bloomnow

# „Was brauchen Sie, um gut zu arbeiten?“

## Eine Checkliste für Mitarbeitergespräche

**Für Führungskräfte und HR**

*Mit zehn Fragen für das Gespräch, Beispielen für Verhalten, das leicht missverstanden wird, und einem Vorbereitungsblatt für Ihre Mitarbeitenden.*

Von Anna Christine Enzinger, bloomnow

# Warum ich diese Checkliste geschrieben habe

Ich bin selbst neurodivergent und habe mehr als fünfzehn Jahre in Konzernen und in der Beratung gearbeitet. Dabei ist mir immer wieder aufgefallen, wie selten im Mitarbeitergespräch danach gefragt wird, unter welchen Bedingungen jemand gut arbeiten kann.

Rund 20 % der Mitarbeitenden sind neurodivergent. Manche wissen das von sich, viele nicht. Viele berichten, dass sie sich seit Langem an ihre Umgebung anpassen und dass sie das Kraft kostet, die ihnen dann bei der Arbeit fehlt.

Die Fragen in dieser Checkliste sind für alle Ihre Mitarbeitenden gedacht. Wer nicht neurodivergent ist, arbeitet mit klaren Aufträgen und ungestörten Zeiten meistens ebenfalls besser. Sie brauchen also nicht zu wissen, wer in Ihrem Team neurodivergent ist, und Sie sollten es auch nicht herausfinden wollen. Wenn Sie alle fragen und mit den Antworten sorgfältig umgehen, erreichen Sie auch die Menschen, um die es mir hier besonders geht.

In meiner Arbeit mit Unternehmen sehe ich außerdem, dass genaues Hinsehen, kritisches Nachfragen und ein Blick für Fehler in Abläufen an Bedeutung gewinnen, seit KI einen Teil der Routinearbeit übernimmt. Auch deshalb lohnt es sich zu wissen, was Ihre Mitarbeitenden brauchen, um diese Fähigkeiten einzubringen.

### Vier Dinge vorab

1. **Stellen Sie die Fragen allen.** Die Checkliste ist nicht dafür gedacht, einzelne Personen genauer anzusehen. Sie erfüllt ihren Zweck nur, wenn alle im Team dieselben Fragen bekommen.
2. **Trennen Sie dieses Gespräch von Beurteilung und Gehalt.** Kaum jemand sagt offen, was ihn Kraft kostet, wenn im selben Termin über seine Leistung geurteilt wird. Sagen Sie ausdrücklich, dass die Antworten nicht in Beurteilung, Gehalt oder Beförderung einfließen, und halten Sie sich daran.
3. **Jede Antwort ist freiwillig.** Wer zu einer Frage nichts sagen möchte, muss das nicht begründen. Fragen Sie bitte nie nach Diagnosen oder nach der Gesundheit, und äußern Sie dazu auch keine Vermutungen.
4. **Sagen Sie nur zu, was Sie einhalten können.** Wenn etwas nicht geht, sagen Sie das gleich und überlegen Sie gemeinsam, was stattdessen möglich ist. Eine einzige Änderung, die dann wirklich kommt, ist ein guter Anfang.

Kurzfassung

### Wenn Sie nur zehn Minuten haben

- Geben Sie die Fragen von Seite 3 eine Woche vor dem Gespräch mit.
- Stellen Sie im Gespräch drei davon.
- Vereinbaren Sie eine Änderung und schreiben Sie nur diese auf.
- Fragen Sie beim nächsten regulären Termin nach, ob sie geholfen hat.

# Das Gespräch vorbereiten und führen

## Vor dem Gespräch

- [ ] Ich gebe die Fragen etwa eine Woche vorher mit, per Mail oder persönlich, und biete an, sie gemeinsam durchzugehen. Viele Menschen antworten besser, wenn sie vorher in Ruhe nachdenken konnten.
- [ ] Ich gebe das Vorbereitungsblatt (letzte Seite) dazu und sage, dass es bei der Person bleibt und niemand es abgeben muss.
- [ ] Ich frage, welcher Rahmen passt: ein ruhiger Raum, ein Spaziergang oder ein Online-Termin.
- [ ] Ich überlege mir eine Situation, in der die Arbeit dieser Person etwas besser gemacht hat, und erzähle im Gespräch davon.
- [ ] Wenn es bei uns einen Betriebsrat gibt, ist er eingebunden (siehe Hinweis auf Seite 6).

