Prof. Dr. Katrin Böttcher & Prof. Dr. Laura Venz

Legasthenie am Arbeitsplatz: Psychosoziale Herausforderungen und Wege zu mehr Inklusion

Dieser Beitrag beleuchtet die Herausforderungen und Stärken von Menschen mit Legasthenie am Arbeitsplatz und betont die Notwendigkeit von Inklusion und Unterstützung.

1 Einleitung

Legasthenie ist eine Form von Neurodiversität – einem Verständnis, das die Vielfalt neurologischer Unterschiede als natürlichen Bestandteil menschlicher Verschiedenheit begreift, anstatt sie als Defizite oder Störungen zu werten (Botha et al., 2024; Singer, 1999). In der ICD-10 wird Legasthenie als eine umschriebene Entwicklungsstörung schulischer Fertigkeiten beschrieben (Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte, 2025). Die Diagnose bezieht sich zwar in erster Linie auf Schwierigkeiten beim Erwerb von Lesen und Schreiben im Kindesalter, doch die Auswirkungen reichen weit über die Schulzeit hinaus. Menschen mit Legasthenie erleben oft auch im Erwachsenenalter Herausforderungen – etwa im Studium oder im Berufsleben, insbesondere bei schriftsprachlichen Anforderungen. Im Berufsalltag kann dies zu besonderen Hürden führen, etwa beim Verarbeiten von Texten, dem Verfassen schriftlicher Dokumente oder dem Umgang mit komplexen Leseanforderungen. Dabei sind die arbeitsbezogenen Erfahrungen von Menschen mit Legasthenie stark davon geprägt, wie Kolleg:innen und Vorgesetzte diese Schwierigkeiten wahrnehmen und einordnen. Trotz dieser Herausforderungen bringen Menschen mit Legasthenie auch Stärken in die Arbeitswelt ein, insbesondere in den Bereichen des holistischen Wahrnehmens und des divergenten Denkens (Eide & Eide, 2023). Diese Stärken können im Arbeitsleben von Vorteil sein, doch oft fehlt es an Bewusstsein und Unterstützung, um sie auszuschöpfen.

Angesichts der weiten Verbreitung von Legasthenie ist es umso wichtiger, dass das Thema auch am Arbeitsplatz Beachtung findet. Schätzungen zufolge sind weltweit etwa 3-12 % der Bevölkerung betroffen (Doyle & McDowall, 2018). In Deutschland geht der Bundesverband Legasthenie und Dyskalkulie e.V. von 3 % bis 8 % betroffenen Kindern und Erwachsenen aus

https://doi.org/10.5771/9783748963349-337 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

– das entspricht rund 3,3 bis 9,9 Millionen Menschen (Statistisches Bundesamt, 2024). Wichtig ist: Legasthenie tritt unabhängig vom Intelligenzquotienten auf und betrifft auch hochbegabte Personen (Scheerer-Neumann, 2023).

2 Relevanz und Herausforderungen am Arbeitsplatz

Menschen mit Legasthenie stehen im Berufsleben vor besonderen Herausforderungen, da sie schriftliche Informationen langsamer verarbeiten und bei der Texterstellung häufig mehr Zeit benötigen. Dies kann sich auf ihre Effizienz und Genauigkeit bei beruflichen Aufgaben auswirken (Beer, Engels, Heerkens & van der Klink, 2014). Häufig fehlt es Kolleg:innen und Vorgesetzten an Verständnis für diese Schwierigkeiten, was zu Fehleinschätzungen hinsichtlich der Kompetenz oder Intelligenz führen kann. Infolgedessen fühlen sich Betroffene oft unzulänglich, was ihre Motivation und Leistung in folgenden Aufgaben beeinträchtigen kann. Dies kann dazu führen, dass sie sich zurückziehen oder Tätigkeiten übernehmen, die unterhalb ihres Potentials liegen. Hinzu kommt, dass Menschen mit Legasthenie durch standardisierte Auswahlverfahren, die häufig auf Lese- und Schreibfähigkeiten basieren, benachteiligt werden. Dadurch bleibt individuelles Potenzial ungenutzt, was Frustration, Demotivation und ein verringertes Wohlbefinden zur Folge haben kann. Studien wie die von Nalavany, Kennedy, Lee, Carawan und Knight (2023) zeigen, dass die häufige Unterschätzung ihrer Fähigkeiten bei Menschen mit Legasthenie zu akademischen Ängsten, geringem Selbstwertgefühl und langfristig zu Erschöpfung und geringer Lebenszufriedenheit führen kann. Zudem wird die Gewährung von Unterstützung oft stigmatisiert (Paetzold et al., 2008), was den Zugang zu benötigten Hilfen erschwert. Auch haben Menschen mit Legasthenie häufig bereits in der Schulzeit negative Erfahrungen gemacht, die ihr Selbstwertgefühl schon vor dem Eintritt ins Berufsleben beeinträchtigen (Nalavany, Logan & Carawan, 2018) und sich beispielsweise auf ihre Berufswahl auswirken kann. Diese Erfahrungen wirken oft langfristig nach und verstärken berufliche Benachteiligung sowie das Risiko sozialer Ausgrenzung. Ihre geringe Repräsentation in Führungspositionen deutet auf strukturelle Hürden im beruflichen Fortkommen hin (Doyle & McDowall, 2019). Unternehmen schöpfen dadurch vorhandene Potenziale nicht optimal aus und verzichten unbewusst auf wertvolle Beiträge.

Zugleich wächst aber das Bewusstsein dafür, dass die Inklusion neurodiverser Personen die Innovationsfähigkeit von Organisationen stärken

https://doi.org/10.5771/9783748963349-337 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

kann. Unterschiedliche Denkansätze eröffnen neue Perspektiven und fördern kreative Problemlösungen. Studien zeigen, dass neurodiverse Teams oft effektiver und innovativer arbeiten. Menschen mit Legasthenie bringen dabei spezifische Kompetenzen in die Arbeitswelt ein. Eide und Eide (2023) beschreiben diese als sogenannte MIND-Stärken: Materialdenken, vernetztes, erzählerisches und dynamisches Denken. Untersuchungen zeigen, dass Menschen mit Legasthenie komplexe visuelle Inhalte oft schneller und präziser verarbeiten können als neurotypische Personen (Duranovic, Dedeic & Gavrić, 2015; Karolyi, Winner, Gray & Sherman, 2003; LeFevre-Levy, Melson-Silimon, Harmata, Hulett & Carter, 2023). Darüber hinaus erkennen sie Unstimmigkeiten oder Muster in Daten besonders zuverlässig (Eide & Eide, 2023), was in Berufsfeldern wie Datenanalyse, Softwareentwicklung und Projektmanagement von großem Wert sein kann. Diese Befunde heben die Bedeutung der Inklusion neurodiverser Menschen allgemein und von Personen mit Legasthenie im Speziellen in Bildung und Arbeitswelt hervor (Austin & Pisano, 2017). Trotz dieser Stärken betrachten viele Unternehmen Legasthenie jedoch weiterhin vorrangig als Defizit (Eide & Eide, 2023).

