden (Z. 1323). Visuelle und digitale Tools spielen dabei eine wichtige Rolle, etwa Visualisierungen zur Aufbereitung komplexer Inhalte (Z. 1352–1354), klar strukturierte Wikis (Z. 1587–1590), Kanban-Boards (Z. 1592–1593) oder automatisierte Erinnerungsfunktionen zur besseren Selbstorganisation (Z. 1970). Auch Rückmeldeformate wie schriftliche Notizen, Chats oder Sprachnachrichten wurden als hilfreich beschrieben.

Ein weiterer Bereich betrifft die Förderung von Selbstwahrnehmung und Selbstwirksamkeit. Die sogenannte persönliche Betriebsanleitung wurde als wirksames Instrument genannt, um gemeinsam mit Mitarbeitenden deren bevorzugte Arbeitsweise zu reflektieren (Z. 475–476). Mehrere Aussagen betonen, dass neurodivergente Personen selbst am besten wissen, wie sie arbeiten können. Die Aufgabe der Führung sei es, diesen Rahmen zu ermöglichen (Z. 1905; 1625–1627).

Auch Sensibilisierungsmassnahmen im Team wurden vielfach beschrieben. Manche Führungskräfte setzen auf Schulungen oder Briefings zum Thema Autismus oder Neurodivergenz, um das Verständnis im Team zu stärken (Z. 326–327; 2084–2085). Eine weitere Interviewpartnerin berichtete von kognitiven Profilen, die bei der Teamzusammenstellung helfen sollen, Potenziale gezielt zu nutzen und Schwächen abzufedern (Z. 1952; 1962). In diesem Zusammenhang wurde das Konzept einer New Synergy genannt, bei dem individuelle Arbeitsweisen explizit thematisiert und gemeinsam abgestimmt werden, etwa durch sogenannte How-to-work-with-me-Runden (Z. 1867–1886).

Ein Beispiel für ein systematisches Führungskonzept beschreibt ein Modell, das auf vier Elementen basiert: Selbstwirksamkeit, Selbstsicherheit, Sense of Agency und Verbundenheit. Diese Dimensionen sollen in der Führungspraxis berücksichtigt und individuell ausbalanciert werden, etwa durch passende Arbeitszeitmodelle, gezielte Rückmeldungen oder offene Gespräche über persönliche Bedarfe (Z. 1867–1886).

Grundlegende Kommunikationsstandards wurden ebenfalls häufig erwähnt. Klare Sprache ohne implizite Botschaften, strukturierte Informationen, schriftliche Zusammenfassungen (Z. 309; 1985), zusätzliche Verarbeitungszeit (Z. 1894) und eine unterstützende Haltung im Sinne von Coaching wurden als entlastend beschrieben (Z. 1892). Ein Interview betonte zudem, dass Führungskräfte auch im Umgang mit emotional aufgeladenen Situationen professionell bleiben sollten und nicht aus eigener Betroffenheit heraus reagieren, sondern mit Reflexion und Klarheit (Z. 1921).

5.7. Massnahmen zur Verbesserung

Dieses Kapitel bildet die sechste Hauptkategorie und fasst Aussagen zusammen, die sich auf Massnahmen zur Verbesserung neurodiversitätssensibler Führung beziehen. Die Auswertung zeigt, dass es vorrangig darum geht, passende Arbeitsbedingungen zu schaffen, stets in individueller Abstimmung (Z. 65–74; 374; 1347). Für manche bedeutet das Rückzugsräume, Einzelbüros oder Homeoffice, andere wiederum benötigen Umgebungsstimulation, etwa durch belebte Orte, wie Cafés (Z. 69; 1311; 1380; 1693). Flexible Arbeitszeiten, Pausen nach persönlichem Bedarf und eine Tagesgestaltung entlang des eigenen Biorhythmus wurden mehrfach betont (Z. 75–78; 342; 2080; 1308; 1782; 3083).