## Im Gespräch: zehn Fragen in fünf Feldern

Sie müssen nicht alle Fragen stellen. Drei oder vier, die zu Ihnen und zu der Person passen, sind genug.

Feld 1

### Energie

- [ ] Welche Aufgaben machen Sie gern und lange am Stück?
- [ ] Welche Aufgaben strengen Sie besonders an?

Feld 2

### Fokus

- [ ] Wann und wo können Sie sich am besten konzentrieren?
- [ ] Was unterbricht Sie am häufigsten, und was würde helfen?

Feld 3

### Kommunikation

- [ ] Wie bekommen Sie Aufträge und Rückmeldungen am liebsten: schriftlich, mündlich, mit einem Beispiel, mit Bedenkzeit?
- [ ] Was kann ich in meiner Art zu kommunizieren ändern, damit es für Sie klarer wird?

Feld 4

### Umgebung

- [ ] Was stört Sie bei der Arbeit? Zum Beispiel Lärm, Licht, Unterbrechungen oder die Art, wie Besprechungen und Übergaben ablaufen.
- [ ] Welche kleine Änderung würde Ihnen am meisten helfen?

Feld 5

### Stärken und Einsatz

- [ ] Was läuft bei uns umständlich, ohne dass es jemand anspricht?
- [ ] Wovon hätten Sie gern mehr, und wo würden Sie gern mitarbeiten? Zum Beispiel bei einem Veränderungsvorhaben, beim Einrichten einer neuen Anlage, beim Einarbeiten neuer Kolleg*innen oder bei der Einführung von KI.

Zum Schluss

### Bevor Sie auseinandergehen

- [ ] Was davon soll ich festhalten, und was bleibt unter uns?

# Verhalten, das leicht missverstanden wird

Wir alle deuten das Verhalten anderer schnell, und wir liegen dabei öfter daneben, als uns lieb ist. Die Tabelle nennt Beispiele aus dem Arbeitsalltag und jeweils eine zweite mögliche Erklärung. Es gibt immer noch weitere. Die Tabelle eignet sich deshalb nicht dazu, Menschen einzuschätzen. Sie soll Ihnen helfen, mit der ersten Deutung einen Moment zu warten und etwas auszuprobieren, das in der Regel dem ganzen Team guttut.