Nachfolgend werden zentrale arbeitsbezogene Herausforderungen für Menschen mit Legasthenie sowie mögliche betriebliche Maßnahmen zu ihrer Unterstützung näher erläutert.

2.1 Herausforderung und betriebliche Lösungsansätze: Selbstwertgefühl

Negative Schulerfahrungen von Menschen mit Legasthenie – etwa Misserfolge, das Gefühl, Defizite zu haben, als „dumm" wahrgenommen zu werden oder mangelnde Unterstützung – können ihr Selbstwertgefühl langfristig beeinträchtigen (Nalavany et al., 2018). Viele Betroffene setzen ihre Schwierigkeiten fälschlicherweise mit mangelnder Intelligenz gleich, was ihr Selbstwertgefühl zusätzlich belastet (Deacon, Macdonald & Donaghue, 2022; Nieuwenboer, Tirol-Carmody, Rogers & Trevino, 2022). Zudem berichten sie häufig von Gefühlen der Einsamkeit, Isolation sowie von Mobbingerfahrungen durch Lehrkräfte und Mitschüler:innen während der Schulzeit. Diese frühen Erfahrungen können zu einer ambivalenten Haltung gegenüber der Inanspruchnahme von Unterstützung oder der Offenlegung ihrer Herausforderungen führen (Deacon, Macdonald & Donaghue, 2022).

Die negativen Erfahrungen in der Schulzeit setzen sich häufig im Berufsleben fort. Lese- und Schreibschwierigkeiten können Gefühle der Unzulänglichkeit, Überforderung und Frustration hervorrufen und das Selbstwertgefühl weiter beeinträchtigen – insbesondere dann, wenn Kolleg:innen oder Vorgesetzte diese Schwierigkeiten nicht nachvollziehen können. Anhal-

https://doi.org/10.5771/9783748963349-337 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

tendes Scheitern beim Lesen und Schreiben verstärkt bei vielen Betroffenen das Gefühl der Minderwertigkeit und kann die Selbstwahrnehmung sowie die beruflichen Erfahrungen nachhaltig negativ prägen (Beer et al., 2014; Nieuwenboer, Tirol-Carmody, Rogers & Trevino, 2022). Ein unterstützendes Umfeld, das offene Kommunikation und gegenseitiges Verständnis fördert, kann hier einen entscheidenden Unterschied machen. Fehlendes Bewusstsein und stereotype Sichtweisen hingegen begünstigen Diskriminierung und verringern berufliche Entwicklungsmöglichkeiten von Menschen mit Legasthenie (Cosshall, 2020). Ein unzureichendes Verständnis seitens der Arbeitgeber kann zusätzlich dazu führen, dass sich Betroffene sozial oder beruflich zurückziehen. Dadurch verringert sich die arbeitsbezogene Selbstwirksamkeit weiter (Nalavany et al., 2018). So entsteht ein Teufelskreis, in dem Betroffene aufgrund von (Selbst-)Stigmatisierung und fehlender Unterstützung Tätigkeiten unterhalb ihrer tatsächlichen Kompetenzen übernehmen – was ihre mangelnde berufliche Selbstwirksamkeit im Sinne sich-selbst-erfüllender Prophezeiungen verfestigt. Diese Erfahrungen fördern die Internalisierung legastheniebezogener Herausforderungen, etwa durch Perfektionismus oder Selbststigmatisierung, weiter (Nalavany et al., 2023). Viele Erwachsene mit Legasthenie leiden daher an arbeitsbezogenen Ängsten und geringem Selbstwertgefühl (Beer et al., 2014; Nalavany et al., 2018).

Familiäre Unterstützung, welche bereits in der Schulzeit zentral ist, bleibt auch im Berufsleben bedeutsam, um diesen Problemen zu begegnen. Verständnis und Ermutigung durch Familienangehörige können dazu beitragen, das Selbstwertgefühl von Menschen mit Legasthenie zu stärken und ihnen die Bewältigung beruflicher Herausforderungen zu erleichtern. Doch auch Unternehmen sind gefragt: Sie können durch gezielte Maßnahmen dazu beitragen, das Selbstwertgefühl betroffener Mitarbeitender zu fördern und ihre Potenziale besser zu entfalten. Dazu zählen etwa Coaching-Programme (Doyle & McDowall, 2019) und der Einsatz unterstützender Technologien (Weber, Krieger, Häne, Yarker & McDowall, 2022), die den Umgang mit schriftsprachlichen Anforderungen erleichtern. Ein inklusives Arbeitsumfeld, das auf die Bedürfnisse von Menschen mit Legasthenie eingeht, kann bestehende Barrieren abbauen und die berufliche Perspektive der Betroffenen verbessern (Deacon et al., 2022). Eine zentrale Rolle spielt dabei die Sensibilisierung aller Organisationsmitglieder, insbesondere von Führungskräften und Personalverantwortlichen. Durch gezielte Schulungen können sie befähigt werden, ein Klima zu schaffen, in dem sich Betroffene sicher fühlen und ihre Herausforderungen offen ansprechen können, ohne Vorurteile oder Benachteiligung befürchten zu müssen (Szulc, Davies, Tomczak & McGregor, 2021). Solche Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung tragen darüber hinaus dazu bei, bestehende Vorurteile abzubauen und ein re-

https://doi.org/10.5771/9783748963349-337 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

spektvolles Arbeitsumfeld zu fördern (LeFevre-Levy et al., 2023). Trainings, die sowohl über die potenziellen Herausforderungen als auch über die Stärken neurodivergenter Mitarbeitender informieren, tragen nicht nur zum Selbstwert und zur Leistungsfähigkeit der Betroffenen bei, sondern verbessern auch die Zusammenarbeit im Unternehmen (Szulc et al., 2021). Unterstützungsformate wie Mentoring oder Peer-Support-Programme können zudem den Einstieg ins Berufsleben oder in eine Organisation erleichtern und bei Herausforderungen im Arbeitsalltag helfen (Hedley et al., 2018). Solche Maßnahmen stärken nicht nur das Selbstwertgefühl von Mitarbeitenden mit Legasthenie, sie fördern insgesamt ein inklusiveres und innovativeres Arbeitsumfeld.