Neben der Arbeitsumgebung spielt Kommunikation eine wichtige Rolle. Klare Vereinbarungen zu Kommunikationswegen, Feedbackformaten und Informationsweitergabe schaffen Sicherheit (Z. 152–153; 370). Bestärkende Rückmeldungen wurden vor allem für Personen mit hoher Selbstkritik hervorgehoben (Z. 163–168). Eine persönliche Betriebsanleitung, in der jede Person ihre bevorzugte Arbeitsweise und Kommunikation beschreibt, wurde als hilfreiches Instrument genannt (Z. 181). Auch Formate wie Check-ins oder Check-outs in Meetings, die emotionale Selbstverortung ermöglichen, wurden als sinnvoll beschrieben (Z. 223).

Teamkultur und Werte spielen ebenfalls eine tragende Rolle. Geteilte Prinzipien, Vertrauen und gegenseitiges Verständnis wurden als Grundlage einer inklusiven Zusammenarbeit beschrieben (Z. 82–85). Die Entwicklung eines Leitbilds oder gemeinsamer Arbeitsregeln unterstützt diese Orientierung (Z. 233; 1077; 1725). Werkzeuge wie Skills Cards oder How-to-work-with-me-Fragebögen helfen dabei, individuelle Stärken und Arbeitsweisen sichtbar zu machen (Z. 286; 2120). Besonders betont wurde eine stärkenorientierte Aufgabenverteilung (Z. 125; 170–174; 1626) sowie die Berücksichtigung individueller Bedarfe bereits im Rekrutierungsprozess durch transparente und präzise Ausschreibungen (Z. 264; 1539).

Zur systematischen Verankerung neurodiversitätssensibler Praktiken wurde der Employee Life Cycle genannt. Die Idee ist, sämtliche Phasen des Beschäftigungsverhältnisses aus Perspektive neurodivergenter Personen zu reflektieren und entsprechende Anpassungen zu entwickeln (Z. 255–258). Auch regelmässige Schulungen und langfristige Sensibilisierungsmassnahmen wurden empfohlen, da punktuelle Trainings als wenig wirksam empfunden wurden (Z. 377; 402; 1136; 1796; 430). Unterstützend wirken Mentoringformate, Buddy-Systeme und Neurodiversity-Communities, die ein Gefühl von Sicherheit und Zugehörigkeit fördern (Z. 406). Die Verantwortung für die strukturelle Umsetzung wurde vor allem bei HR verortet (Z. 2036).

Verschiedene strukturelle Massnahmen wurden benannt, etwa barrierearme Ausschreibungen und ein offenes Employer Branding (Z. 1539; 1799), aber auch der gezielte Einsatz kognitiver Profile im Recruiting (Z. 2070). Mehrfach wurde angeregt, neurodivergente Perspektiven auch in Führungsrollen sichtbar zu machen (Z. 443). Der Begriff der Neuro-Synergie wurde dem Inklusionsbegriff gegenübergestellt, um die Idee eines gleichberechtigten Miteinanders in nervensystemfreundlichen Arbeitsumgebungen zu betonen. Neuroinklusion wurde als Leitbild für eine gesunde Arbeitskultur beschrieben (Z. 2196). Eine weitere Person sprach sich für die Ersetzung des Begriffs Inklusion durch Belonging aus, weil es weniger um Integration, sondern vielmehr um menschenzentrierte Gestaltung gehe (Z. 1816–1821).

Ein Interview verweist auf die Bedeutung der sogenannten Dreifaltigkeit (Organisation, Führungskraft und Team) als gemeinsamer Rahmen für gelingende Inklusion (Z. 2049–2059). Neuroinklusive Führungsprinzipien wie klare Kommunikation, effektive Meetings und transparente Abläufe wurden als verbindliche

Standards vorgeschlagen. In diesem Zusammenhang wurde auch ein gemeinsames Playbook angeregt, das Regelungen wie Meetingzeiten, Kameranutzung oder Ruhephasen festhält (Z. 2049–2059).