| Was Sie sehen | Die schnelle Deutung | Eine andere mögliche Erklärung | Das können Sie ausprobieren |
|---|---|---|---|
| **Schaut im Gespräch wenig in die Augen** | *Desinteresse, Unsicherheit* | Manchen fällt das Zuhören leichter, wenn sie nicht gleichzeitig Blickkontakt halten müssen. | Nebeneinander sitzen oder gemeinsam gehen. Blickkontakt nicht einfordern. |
| **Schweigt länger, bevor eine Antwort kommt** | *unvorbereitet* | Die Person denkt gründlich nach oder sucht nach der genauen Formulierung. | Die Pause abwarten. Anbieten, etwas später oder schriftlich nachzureichen. |
| **Geht selten mit zum Mittagessen, hält sich bei Smalltalk zurück** | *kein Interesse am Team* | Die Pause wird zur Erholung gebraucht. Smalltalk kann anstrengend sein. | Zugehörigkeit auch auf anderen Wegen ermöglichen, etwa bei der gemeinsamen Arbeit an einer Aufgabe. |
| **Nimmt Aussagen wörtlich und antwortet sehr direkt** | *unhöflich, stur* | Die Person sagt, was sie meint, und geht davon aus, dass andere das auch tun. | Klar sagen, was gemeint ist. Eine direkte Antwort als Auskunft nehmen. |
| **Redet schnell, unterbricht, wechselt das Thema** | *respektlos, unkonzentriert* | Die Person denkt beim Reden und verknüpft vieles gleichzeitig. | Einen festen Ort für Ideen vereinbaren, zum Beispiel eine Liste oder ein Board, damit nichts verloren geht. |
| **Kritik beschäftigt die Person lange, die Reaktion fällt stark aus** | *nicht kritikfähig* | Die Person stellt hohe Ansprüche an die eigene Arbeit und nimmt Rückmeldungen sehr ernst. | Rückmeldung konkret und unter vier Augen geben. Zeit lassen und später noch einmal darüber sprechen. |
| **Stört sich an Lärm, Licht, Gerüchen oder Kleidung** | *überempfindlich* | Reize werden stärker wahrgenommen und lassen sich schwerer ausblenden. | Gemeinsam prüfen, was möglich ist: ein ruhigerer Platz, Gehörschutz oder Kopfhörer, ein Pausenort ohne Lärm, Homeoffice. |
| **Wirkt nach Besprechungen oder am Ende des Tages erschöpfter als andere** | *wenig belastbar* | Manche Arbeitsbedingungen kosten diese Person mehr Kraft als andere. | Nicht nach der Gesundheit fragen. Fragen, welche Aufgaben und Situationen besonders anstrengen. |
| **Widerspricht häufig, eckt an** | *schwierig* | Das kann auf ein Problem hinweisen, das noch niemand angesprochen hat. | Nachfragen, worum es in der Sache geht. |
| **Meldet sich selten zu Wort** | *hat wenig beizutragen* | Manche bringen ihre Einschätzung lieber schriftlich oder im kleinen Kreis ein. | Alle vorab und schriftlich um ihre Einschätzung bitten. |
| **Liefert in manchen Phasen sehr viel, in anderen wenig** | *unzuverlässig* | Die Leistung hängt stark davon ab, wie klar der Auftrag ist und wie die Umgebung aussieht. | Erwartung, Frist und das Kriterium für „fertig“ schriftlich festhalten. Aufgaben nach Stärken verteilen. |

Unwillkürliche Bewegungen oder Laute, also Tics, brauchen keine Deutung und keinen Kommentar. Und was Sie einer Person ermöglichen, können Sie in der Regel allen im Team anbieten.

# Grenzen und Vereinbarungen

Im Gespräch

### Was im Gespräch nicht vorkommt

- [ ] Ich frage nicht nach Diagnosen, Gesundheit oder Therapie.
- [ ] Ich frage nicht, ob jemand neurodivergent ist, und ordne niemanden einem Profil zu.
- [ ] Ich schreibe keine Vermutungen über eine Person auf und spreche sie auch gegenüber HR oder Kolleg*innen nicht aus.
- [ ] Ich gebe nichts aus dem Gespräch weiter, auch nicht an HR oder an meine eigene Führungskraft, wenn die Person nicht zugestimmt hat.
- [ ] Nennt jemand von sich aus eine Diagnose oder eine Behinderung, schreibe ich sie nicht mit. Ich frage, ob ich HR einbeziehen darf, weil daraus Ansprüche auf Unterstützung entstehen können.

Danach

### Nach dem Gespräch

- [ ] Wir halten höchstens drei Vereinbarungen fest, jede mit einem Datum. Notiert wird nur die Vereinbarung, nicht der Grund dafür.
- [ ] Ich lese vor, was ich notiert habe. Die Person bekommt eine Kopie und kann jede Vereinbarung später wieder streichen lassen.
- [ ] Was das ganze Team betrifft, etwa ungestörte Zeiten, besprechen wir im Team, ohne Gründe zu nennen.
- [ ] Beim nächsten regulären Termin, nach etwa 30 Tagen, besprechen wir, was geholfen hat und was wir ändern.
- [ ] Wenn ich zur Mitarbeit an einem Vorhaben einlade, steht die Einladung allen offen, und die Mitarbeit findet in der Arbeitszeit statt.

### Unsere Vereinbarungen

1.

2.

3.