2.2 Herausforderung und betriebliche Lösungsansätze: Wohlbefinden und psychische Gesundheit

Die Herausforderungen im Umgang mit Schriftsprache und die Stigmatisierung von Menschen mit Legasthenie sind oft eng mit emotionalen und psychologischen Belastungen verbunden, die sich nicht nur negativ auf ihr Selbstwertgefühl, sondern auch auf ihre Arbeits- und Lebenszufriedenheit sowie ihre psychische Gesundheit auswirken können. Viele Betroffene verbergen ihre Legasthenie aus Angst vor Stigmatisierung, was laut Beer et al. (2014) Angst und Frustration auslösen und die Arbeitszufriedenheit beeinträchtigen kann. Die Erfahrung des *Andersseins* trägt dazu bei, dass Betroffene sich oft isoliert und missverstanden fühlen, was negativen Einfluss auf ihre psychische Gesundheit haben kann (Nalavany et al., 2023). Das Verstecken von Legasthenie erschwert zudem die Einführung notwendiger Anpassungen und verhindert den Erhalt von Unterstützung, die wichtige Ressourcen für das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit von Menschen mit Legasthenie sind. Außerdem kann das Verbergen von Legasthenie zusätzliche Belastungen erzeugen (Beer et al., 2014). Beispielsweise arbeiten viele Betroffene länger und härter, um das gleiche Leistungsniveau wie ihre nicht betroffenen Kolleg:innen zu erreichen. Dadurch entsteht eine höhere Arbeitsbelastung (Wissell, Karimi, Serry, Furlong & Hudson, 2022), wodurch sich etwa das Burnoutrisiko erhöht (Leather, Hogh, Seiss & Everatt, 2011; Nieuwenboer et al., 2022).

Hinzu kommt, dass Arbeitnehmer:innen mit Legasthenie häufig als weniger kompetent wahrgenommen werden, beispielsweise wenn sie Anpassungen wie zusätzliche Zeit für Aufgaben erhalten. Dies trägt dazu bei, dass ihre Fähigkeiten unterschätzt werden und ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten eingeschränkt sind (Beer et al., 2014; Paetzold et al., 2008). Diskriminierung, negative Karriereerfahrungen, soziale Isolation und

https://doi.org/10.5771/9783748963349-337 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

die Unterschätzung ihrer Fähigkeiten können bei Mitarbeitenden mit Legasthenie als zusätzliche Belastung wirken (Macdonald & Cosgrove, 2019), die ihr psychisches Wohlbefinden beeinträchtigt. Die Erfahrung von Stigmatisierung und der ständige Druck, sich zu rechtfertigen, fördert eine erhöhte psychische Beanspruchung, was langfristig das Risiko für psychische Gesundheitsprobleme wie Angst oder Erschöpfung steigern kann.

Einen möglichen Ansatzpunkt bietet das soziale Modell der Behinderung (Barnes, 2019). Es geht davon aus, dass Behinderung nicht durch individuelle Beeinträchtigungen entsteht, sondern durch gesellschaftliche oder organisationale Barrieren, die eine gleichberechtigte Teilhabe erschweren. Ein inklusives Arbeitsumfeld könnte viele dieser Hürden abbauen (Deacon et al., 2022). Dies kann durch verschiedene Maßnahmen erreicht werden, wie etwa Diversitätstrainings für Führungskräfte und Mitarbeiter:innen (LeFevre-Levy et al., 2023), wie bereits erörtert. Der Einsatz von technologischen Hilfsmitteln kann maladaptiven Bewältigungsstrategien, wie etwa länger und härter zu arbeiten (Venz & Wöhrmann, 2025), entgegenwirken. Die Forschung zeigt zudem, dass Mentoring-Programme adaptive Bewältigungsmechanismen sowie das allgemeine Wohlbefinden von Menschen mit Legasthenie fördern können (Abu Omar, Kirkman, Scott, Babicova & Irons, 2024). Mentoring-Initiativen können außerdem unterstützende Netzwerke schaffen, die eine wichtige psychologische Ressource für Menschen mit Legasthenie darstellen (Kulkarni & Lengnick-Hall, 2011). Schließlich sollte schon in der Personalauswahl darauf geachtet werden, dass Menschen mit Legasthenie nicht durch die Wahl der Auswahlverfahren benachteiligt und damit in ihrer Karriereentwicklung eingeschränkt werden – insbesondere dann, wenn schriftliche Auswahlaufgaben genutzt werden, selbst wenn die Arbeitsaufgaben nur geringe Schriftverarbeitung erfordern.

2.3 Herausforderung und betriebliche Lösungsansätze: Kommunikation und Leistung

Viele Menschen mit Legasthenie erleben im Arbeitsalltag Herausforderungen, wie etwa längere Bearbeitungszeiten für schriftliche Aufgaben, Schwierigkeiten bei der korrekten Rechtschreibung oder Unsicherheiten bei der Textinterpretation (Deacon et al., 2022). Ohne geeignete Unterstützung kann dies, insbesondere in Berufen, die eine intensive schriftliche Kommunikation erfordern, zu einer Minderung der Leistung und Produktivität führen (Cosshall, 2020). Auch soziale Dynamiken am Arbeitsplatz können beeinträchtigt werden, da Probleme im schriftlichen Ausdruck die Interaktion mit Kolleg:innen und Kund:innen erschweren und Missverständnisse verursachen können, die die Arbeitsleistung der Betroffenen behindern

https://doi.org/10.5771/9783748963349-337 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

können (Beer et al., 2014). Zudem sind standardisierte Auswahlverfahren häufig eine Hürde für Bewerber:innen mit Legasthenie, da sie primär auf Lese- und Schreibfähigkeiten fokussiert sind, während andere Stärken wie kreatives Denken unberücksichtigt bleiben (LeFevre-Levy et al., 2023). Neben diesen praktischen Herausforderungen sind Menschen mit Legasthenie häufig auch von Stigmatisierung betroffen. Ihre Schwierigkeiten im schriftlichen Ausdruck werden oft fälschlicherweise als mangelnde Kompetenz oder fehlende Sorgfalt gewertet, was zu negativen Reaktionen oder schlechten Leistungsbewertungen von Kolleg:innen und Vorgesetzten führen kann. Diese Fehleinschätzungen isolieren Betroffene am Arbeitsplatz, da sie häufig schriftliche Kommunikation meiden, um Ablehnung zu vermeiden. Die Angst, als weniger leistungsfähig wahrgenommen zu werden, vermindert zudem die Bereitschaft, Unterstützung in Anspruch zu nehmen (Beer et al., 2014; Deacon et al., 2022). So entsteht ein Teufelskreis, in dem mangelnde Unterstützung und Stigmatisierung zu einer verringerten Arbeitsleistung führen, was negative Rückmeldungen und soziale Isolation zur Folge hat, wodurch die Bereitschaft Unterstützung zu suchen sinkt. Um diesem Teufelskreis entgegenzuwirken, können gezielte betriebliche Lösungsansätze einen entscheidenden Unterschied machen.