Auch alternative Arbeitsmodelle wie Jobsharing, Top Sharing oder Work-Life-Blending wurden benannt (Z. 344). Der Gedanke, dass neurodivergente Personen Frühindikatoren für belastende Arbeitsumfelder sein können, wurde mehrfach betont (Z. 2082; 2092). Ko-Regulation, also gegenseitige Unterstützung in der Selbststeuerung, wurde als tragendes Prinzip gesunder Team- und Führungskulturen beschrieben (Z. 2161).

Eine Führungskraft sprach von der Idee, neurodiverse Stärken nicht isoliert, sondern gezielt komplementär zu denken. Die Verbindung autistischer Fähigkeiten mit jenen von Personen mit ADHS wurde als Möglichkeit beschrieben, neue unternehmerische Denkansätze und kreative Teamstrukturen zu entwickeln (Z. 3257).

Gute Führung wurde nicht als Kontrolle, sondern als Ermöglichung verstanden (Z. 1816). Grundlage ist eine offene, reflektierte Haltung der Führungskraft mit Bereitschaft zur Selbstreflexion, zur inneren Auseinandersetzung (Z. 2939) und zur bewussten Gestaltung einer Arbeitsumgebung, die Unterschiedlichkeit als Ressource begreift. Es wurde betont, dass nicht alle dasselbe brauchen, aber alle die gleiche Chance, ihr Potenzial zu entfalten (Z. 1186). Neurodivergente Personen sind anders, aber nicht falsch (Z. 1833). Eine konsequent menschenzentrierte Gestaltung erfordert daher die aktive Beteiligung der Betroffenen, sowohl auf individueller als auch auf struktureller Ebene (Z. 2102; 2243).

5.8. Interpretation und Diskussion der Ergebnisse

Die im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse gewonnenen Erkenntnisse geben einen dichten Einblick in die Wahrnehmung von Führungskräften im Umgang mit neurodivergenten Mitarbeitenden. Im Zentrum steht die Frage, wie Führungskräfte die Anforderungen und Möglichkeiten einschätzen, die sich aus neurodiversen Teamkonstellationen ergeben und welche Rückschlüsse daraus für eine diversitätssensible Führung gezogen werden können.

Die Aussagen der Expert*innen verdeutlichen, dass viele Führungskräfte den Umgang mit neurodivergenten Personen als anspruchsvoll, aber auch als

bereichernd erleben. Die Beschreibung besonderer Wahrnehmungs-, Kommunikations- und Reaktionsmuster zeigt, dass neurodivergentes Verhalten häufig erkannt, aber nicht immer sicher eingeordnet wird. In vielen Fällen fehlen diagnostische Klarheit und offene Kommunikation, wodurch Unsicherheit entsteht. Dennoch gelingt es einzelnen Führungskräften, anhand von Verhaltensbesonderheiten erste Anhaltspunkte zu gewinnen und individuelle Stärken sichtbar zu machen. Der Umgang mit Reizempfindlichkeit, Energiehaushalt und Authentizität wird nicht nur als Herausforderung, sondern auch als Einladung verstanden, bestehende Führungsroutinen zu überdenken. Die bewusste Auseinandersetzung mit neurodivergenten Denk- und Arbeitsweisen wird dabei als Entwicklungschance für eine wertschätzende, flexible Führungskultur betrachtet.

Die Anforderungen, die sich für Führungskräfte aus diesen Beobachtungen ergeben, lassen sich nicht allein auf individuelle Anpassungen reduzieren. Sie betreffen vielmehr das gesamte organisationale Gefüge. Die in der Analyse benannten Barrieren und Unsicherheiten machen deutlich, dass neurodivergentes Verhalten nicht immer als Ressource gelesen wird. Insbesondere dann, wenn Kommunikationsmuster, Denkgeschwindigkeit oder soziale Kompetenzen nicht dem Erwartbaren entsprechen, stossen viele Führungskräfte an ihre Grenzen. Dabei zeigen die Aussagen, dass es weniger um Defizite auf Seiten der Mitarbeitenden geht, sondern vielmehr um das Spannungsfeld zwischen organisationalen Anforderungen und individuellen Ausdrucksformen. Führungskräfte berichten von der Schwierigkeit, neurodivergente Potenziale zu erkennen, ohne sie zugleich an gängige Normen anpassen zu müssen. Das führt nicht selten zu Rollenkonflikten, in denen Leistungserwartungen, Fürsorgepflicht und strukturelle Vorgaben miteinander kollidieren.