# Bevor Sie die Checkliste im Unternehmen einführen

> **Hinweis für Unternehmen.** Wenn Sie diese Checkliste einheitlich im Unternehmen einsetzen möchten, binden Sie bitte Ihren Betriebsrat ein, sofern es einen gibt. In Österreich und in Deutschland hat er bei Fragebögen und Beurteilungsgrundsätzen in der Regel mitzubestimmen. Das Vorbereitungsblatt bleibt bei den Mitarbeitenden. Festgehalten werden nur die Vereinbarungen, keine Gründe, keine Gesundheitsangaben und keine Vermutungen. Die Teilnahme und jede einzelne Antwort sind freiwillig und dürfen sich nicht auf Beurteilung, Gehalt oder Laufbahn auswirken. Klären Sie mit Ihrer Datenschutz- und Rechtsberatung, wo die Notizen liegen, wer sie sieht und wann sie gelöscht werden. Dieser Hinweis ersetzt keine Rechtsberatung.

Beginnen Sie am besten mit einem Team. Viele Wünsche wiederholen sich, und manches lässt sich dann gleich für alle lösen.

Zu dieser Checkliste gibt es ein Begleitheft mit Hintergrundwissen zu acht Arten, zu denken und wahrzunehmen. Es ist zum Verstehen gedacht und gehört nicht ins Gespräch.

# Wie es weitergehen kann

Wenn Sie nach einigen Gesprächen merken, dass Sie mehr daraus machen möchten, melden Sie sich gern bei mir. Wir überlegen dann gemeinsam, was für Ihr Unternehmen sinnvoll ist. Das erste Gespräch kostet nichts.

**Anna Christine Enzinger** · bloomnow
ace@bloomnow.ai · www.bloomnow.at · www.bloomnow.app

Auch von bloomnow

**bloomnow. Der Verbündete für alle, die außer-gewöhnliche Kinder begleiten.**

Mit über 50 hilfreichen Tools, Wissen, Community und kuratierten Fachexpert*innen. Mehr dazu auf **www.bloomnow.app**

*Zur Zahl: Doyle, N. (2020) nennt 15 bis 20 Prozent der Bevölkerung. Neurodiversity at work: a biopsychosocial model and the impact on working adults. British Medical Bulletin, 135(1), S. 108 bis 125. Diese Checkliste ist ein Gesprächsleitfaden. Sie stellt keine Diagnose und ersetzt weder eine fachliche Abklärung noch eine arbeitsrechtliche Beratung.*

# Ihr Vorbereitungsblatt

**Für alle Mitarbeitenden: So arbeite ich gut.**

Dieses Blatt ist für Sie und bleibt bei Ihnen. Sie müssen nichts aufschreiben und nichts abgeben. Sie können ankreuzen, sich Stichworte machen oder Ihre Antworten einfach mündlich mitbringen. Drei Punkte, die Ihnen wichtig sind, genügen.

### Das mache ich gern

- ☐ in Ruhe an einer Sache arbeiten
- ☐ Probleme lösen ☐ mit Menschen arbeiten
- ☐ Neues ausprobieren
- ☐ Abläufe verbessern ☐ praktische Arbeit

### Das strengt mich an

- ☐ viele Unterbrechungen ☐ Lärm
- ☐ grelles Licht ☐ Zeitdruck
- ☐ kurzfristige Änderungen
- ☐ lange Besprechungen ☐ viel Schreibarbeit
- ☐ unklare Aufträge

### So bekomme ich Aufträge am liebsten

- ☐ schriftlich ☐ mündlich ☐ gezeigt
- ☐ mit Beispiel ☐ mit Bild oder Video
- ☐ mit Zeit zum Nachdenken

### So lerne ich Neues am besten

- ☐ zusehen ☐ selbst ausprobieren ☐ lesen
- ☐ erklärt bekommen

### Das hilft mir in Besprechungen und Übergaben

- ☐ Themen vorab ☐ Pausen
- ☐ etwas nachreichen dürfen ☐ Kamera aus
- ☐ kurze Zusammenfassung danach

### Änderungen erfahre ich am liebsten

- ☐ mit Vorlauf ☐ schriftlich ☐ persönlich

### Wenn Sie etwas dazuschreiben möchten

Davon hätte ich gern mehr:

.....

Eine kleine Änderung, die mir viel bringen würde:

.....

Das wird an mir manchmal falsch verstanden:

.....

Das sollte mein Gegenüber noch wissen:

.....