Unterstützende Technologien wie Diktierprogramme, spezielle Schriftarten für Legastheniker:innen, Rechtschreibhilfen und KI-gestützte Schreib- und Lesehilfen (Weber et al., 2022) können Menschen mit Legasthenie helfen, ihre Herausforderungen bei der schriftlichen Kommunikation zu überwinden und die Zugänglichkeit verbessern. Eine Text-zu-Sprache-Software kann beispielsweise Text vorlesen und so die kognitive Belastung verringern, während Diktierprogramme es ermöglichen, Texte durch Spracheingabe zu erstellen und so die Schwierigkeiten mit der Rechtschreibung zu umgehen. Dies erleichtert den Umgang mit textbezogenen Aufgaben und schriftlicher Kommunikation erheblich. Zudem können flexible Arbeitsregelungen, wie das Vermeiden unnötiger schriftlicher Arbeiten oder die Möglichkeit, Texte mündlich oder als Sprachaufnahme einzureichen, es den Betroffenen ermöglichen, produktiver zu arbeiten (Khayatzadeh-Mahani, Wittevrongel, Nicholas & Zwicker, 2020). Individualisierte Schulungsprogramme sind eine weitere hilfreiche Intervention (Doyle & McDowall, 2018; Weber et al., 2022). Diese Maßnahmen unterstützen Mitarbeitende mit Legasthenie dabei, ihre Stärken auszuspielen und ihre Schwächen zu kompensieren, was langfristig zu einer höheren Arbeitsleistung führt.

Zur Förderung eines inklusiven Arbeitsumfelds und fairerer Leistungsbeurteilungen können zudem alternative Bewertungs- und Personalauswahlmethoden eingeführt werden. Mitarbeitende mit Legasthenie haben so die Möglichkeit, ihr Wissen und Können auf unterschiedliche Weise zu

https://doi.org/10.5771/9783748963349-337 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

demonstrieren, beispielsweise durch Präsentationen oder visuelle Berichte anstelle klassischer schriftlicher Tests oder Projektberichte (Cosshall, 2020). Diese Methoden ermöglichen es den Betroffenen, ihre Kompetenzen ohne die Barriere der Schriftsprache zu zeigen und führen zu einer faireren Bewertung und Anerkennung ihrer Leistungen.

2.4 Herausforderung und betriebliche Lösungsansätze: Offenlegung von Legasthenie

Personen mit Legasthenie stehen oft vor der schwierigen Entscheidung, ob sie ihre Diagnose am Arbeitsplatz offenlegen sollen. Ähnlich wie bei anderen unsichtbaren Identitäten, etwa der sexuellen Orientierung, ist die Offenlegung ein komplexer Prozess, der sowohl positive als auch negative Konsequenzen haben kann (LeFevre-Levy et al., 2023). Eine Offenlegung kann notwendig sein, um angemessene Unterstützung zu erhalten, birgt jedoch auch das Risiko von Stigmatisierung und negativen Stereotypen (Paetzold et al., 2008) – mit allen bereits dargestellten negativen Konsequenzen. Viele Betroffene zögern daher, ihre Legasthenie offenzulegen.

Eine LinkedIn-Umfrage aus dem Jahr 2023 ergab, dass nur 23 % der Befragten offen mit allen Kolleg:innen über ihre Legasthenie sprechen, während fast 10 % ihre Legasthenie am Arbeitsplatz vollständig verbergen; insgesamt verschweigen 77 % der Befragten ihre Legasthenie zumindest teilweise (Gaiswinkler, 2023). Die Angst vor negativen Konsequenzen, wie etwa als weniger kompetent wahrgenommen zu werden und berufliche Nachteile und Diskriminierung zu erleiden, überwiegt oft die potenziellen Vorteile. Dies fördert eine Kultur des Schweigens (Yeowell, Rooney & Goodwin, 2018) und trägt zu zusätzlichen Belastungen bei (LeFevre-Levy et al., 2023). So befürchtet rund ein Drittel der LinkedIn-Befragten, anders behandelt zu werden, wenn ihr Arbeitsumfeld Bescheid wüsste; knapp ein Viertel fürchtet Vorurteile, und ein Fünftel erwartet schlechtere berufliche Chancen. Trotz der Möglichkeit, mit angemessener Unterstützung bessere Leistungen zu erbringen, bleibt die Offenlegung eine Hürde. Stigmatisierung ist ein wiederkehrendes Thema: „Sie haben immer gesagt: 'Wie kannst du Legasthenie haben und in diesem Job sein? Du wirkst doch gar nicht ungebildet.' Das war das Stigma“ (Deacon et al., 2022, S. 421).

Die Offenlegung ist häufig Voraussetzung, um Zugang zu wichtigen Unterstützungsmaßnahmen, etwa technologischen Hilfsmitteln oder flexiblen Arbeitsregelungen, zu erhalten. Daher braucht es betriebliche Strukturen, die die Offenlegung erleichtern und potenzielle negative Folgen verhindern. Viele der bereits erläuterten Maßnahmen sind auch für dieses Ziel erfolgsversprechend.

https://doi.org/10.5771/9783748963349-337 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Ein unterstützendes und inklusives Arbeitsumfeld ist eine zentrale Voraussetzung für Offenlegung (Nalavany et al., 2023; Smith-Spark, Gordon & Jansari, 2022). Hierfür ist es wichtig, im Unternehmen ein Bewusstsein für die mit Legasthenie verbundenen Herausforderungen zu schaffen. Tatsächlich wünschen sich 71 % der Betroffenen ein besseres Verständnis für Legasthenie und auch die Hälfte der Arbeitnehmer:innen ohne Legasthenie fühlt sich unsicher im Umgang mit Betroffenen und befürwortet Aufklärung (Gaiswinkler, 2023).

Ein inklusives Arbeitsumfeld, das Offenlegung erleichtert, erfordert neben Bewusstseinsbildung auch konkrete strukturelle Maßnahmen. Partnerschaften mit Organisationen, die sich auf die Unterstützung neurodiverser Menschen spezialisieren, können neue Wege für Praktika und Beschäftigungsmöglichkeiten eröffnen (Remington & Pellicano, 2019). Diese Partnerschaften bieten nicht nur Zugang zu einem breiteren Talentpool, sondern fördern auch ein Arbeitsumfeld, in dem die Offenlegung von Legasthenie als Teil der Unternehmensstrategie für Diversität und Inklusion betrachtet wird. Mitarbeiter:innen, die Unterstützung benötigen, können so auf unterstützende Ressourcen zurückgreifen, ohne befürchten zu müssen, dass ihre Offenlegung negative Konsequenzen hat. Regelmäßige Gespräche und anonyme Umfragen helfen Unternehmen, die spezifischen Bedürfnisse von Mitarbeitenden mit Legasthenie zu identifizieren und sicherzustellen, dass Anpassungen wirksam sind (Khan, Grabarski, Ali & Buckmaster, 2023).