Gleichzeitig werden konkrete Handlungsräume sichtbar. Die Analyse zeigt, dass Führungskräfte in der Lage sind, neurodiversitätssensible Strukturen zu schaffen, vorausgesetzt, sie verfügen über ein gewisses Mass an Handlungsspielraum und Reflexionsfähigkeit. Die Wahrnehmung von Möglichkeiten ist dabei eng verknüpft mit der Frage, wie Führung verstanden und gelebt wird. Führungskräfte, die sich selbst als Lernende begreifen, die eigene Unsicherheiten anerkennen und im Team Dialogformate schaffen, berichten von positiven Erfahrungen im Umgang mit neurodivergenten Personen. Sie setzen auf klare

Kommunikation, geteilte Verantwortung und stärkenorientierte Zusammenarbeit. Unterstützungsstrategien wie persönliche Betriebsanleitungen, visuelle Tools oder gemeinsame Reflexionsformate zeigen, dass Führung auch ohne umfassende Diagnosen wirksam werden kann, wenn sie konsequent menschenzentriert ausgerichtet ist.

Die Analyse verweist zudem auf strukturelle Voraussetzungen, die eine solche Führung ermöglichen oder erschweren. Starre Karrierewege, unflexible Feedbacksysteme und inkonsistente Kommunikationspraktiken stellen aus Sicht der Befragten zentrale Hindernisse dar. Dem gegenüber stehen Modelle wie Soziokratie, New Synergy oder neuroinklusive Führungsprinzipien, die den Gestaltungsspielraum erweitern und neurodiverse Denkweisen explizit einbeziehen. Die in der Analyse benannten Massnahmen verweisen auf einen Paradigmenwechsel in der Führung, bei dem nicht Anpassung an die Organisation im Vordergrund steht, sondern deren Anpassungsfähigkeit an die Vielfalt ihrer Mitglieder.

Für Führungskräfte, die künftig mit neurodivergenten Mitarbeitenden arbeiten, lassen sich aus den Ergebnissen mehrere Schlussfolgerungen ziehen. Zunächst erfordert der Umgang mit neurodiversen Teammitgliedern ein hohes Mass an Sensibilität für individuelle Unterschiede, nicht nur im Verhalten, sondern auch in der Art und Weise, wie Informationen verarbeitet, Entscheidungen getroffen und soziale Interaktionen gestaltet werden. Es genügt nicht, einzelne Massnahmen umzusetzen. Vielmehr ist eine Haltung notwendig, die Neurodiversität nicht als Abweichung, sondern als Teil professioneller Normalität begreift. In der praktischen Umsetzung bedeutet dies, dass Führungskräfte kontinuierlich an der Ausgestaltung eines Arbeitsumfelds mitwirken müssen, das Sicherheit, Verlässlichkeit und Flexibilität bietet. Besonders relevant sind dabei klare Kommunikationsstandards, transparente Rollenerwartungen und individuell abgestimmte Unterstützungsangebote. Entscheidend ist zudem die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Führungskräfte sind gefordert, eigene Annahmen über Leistung, Verhalten und Zusammenarbeit zu hinterfragen und alternative Perspektiven bewusst zuzulassen. Dies erfordert nicht nur Wissen über neurodivergente Merkmale, sondern auch die Bereitschaft, bestehende Strukturen im Sinne der Mitarbeitenden mitzugestalten. Zudem wird deutlich, dass Führung nicht mehr ausschliesslich als Steuerungsaufgabe verstanden werden kann. Vielmehr wandelt sich das Rollenverständnis hin zu einer begleitenden,

ermöglichenden Funktion, bei der Beziehungsgestaltung, Kontextsensibilität und Lernbereitschaft im Vordergrund stehen. Neurodivergente Mitarbeitende bringen dabei nicht nur individuelle Herausforderungen, sondern auch wichtige Impulse für einen inklusiven Kulturwandel in Organisationen mit. Führung wird damit zur Schnittstelle zwischen organisationaler Realität und menschlicher Diversität, mit der Aufgabe, Brücken zu bauen, anstatt Unterschiede zu glätten.