2.5 Fazit: Gestaltung eines inklusiven Arbeitsumfeldes zur Bewältigung der Herausforderungen von Menschen mit Legasthenie

Zusammengefasst stehen Menschen mit Legasthenie in der Arbeitswelt nicht nur vor funktionalen Herausforderungen, sondern auch vor besonderen emotionalen und psychischen Belastungen. Dies zeigt die Notwendigkeit, unterstützende und inklusive Strukturen zu etablieren, um die Integration und Förderung von Menschen mit Legasthenie nachhaltig zu sichern.

Personalabteilungen und Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung eines inklusiven Arbeitsumfelds. Sensibilisierungsmaßnahmen, faire Einstellungsverfahren, gezielte Anpassungen im Arbeitsdesign, die Schaffung einer Kultur von Unterstützung sowie kontinuierlicher Dialog schaffen Rahmenbedingungen, die neurodiverse Mitarbeitende stärken. Entscheidend ist, Legasthenie nicht ausschließlich als Einschränkung zu betrachten, sondern die Potenziale der Betroffenen gezielt in den Arbeitsalltag zu integrieren. Eine vielfältige und inklusive Unternehmenskultur trägt nicht nur zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden bei, sondern steigert langfristig auch den Erfolg von Organisationen (Scott et al., 2017).

https://doi.org/10.5771/9783748963349-337 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

3 Inklusion am Beispiel von ASML

ASML, ein niederländisches Technologieunternehmen, setzt sich aktiv für Neurodiversität ein und bietet ein erfolgreiches Beispiel für die Integration neurodivergenter Mitarbeitender, einschließlich Menschen mit Legasthenie. Gegründet im Jahr 1984, zählt ASML heute zu den führenden Zulieferern der Halbleiterindustrie und produziert extrem-ultraviolette Lithografie-Maschinen zur Chip-Herstellung. Im März 2025 erreichte das Unternehmen eine Marktkapitalisierung von rund 264 Milliarden Euro und gehört damit zu den fünf wertvollsten Unternehmen Europas, noch vor Siemens und der Deutschen Telekom. Mit weltweit rund 42.000 Mitarbeitenden betont ASML auf seiner Website die wertvollen Stärken neurodivergenter Fachkräfte, darunter analytisches Denken, Kreativität und unkonventionelle Problemlösungen, wichtige Kompetenzen für Innovation und technologischen Fortschritt (ASML, 2025).

Eine zentrale Rolle spielt das firmeninterne Netzwerk *Atypical*, das neurodivergente Mitarbeitende unterstützt und das Bewusstsein für Neurodiversität innerhalb des Unternehmens stärkt. Es fördert die Selbstakzeptanz der Betroffenen, ermöglicht Vernetzung und bietet Beratung für Führungskräfte. Darüber hinaus organisiert *Atypical* regelmäßig Veranstaltungen, um den Austausch über individuelle Stärken und Herausforderungen neurodiverser Mitarbeitender zu fördern (ASML, 2025).

Ein wichtiges Beispiel für die Bedeutung neurodiverser Führungskräfte ist Martin van den Brink, der das Unternehmen als Präsident und CTO von 2013 bis 2024 leitete. Van den Brink, selbst Legastheniker, äußerte sich offen über seine Herausforderungen: „Ich bin so legasthenisch, dass ich nicht einmal einen Satz schreiben kann", sagte er 2022 in einem Interview mit *de Volkskrant* (Witteman, 2022). Er habe sich mit größter Mühe durch die Schule gekämpft – sein Talent für Wissenschaft und Technologie habe es ihm ermöglicht, die Schule erfolgreich zu beenden. „Im derzeitigen Schulsystem hätte ich es nicht geschafft". Er ist ein engagierter Unterstützer von *Atypical* und setzt sich für eine Unternehmenskultur ein, in der Unterschiede akzeptiert und als Stärke betrachtet werden.

ASML verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz zur Inklusion, indem es Maßnahmen zur Unterstützung neurodivergenter Mitarbeitender einführt. Flexible Arbeitsbedingungen und maßgeschneiderte Anpassungen, wie beispielsweise „Recharge Rooms" zur sensorischen Entlastung, tragen zu einem inklusiven Arbeitsumfeld bei. Durch enge Zusammenarbeit mit *Atypical* werden kontinuierlich Lösungen entwickelt, um die Arbeitsbedingungen neurodiverser Mitarbeitenden zu verbessern (Brunton, 2022).

https://doi.org/10.5771/9783748963349-337 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Zusätzlich engagiert sich ASML in externen Initiativen wie dem Programm *Career Jumpstart*, das in Zusammenarbeit mit der Fontys University of Applied Sciences und der Technischen Universität Eindhoven entstanden ist. Ziel des Programms ist es, neurodivergente Studierende beim Übergang ins Berufsleben zu unterstützen. ASML fungierte 2022 als Initialinvestor und fördert damit die berufliche Integration von Menschen mit Legasthenie, Autismus und ADHS (Career Jumpstart, 2025).

Career Jumpstart bietet umfassende Unterstützung durch individuelles Coaching, Workshops und Mentoring-Programme. Es begleitet die Teilnehmenden nicht nur während des Studiums, sondern auch in der Übergangsphase zum Berufseinstieg. Das Programm zielt darauf ab, die Selbstwahrnehmung der Teilnehmenden zu stärken, ihre Karrierekompetenzen zu entwickeln und ein besseres Verständnis ihrer Fähigkeiten zu fördern. Dabei wird eng mit verschiedenen Unternehmen zusammengearbeitet, um inklusive Arbeitsplätze zu schaffen und Vorurteile gegenüber neurodivergenten Mitarbeitenden abzubauen (van Aert, 2022; van Rooij, 2025).

ASML zeigt, dass die gezielte Förderung von Neurodiversität nicht nur eine inklusive Arbeitskultur schafft, sondern auch Innovation und Kreativität stärkt. Das Unternehmen nutzt die Vielfalt kognitiver Denkweisen gezielt als Wettbewerbsvorteil. Durch Netzwerke wie *Atypical* wird ein Arbeitsumfeld geschaffen, das auf Verständnis, Akzeptanz und Inklusion setzt (Malone-Burgaud, 2024). Damit stellt ASML ein Vorbild für Unternehmen dar, die das Potenzial neurodivergenter Mitarbeitender erkennen und fördern wollen.