6. Fazit

Die vorliegende Arbeit hat sich mit der Frage beschäftigt, wie Führungskräfte die Anforderungen und Möglichkeiten im Umgang mit neurodivergenten Mitarbeitenden wahrnehmen und welche Schlüsse sich daraus für eine neurodiversitätssensible Führung ziehen lassen. Auf Grundlage leitfadengestützter Expert*inneninterviews konnten differenzierte Einblicke in Wahrnehmungen, Herausforderungen und Gestaltungsansätze gewonnen werden, die sowohl auf individueller als auch auf struktureller Ebene relevant sind.

Führungskräfte beschreiben den Umgang mit neurodivergenten Teammitgliedern als anspruchsvoll, aber auch als bereichernd. Die Anforderungen ergeben sich dabei weniger aus der Neurodivergenz selbst, sondern vielmehr aus organisationalen Rahmenbedingungen, fehlendem Wissen und mangelnder Sensibilisierung. Als besonders herausfordernd werden uneindeutige Kommunikationskulturen, starre Strukturen und unausgesprochene Erwartungen erlebt. Gleichzeitig betonen viele der Expert*innen, dass neurodivergente Mitarbeitende wertvolle Perspektiven und Fähigkeiten mitbringen, wenn ihnen der entsprechende Raum zur Entfaltung gegeben wird.

Für eine diversitätssensible Führung lassen sich aus den Interviews mehrere Schlüsse ziehen. Eine gelingende Zusammenarbeit erfordert ein hohes Mass an Selbstreflexion, Kommunikationsklarheit und struktureller Gestaltungskompetenz seitens der Führungskraft. Die Fähigkeit, Unterschiede nicht nur wahrzunehmen, sondern gezielt zu integrieren, erscheint als zentrales Element. Dabei geht es nicht um Sonderbehandlungen, sondern um die bewusste Ausrichtung von Führungsverhalten auf individuelle Bedürfnisse, ohne die kollektive Zusammenarbeit aus dem Blick zu verlieren. Als tragfähige Ansätze wurden unter anderem persönliche Betriebsanleitungen, stärkenorientierte Aufgabenverteilung, transparente Feedbackformate sowie neuroinklusive Teamkulturen beschrieben.

Aus Sicht von Führungskräften, die künftig mit neurodivergenten Mitarbeitenden arbeiten, bedeutet dies eine doppelte Verantwortung. Einerseits gilt es, individuelle Bedingungen zu verstehen und im Sinne einer Ermöglichungshaltung zu gestalten. Andererseits braucht es den Mut, eigene Routinen infrage zu stellen und strukturelle Veränderungen anzustossen, bspw. durch flexible Arbeitszeitmodelle, offene Kommunikationsräume oder inklusive

Rekrutierungsprozesse. Neurodiversitätssensible Führung verlangt dabei nicht nach Perfektion, sondern nach Lernbereitschaft, Fehlerfreundlichkeit und der Fähigkeit, Ambivalenzen auszuhalten. Sie bewegt sich zwischen Nähe und Distanz, Struktur und Freiheit, Individualität und Teamlogik.

Die Ergebnisse der Arbeit zeigen, dass neurodiversitätssensible Führung kein Zusatzthema ist, sondern integraler Bestandteil einer modernen und menschenorientierten Arbeitskultur. Sie eröffnet die Chance, Arbeitsumgebungen zu gestalten, in denen Vielfalt nicht nur toleriert, sondern bewusst genutzt wird. Damit dies gelingen kann, braucht es nicht nur individuelle Haltung, sondern auch institutionelle Unterstützung, durch Personalentwicklung, Führungskräfte trainings und organisationsweite Strategien.

Die vorliegende Untersuchung ist qualitativ angelegt und erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität. Die Perspektiven weiterer Akteur*innen, insbesondere neurodivergenter Personen selbst, bleiben in der Tiefe unberücksichtigt. Gerade hier liegt Potenzial für weiterführende Forschung. Auch eine vertiefte Auseinandersetzung mit Führungsmodellen, die neurokognitive Vielfalt systematisch integrieren, wäre ein sinnvoller nächster Schritt.

Insgesamt unterstreicht die Arbeit, dass die Auseinandersetzung mit Neurodivergenz eine Chance für Führungskräfte darstellt, ihr Rollenverständnis zu erweitern. Wer neurodiverse Teams führt, steht nicht nur vor Herausforderungen, sondern erhält zugleich einen Zugang zu neuen Denkweisen, Perspektiven und Arbeitsformen. Diese Vielfalt zu verstehen und konstruktiv zu nutzen, ist eine der wesentlichen Zukunftsaufgaben von Führung.

Literaturverzeichnis

- Amstutz, N., & Müller, C. (2013). Diversitätssensible Führung. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (S. 775–796). Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Arena, F., & Cook, M. (2025). *The future of leadership: Integrating neurodiverse insights*. Abgerufen von: https://www.researchgate.net/publication/389680823_The_Future_of_Leadership_Integrating_Neurodiverse_Insights
- Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. *Harvard Business Review*, 95(3), 96–103.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>.
- Bath, J., & Winkler, K. (Hrsg.). (2023). *Hybrid Work: Wie Führungskräfte ihre Arbeitsorganisation für die Zukunft transformieren* (1. Aufl.). Haufe-Lexware.
- Bauer, J. F., & Hussy, W. (2023). Psychologie und Sozialwissenschaften als empirische Wissenschaften. In M. Schreier, G. Echterhoff, J. F. Bauer, N. Weydmann & W. Hussy (Hrsg.), *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (3., überarb. & erg. Aufl., S. 1–60). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66673-9>
- Bavik, A. (2020). A systematic review of the servant leadership literature in management and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 347–382.
- Berninger-Schäfer, E. (2014). *Orientierung im Coaching*. Richard Boorberg Verlag.
- Bottema-Beutel, K., Kapp, S. K., Lester, J. N., Sasson, N. J., & Hand, B. N. (2021). Avoiding ableist language: Suggestions for autism researchers. *Autism in Adulthood*, 3(1), 18–29.
- Doyle, N., & McDowall, A. (2023). Universally designed synergistic supervision: Towards inclusive leadership practice. *Journal of Management and Organization*.

- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Fletcher-Watson, S., & Bird, G. (2019). Autism and empathy: What are the real links? *Autism*, 24(1), 3–6.
- Gerhardt, P. F., & Lainer, I. (2011). Addressing the needs of adolescents and adults with autism: A crisis on the horizon. *Journal of Contemporary Psychotherapy*, 41(1), 37–45.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership*. Berrett-Koehler.
- Grummt, M. (2023). Einführung in das Paradigma der Neurodiversität. In K. Berdelmann, I. Heuer, T. Schuwerk, H. Seng, A. Eckert, C. Feschin, & T. Fuchs (Hrsg.), *Neurodiversität und Autismus* (S. 11–28). Kohlhammer Verlag.
- Heasman, B., & Gillespie, A. (2018). Perspective-taking is two-sided: Misunderstandings between people with Asperger's syndrome and their family members. *Autism*, 22(6), 740–750.
- Helmold, M. (2022). *Leadership: Agile, virtuelle und globale Führungskonzepte in Zeiten von neuen Megatrends* (1. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Honeybourne, V. (2019). *The neurodiverse workplace: An employer's guide to managing and working with neurodivergent employees, clients and customers*. Jessica Kingsley Publishers.
- Howlin, P., Alcock, J., & Burkin, C. (2004). An 8-year follow-up of a specialist supported employment service for high-ability adults with autism or Asperger syndrome. *Autism*, 9(5), 533–549.
- Hucke, V. (2017). *Mit Vielfalt und Fairness zum Erfolg: Praxishandbuch für Diversity und Inclusion im Unternehmen*. Springer Fachmedien.
- Hughes, J. M. F. (2016). *Increasing neurodiversity in disability and social justice advocacy groups* [White paper]. Autistic Self Advocacy Network.
- Hyland, S., & Connolly, J. (2018). *Companies leading in disability inclusion have outperformed peers: Accenture research finds*. Accenture. Abgerufen von: <https://newsroom.accenture.com/news/2018/companies-leading-in-disability-inclusion-have-outperformed-peers-accenture-research-finds>