4 Zukünftige Forschung

Die Forschung zu Legasthenie am Arbeitsplatz steckt noch in den Anfängen, obwohl das Bewusstsein für Neurodiversität zugenommen hat. Um die berufliche Integration von Erwachsenen mit Legasthenie zu verbessern, sind mehr und methodisch bessere Studien notwendig, die sich mit den Erfahrungen von Betroffenen, Kolleg:innen und Führungskräften auseinandersetzen. Es fehlen beispielsweise Studien, die untersuchen, wie psychologische Faktoren wie Arbeitsgedächtnis, Selbstwirksamkeit und berufliche Leistung mit beruflicher Integration und dem Wohlbefinden von Erwachsenen mit Legasthenie zusammenhängen (Doyle & McDowall, 2019; Nalavany et al., 2018). Ein besseres Verständnis dieser Zusammenhänge könnte helfen, gezielte Unterstützungsmaßnahmen zu entwickeln, die Betroffenen

https://doi.org/10.5771/9783748963349-337 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

weiterhelfen. Beispielsweise könnten Programme entwickelt werden, die das Selbstwertgefühl von Betroffenen stärken (Nalavany et al., 2018).

Darüber hinaus hat die bisherige Forschung oft die Schwierigkeiten und Herausforderungen, aber selten die Stärken und Potentiale von Arbeitnehmer:innen mit Legasthenie betrachtet. Zukünftige Studien sollten eine ausgewogenere Perspektive einnehmen. Das könnte dazu beitragen, Vorurteile abzubauen und aufzuzeigen, wie Unternehmen von der Vielfalt neurodiverser Denkweisen profitieren können (Beer et al., 2014). Darüber hinaus sollten Studien untersuchen, wie Erwachsene mit Legasthenie im Berufsalltag mit ihren Herausforderungen zielführend umgehen können. Viele entwickeln Lösungsstrategien, um ihre Aufgaben zu meistern – allerdings sind nicht alle diese Strategien „gesund". Die Erforschung adaptiver Strategien könnte wichtige Einblicke in Maßnahmen liefern, die Unternehmen umsetzen können, um Mitarbeitende mit Legasthenie zu unterstützen (Locke, Scallan, Mann & Alexander, 2015).

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Frage, ob und wie Menschen mit Legasthenie ihre Diagnose am Arbeitsplatz offenlegen (LeFevre-Levy et al., 2023). Viele Betroffene sind unsicher, ob sie über ihre Legasthenie sprechen sollen, aus Angst vor Vorurteilen oder Benachteiligung. Eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Barrieren der Offenlegung könnte Unternehmen dabei helfen, eine offenere und unterstützende Unternehmenskultur zu schaffen (Yeowell et al., 2018).

Um diese Fragen zu adressieren, wäre interdisziplinäre Forschung wünschenswert, die sowohl psychologische als auch arbeitsorganisatorische und -soziologische Perspektiven berücksichtigt. Hilfreich wären zudem praxisnahe Studien, die Betroffene und ihr Arbeits- und -Familienumfeld einbeziehen, um Herausforderungen sowie Anpassungs- und Lösungsstrategien besser zu verstehen. Darüber hinaus könnten erfolgreiche Praxisbeispiele als Vorbild für ein inklusives Arbeitsumfeld und als Grundlage für Richtlinien und Programme zur Förderung von Neurodiversität im Unternehmen dienen.

Umfassendere Forschung könnte nicht nur die beruflichen Chancen und das Wohlbefinden von Menschen mit Legasthenie verbessern, sondern auch dazu beitragen, die Arbeitswelt inklusiver zu gestalten und so Vielfalt und neue Perspektiven in die Gesellschaft einzubringen.

https://doi.org/10.5771/9783748963349-337 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

5 Fazit und Ausblick

Legasthenie am Arbeitsplatz bringt sowohl Herausforderungen als auch Chancen mit sich. Während Betroffene mit Schwierigkeiten in schriftsprachlichen Aufgaben konfrontiert sind, bringen sie oft Stärken wie kreatives Denken und Problemlösungskompetenz mit. Die aktuelle Forschung geht davon aus, dass 3–12 % der Bevölkerung Legasthenie haben, wobei diese Zahl je nach Definition und Diagnosekriterien variieren kann. Diese Schätzung verdeutlicht, dass Legasthenie kein Randthema ist, sondern einen erheblichen Teil der Gesellschaft betrifft. Allein in Deutschland sind mehrere Millionen Menschen betroffen – eine Größenordnung, die Unternehmen nicht ignorieren können. Die Integration von Menschen mit Legasthenie eröffnet sowohl wirtschaftliche als auch gesellschaftliche Chancen. Ebenso kann die Auseinandersetzung mit Neurodiversität dazu beitragen, die Zukunftsfähigkeit von Organisationen zu stärken. Entscheidend ist, dass Führungskräfte und HR-Verantwortliche besser über Legasthenie und Neurodiversität informiert sind. Durch eine Steigerung des Verständnisses und Bewusstseins für dieses Thema kann Stigmatisierung abgebaut und eine Kultur der Offenheit gefördert werden. Dazu gehört auch die Erarbeitung von Richtlinien zur Förderung von Inklusion am Arbeitsplatz, Schulungen von Führungskräften, der Einsatz unterstützender Technologien, alternative Bewertungsmethoden und flexible Arbeitsbedingungen. Ein weiterer wichtiger Schritt in Richtung Inklusion von Mitarbeitenden mit Legasthenie ist die Anpassung von Einstellungsverfahren. Statt den Fokus auf Bildungsabschlüsse zu legen, sollten Stellenausschreibungen kompetenzorientiert gestaltet sein (Sin Ru & Jamil, 2024). Die DIN 33430 bietet hierbei eine wertvolle Orientierung, um die Fairness von Auswahlverfahren sicherzustellen. Dies könnte beispielsweise den Einsatz alternativer Auswahlverfahren zur Bewertung relevanter Kompetenzen umfassen, die die Leistungsfähigkeit und Eignung von Bewerber:innen mit Legasthenie besser abbilden. Insbesondere textbasierte Auswahlinstrumente wie schriftliche Fragebögen oder Diktate sollten überdacht werden, da sie für Menschen mit Legasthenie eine zusätzliche Barriere darstellen können – besonders dann, wenn sie für die jeweilige Tätigkeit nicht erforderlich sind. Dies trägt nicht nur zur Chancengleichheit bei, sondern ermöglicht es auch, die Stärken von Bewerber:innen mit Legasthenie besser zur Geltung zu bringen und Diskriminierung zu vermeiden. Unternehmen wie ASML zeigen, dass eine gezielte Förderung von Neurodiversität sowohl individuelle als auch organisationale Vorteile mit sich bringt. Programme wie *Career Jumpstart* oder interne Netzwerke wie *Atypical* können als Best Practices dienen, um inklusive Arbeitsumgebungen zu schaffen und das Bewusstsein für neurodivergente Mitarbeitende

https://doi.org/10.5771/9783748963349-337 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

zu stärken. Die Einbindung neuroatypischer Talente kann langfristig dazu beitragen, sowohl Innovationspotenziale zu nutzen als auch inklusive Strukturen innerhalb von Organisationen zu fördern.