- Jaarsma, P. & Welin, S. (2012). Autism as a natural human variation: reflections on the claims of the neurodiversity movement. *Health care analysis : HCA : journal of health philosophy and policy*, 20(1), 20–30.
- Jefferies, J. G., & Ahmed, W. (2022). Marketing neurodiversity for well-being. *Journal of Consumer Marketing*, 39(6), 632–648.
- Johnson, K. R., & Joshi, A. (2016). Understanding and resolving the challenges of working with invisible social identities: A review of diversity literature and introduction of ethnoracial dissonance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(S1), S168–S183.
- Kaaria, A., & Karemu, G. (2024). *Cultivating neurodiverse connections through competent leadership: Integrative literature review*. *International Journal of Advanced Research*, 7, 93–121.
- Kapp, S. K. (2020). Introduction. In S. K. Kapp (Ed.), *Autistic community and the neurodiversity movement* (pp. 1–19). Palgrave Macmillan.
- Kapp, S. K., Gillespie-Lynch, K., Sherman, L. E. & Hutman, T. (2012). Deficit, difference, or both? Autism and neurodiversity. *Developmental psychology*, 49(1), 59–71.
- Kitchen, S. G., & Dufalla, S. (2007). *Accommodations and compliance series: Employees with learning disabilities*. Job Accommodation Network.
<https://core.ac.uk/download/5118521.pdf>
- Lamnek, S., & Krell, C. (2016). Einzelfallstudie. In S. Lamnek & C. Krell, *Qualitative Sozialforschung* (6., überarb. Aufl., S. 285–312). Beltz.
- Lawrence, E. (2013). Loud hands in the library. *Reference & User Services Quarterly*, 41, 98–109.
- Lawrence, Emily (2013): Loud Hands in the Library. In: 1052–5726, (41), 98–109.
- Lawrence, Emily (2013): Loud Hands in the Library. In: 1052–5726, (41), 98–109.
- Liu, E. Y. (2017). Neurodiversity, neuroethics, and the autism spectrum. In J. Illes & B. J. Sahakian (Hrsg.), *The Routledge handbook of neuroethics* (S. 394–411). Routledge.

- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13., überarb. Aufl.). Beltz.
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2022). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 691–706). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- McDowall, A., Doyle, N., & Kiseleva, M. (2023). *Neurodiversity at work: Demand, supply and a gap analysis*. Birkbeck, University of London.
- Nerdinger, F. W. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Aufl.). Springer.
- Niehues, F. (2024). Können macht Spass! Ein Therapie- und Beratungskonzept für Hoch- und Höchstbegabte. *Praxis Kommunikation. Angewandte Psychologie in Coaching, Training und Beratung*, 2, S.8 – 18.
- Peters, T. (2015). *Leadership: Traditionelle und moderne Konzepte. Mit vielen Beispielen*. Springer Gabler.
- Renner, K.-H., & Jacob, N.-C. (2020). *Das Interview: Grundlagen und Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften* (1. Aufl.). Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-60441-0>
- Rollnik-Sadowska, E., & Grabińska, M. (2024). Neurodivergence in sustainable HRM: A systematic review of inclusion strategies. *Human Resource Management Review*, 34(2), Article 100812.
- Rosa, H. (2016). *Resonanz: Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Suhrkamp Verlag.
- Rosqvist, H. B., Stenning, A. & Chown, N. (2020). Introduction. In H. B. Rosqvist, A. Stenning & N. Chown (Hrsg.), *Neurodiversity studies: A new critical paradigm* (S. 1–12). Routledge.
- Russel, R. F., & Stone, G. A. (2002). A review of servant leadership at- tributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

- Schreier, M. (2023). Qualitative Forschungsansätze & Qualitative Erhebungsmethoden. In M. Schreier, G. Echterhoff, J. F. Bauer, N. Weydmann & W. Hussy (Hrsg.), *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (3., überarb. & erg. Aufl., S. 205–280). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66673-9>
- Singer, J. (1997). *Odd people: In the birth of community amongst people on the "Autism Spectrum": A personal exploration of a new social movement based on neurological diversity*. Faculty of Humanities and Social Science, University of Technology Sydney.
- Singer, J. (1998). "Why can't you be normal for once in your life?" From a "problem with no name" to the emergence of a new category of difference. In M. Corker & S. French (Eds.), *Disability discourse* (pp. 59–67). Open University Press.
- Singer, J. (2017). *NeuroDiversity: The birth of an idea*. Kindle Direct Publishing.
- Singer, J. (2020). What is neurodiversity? In *Autism Explained Online Summit 2020 – Session transcript*.
- Spears, L.C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues and Leadership*, 1(1), 25–30.
- Sperling, B. (2024). *Neurodiversität: Zwischen Konzept, Paradigma und Politikum. Eine Einführung*. *Labyrinth: Zeitschrift der DGhK*, (157), 8–11.
- Sperling, B. (2025). *Themen: Neurodiversität*. Abgerufen von <https://britta-sperling.de/neurodiversitaet/>
- Stecker, S., & Albers, M. (2024). Umgang mit dem Unsichtbaren – Neurodiversity-Management in Bibliotheken. *Bibliothek Forschung und Praxis*. Advance online publication.
- Szulc, J. M. (2024). Leading with understanding: Cultivating positive relationships between neurotypical leaders and neurodivergent employees. *Employee Relations*, 46(9), 97–114.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37, 1228–1261.

- Verdorfer, A., & Peus, C. (2015). Servant Leadership. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 67–77). Göttingen: Hogrefe.
- Vogus, T. J., & Taylor, J. L. (2018). Flipping the script: Bringing an organizational perspective to the study of autism at work. *Autism*, 22(5), 514–516.
- Walker, N. (2014). *Neurodiversity: Some basic terms & definitions*.
<https://neuroqueer.com/neurodiversity-terms-and-definitions/>
- Walker, N. (2021). *Neuroqueer heresies: Notes on the neurodiversity paradigm, autistic empowerment, and postnormal possibilities*. Autonomous Press.
- Walker, N., & Raymaker, D. M. (2021). Toward a neuroqueer future: An interview with Nick Walker. *Autism in Adulthood*, 3(1), 5–10.
- Weber, C., Krieger, B., Häne, E., Yarker, J., & McDowall, A. (2024). Physical workplace adjustments to support neurodivergent workers: A systematic review. *Applied Psychology*, 73(3), 910–962.
- Werther, S. (2024). *New Work, Leadership und Human Resources Management im Tourismus*. In C. Chang, H. Pechlaner, M. Volgger & S. Formica (Hrsg.), *New Work, Leadership und Human Resources Management im Tourismus* (S. 90–106). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Weydmann, N., & Schreier, M. (2023). Bewertung qualitativer Forschung. In M. Schreier, G. Echterhoff, J. F. Bauer, N. Weydmann & W. Hussy (Hrsg.), *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (3., überarb. & erg. Aufl., S. 319–336). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66673-9>
- Whelpley, C. E., & Perrault, E. (2021). Autism at work: How internal and external factors influence employee outcomes and firm performance. *Journal of General Management*, 46(3), 210–219.
- Zimpel, A. F. (2016). *Trisomie 21 – Was wir von Menschen mit Down-Syndrom lernen können: 2000 Personen und ihre neuropsychologischen Befunde*. Vandenhoeck & Ruprecht.

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Kodierleitfaden – ein Auszug (Eigene Darstellung)..... | 40 |
|---|----|