Prof. Dr. Katrin Böttcher ist Professorin für Internationales Personalmanagement an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin und verfügt über mehrjährige Erfahrung im Bereich Executive Management Development bei der Daimler Financial Services AG. Ihre Forschung konzentriert sich auf digitale Führung, Beschäftigungsfähigkeit und Neurodiversität am Arbeitsplatz. Sie besitzt Fachkenntnisse in den Bereichen Personal- und Organisationsmanagement sowie digitale Führung. Ihre Beiträge zu Themen wie Führung in Krisenzeiten, Work-Life-Balance und Karrieremanagement wurden in renommierten Fachzeitschriften, praxisorientierten Zeitschriften und Büchern veröffentlicht.

Prof. Dr. Laura Venz ist Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie am Institut für Management und Organisation der Leuphana Universität Lüneburg. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt auf verschiedenen Aspekten des Leistungshandelns und Wohlbefindens im Arbeitskontext, darunter Wissensaustausch, Arbeiten im Homeoffice und Erholung von Arbeitsstress. Sie hat in renommierten Fachzeitschriften wie dem Journal of Applied Psychology, dem Journal of Organizational Behavior und Human Relations veröffentlicht und wurde auch in Presse- und Medienbeiträgen zitiert, die sich mit Themen wie New Work, der Zukunft der Arbeit und Neurodiversität im Arbeitsleben beschäftigen.

Literatur

Abu Omar, D., Kirkman, A., Scott, C., Babicova, I. & Irons, Y. (2024). Positive Psychology Interventions to Increase Self-Esteem, Self-Efficacy, and Confidence and Decrease Anxiety among Students with Dyslexia: A Narrative Review. *Youth*, *4*(2), 835–853. https://doi.org/10.3390/youth4020055

ASML. (2025). *Diversity & inclusion. Many backgrounds, one purpose*. Verfügbar unter: https://www.asml.com/en/company/sustainability/people/diversity-and-inclusion

Austin, R. D. & Pisano, G. P. (2017). Neurodiversity as a Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, (May-June), 96–103. Verfügbar unter: https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage

Barnes, C. (2019). Understanding the social model of disability : Past, present and future. In *Routledge Handbook of Disability Studies* (S. 14–31). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429430817-2

https://doi.org/10.5771/9783748963349-337 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Beer, J. de, Engels, J., Heerkens, Y. & van der Klink, J. (2014). Factorsinfluencing work participation of adults with developmental dyslexia: a systematic review. *BMC Public Health*, *14*, 77. https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-77

Botha, M., Chapman, R., Giwa Onaiwu, M., Kapp, S. K., Stannard Ashley, A. & Walker, N. (2024). The neurodiversity concept was developed collectively: An overdue correction on the origins of neurodiversity theory. *Autism : the International Journal of Research and Practice*, *28*(6), 1591–1594. https://doi.org/10.1177/13623613241237871

Brunton, K. (ASML, Hrsg.). (2022). *Atypical. How ASML relies on neurodiversity for innovation*. Verfügbar unter: https://www.asml.com/en/news/stories/2022/atypical

Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte. (2025). *ICD-10-GM Version 2025. Entwicklungsstörungen (F80-F89)*. Verfügbar unter: https://klassifikationen.bfarm.de/icd-10-gm/kode-suche/htmlgm2025/block-f80-f89.htm

Bundesverband Legasthenie und Dyskalkulie e.V. (2024). *Aktueller Wissensstand Legasthenie*. Verfügbar unter: https://www.bvl-legasthenie.de/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=129

Career Jumpstart (Fontys and Technical University Eindhoven, Hrsg.). (2025). *Career Jumpstart. About us*. Verfügbar unter: https://careerjumpstart.nl/en/about-us/

Cosshall, W. J. (2020). The neglected issue of neurodivergence in workplace learning. *Training & Development*, *47*(4), 28–30.

Deacon, L., Macdonald, S. J. & Donaghue, J. (2022). "What's wrong with you, are you stupid?" Listening to the biographical narratives of adults with dyslexia in an age of 'inclusive' and 'anti-discriminatory' practice. *Disability & Society*, *37*(3), 406–426. https://doi.org/10.1080/09687599.2020.1815522

Doyle, N. E. & McDowall, A. (2018).*A Narrative Systematic Review of Coaching Interventions to Improve Dyslexia at Work*. https://doi.org/10.1101/342584

Doyle, N. E. & McDowall, A. (2019). Context matters: A review to formulate a conceptual framework for coaching as a disability accommodation. *PloS One*, *14*(8), e0199408. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0199408

Duranovic, M., Dedeic, M. & Gavrić, M. (2015). Dyslexia and visual-spatial talents. *Current Psychology*, *34*, 207–222.

Eide, B. L. & Eide, F. F. (2023).*The dyslexic advantage (revised and updated): Unlocking the hidden potential of the dyslexic brain*. Penguin.

Gaiswinkler, T. (LinkedIn, Hrsg.). (2023). *Legasthenie in der Arbeitswelt: Nur knapp ein Viertel der Legastheniker spricht das Thema am Arbeitsplatz offen an*. Verfügbar unter: https://de.linkedin.com/pulse/legasthenie-der-arbeitswelt-nur-knapp-ein-viertel-das-gaiswinkler-eodte?trk=public_post

Hedley, D., Cai, R., Uljarevic, M., Wilmot, M., Spoor, J. R., Richdale, A. et al. (2018). Transition to work: Perspectives from the autism spectrum. *Autism : the International Journal of Research and Practice*, *22*(5), 528–541. https://doi.org/10.1177/1362361316687697

Karolyi, C. von, Winner, E., Gray, W. & Sherman, G. F. (2003). Dyslexia linked to talent: Global visual-spatial ability. *Brain and language*, *85*(3), 427–431.

https://doi.org/10.5771/9783748963349-337 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Khan, M. H., Grabarski, M. K., Ali, M. & Buckmaster, S. (2023). Insights into Creating and Managing an Inclusive Neurodiverse Workplace for Positive Outcomes: A Multistaged Theoretical Framework. *Group & Organization Management*, *48*(5), 1339–1386. https://doi.org/10.1177/10596011221133583

Khayatzadeh-Mahani, A., Wittevrongel, K., Nicholas, D. B. & Zwicker, J. D. (2020). Prioritizing barriers and solutions to improve employment for persons with developmental disabilities. *Disability and Rehabilitation*, *42*(19), 2696–2706. https://doi.org/10.1080/09638288.2019.1570356

Kulkarni, M. & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Socialization of people with disabilities in the workplace. *Human Resource Management*, *50*(4), 521–540. https://doi.org/10.1002/hrm.20436

Leather, C., Hogh, H., Seiss, E. & Everatt, J. (2011). Cognitive functioning and work success in adults with dyslexia. *Dyslexia (Chichester, England)*, *17*(4), 327–338. https://doi.org/10.1002/dys.441

LeFevre-Levy, R., Melson-Silimon, A., Harmata, R., Hulett, A. L. & Carter, N. T. (2023). Neurodiversity in the workplace: Considering neuroatypicality as a form of diversity. *Industrial and Organizational Psychology*, *16*(1), 1–19. https://doi.org/10.1017/iop.2022.86

Locke, R., Scallan, S., Mann, R. & Alexander, G. (2015). Clinicians with dyslexia: a systematic review of effects and strategies. *The Clinical Teacher*, *12*(6), 394–398. https://doi.org/10.1111/tct.12331

Macdonald, S. J. & Cosgrove, F. (2019). Dyslexia and policing.*Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *38*(6), 634–651. https://doi.org/10.1108/edi-11-2018-0218

Malone-Burgaud, R. (ASML, Hrsg.). (2024). *From Intern to Full-Time at ASML*. Verfügbar unter: https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7167814681242370048/

Nalavany, B. A., Kennedy, R., Lee, M. H., Carawan, L. W. & Knight, S. M. (2023). Insights from a Web-based survey into the psychosocial experiences of adults with dyslexia: Findings from a final comment question. *Dyslexia (Chichester, England)*, *29*(4), 441–458. https://doi.org/10.1002/dys.1756

Nalavany, B. A., Logan, J. M. & Carawan, L. W. (2018). The relationship between emotional experience with dyslexia and work self-efficacy among adults with dyslexia. *Dyslexia (Chichester, England)*, *24*(1), 17–32. https://doi.org/10.1002/dys.1575

Nieuwenboer, N. A. den, Tirol-Carmody, K., Rogers, K. M. & Trevino, L. K. (Dismantling Bias Conference Series, Hrsg.). (2022). *The Dyslexic Struggle for Dignity in the Workplace.* Vol. 3 Nr. 4. Verfügbar unter: https://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1122&context=cgg

Paetzold, R. L., García, M. F., Colella, A., Ren, L. R., Del Triana, M. C. & Ziebro, M. (2008). Perceptions of People with Disabilities: When is Accommodation Fair? *Basic and Applied Social Psychology*, *30*(1), 27–35. https://doi.org/10.1080/01973530701665280

Remington, A. & Pellicano, E. (2019). 'Sometimes you just need someone to take a chance on you': An internship programme for autistic graduates at Deutsche Bank, UK. *Journal of Management & Organization*, *25*(04), 516–534. https://doi.org/10.1017/jmo.2018.66

Scheerer-Neumann, G. (2023). *Lese-Rechtschreib-Schwäche und Legasthenie: Grundlagen, Diagnostik und Förderung*. Kohlhammer Verlag.

https://doi.org/10.5771/9783748963349-337 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Scott, M., Jacob, A., Hendrie, D., Parsons, R., Girdler, S., Falkmer, T. et al. (2017). Employers' perception of the costs and the benefits of hiring individuals with autism spectrum disorder in open employment in Australia. *PloS One*, *12*(5), e0177607. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0177607

Sin Ru, O. & Jamil, R. (2024). Conceptual Framework of Inclusive Human Resource Management to Support Neurodiversity Employment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *14*(2). https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i2/20922

Singer, J. (1999). 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 S. F. Mairian Corker (Hrsg.), *Disability discourse* (S. 59–70). Buckingham: Open University Press.

Smith-Spark, J. H., Gordon, R. & Jansari, A. S. (2022). The impact of developmental dyslexia on workplace cognition: Evidence from a virtual reality environment. In A. Ebert, T. Lachmann, K. Dreßler, J. Lindblom & R. Reinhard (Hrsg.), *Proceedings of the 33rd European Conference on Cognitive Ergonomics* (S. 1–4). New York, NY, USA: ACM.

Statistisches Bundesamt. (2024). *Bevölkerungsstand*. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/_inhalt.html

Szulc, J. M., Davies, J., Tomczak, M. T. & McGregor, E.L. (2021). AMO perspectives on the well-being of neurodivergent human capital. *Employee Relations: The International Journal*, *43*(4), 858–872. https://doi.org/10.1108/er-09-2020-0446

Van Aert, L. (Cursor, Hrsg.). (2022). *When you're desperately needed, but fail at job interviews*, Eindhoven University of Technology. Verfügbar unter: https://www.cursor.tue.nl/en/news/2022/april/week-4/when-youre-desperately-needed-but-fail-at-job-interviews/

Van Rooij, M. (Fontys Hogeschool, Hrsg.). (2025). *More 'neurodivergent' young people able to find a job due to Career Jumpstart grant*. Verfügbar unter: https://hub.fontys.nl/News/More-neurodivergent-young-people-able-to-find-a-job-due-to-Career-Jumpstart-grant.htm

Venz, L. & Wöhrmann, A. M. (2025). Maladaptive Working Time Strategies and Exhaustion: A Daily Diary Study on Violating Breaks, Working Faster, and Working Overtime. *sozialpolitik.ch*.

Weber, C., Krieger, B., Häne, E., Yarker, J. & McDowall, A. (2022). Physical workplace adjustments to support neurodivergent workers: A systematic review. *Applied Psychology*. https://doi.org/10.1111/apps.12431

Wissell, S., Karimi, L., Serry, T., Furlong, L. & Hudson, J. (2022). "You Don't Look Dyslexic": Using the Job Demands-Resource Model of Burnout to Explore Employment Experiences of Australian Adults with Dyslexia. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(17). https://doi.org/10.3390/ijerph191710719

Witteman, J. (2022, 30. Juli). ASML-baas Martin van den Brink: 'Ik heb altijd een totale afwezigheid van angst gehad om iets te maken'. *deVolkskrant*. Verfügbar unter: https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/asml-baas-martin-van-den-brink-ik-heb-altijd-een-totale-afwezigheid-van-angst-gehad-om-iets-te-maken~b0388ac7/

Yeowell, G., Rooney, J. & Goodwin, P. C. (2018). Exploring the disclosure decisions made by physiotherapists with a specific learning difficulty. *Physiotherapy*, *104*(2), 203–208. https://doi.org/10.1016/j.physio.2017.10.003

https://doi.org/10.5771/9783748963349-337 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

https://doi.org/10.5771/9783748963349-337 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY