

# **Beruf: Neurodiversität am Arbeitsplatz – Herausforderungen, Potenziale und Inklusion**



*Prof. Dr. Timo Lorenz & Jannick Schneider*

## **Legasthenie im Betrieb: Ein Praxisratgeber zur Integration in Unternehmen**

In diesem Kapitel wird die Bedeutung der Integration und Unterstützung von Menschen mit Legasthenie im beruflichen Kontext durch die Linse der Neurodiversität beleuchtet. Es stellt die breiten Herausforderungen dar, denen Betroffene gegenüberstehen, wie Schwierigkeiten bei der Textverarbeitung und zwischenmenschlicher Kommunikation, die oft zu Benachteiligungen am Arbeitsplatz führen. Durch die Förderung eines vielfältigen und inklusiven Arbeitsmarktes wird betont, wie essenziell die Anerkennung und Wertschätzung neurodivergenter Talente für die Steigerung der Arbeitsplatzkultur und Effektivität ist. Das Kapitel zielt darauf ab, Stereotypen zu widerlegen, die Stärken und Beiträge von Menschen mit Legasthenie hervorzuheben und praktische Lösungen für deren Integration in die Arbeitswelt anzubieten. Es fordert eine Abkehr von Vorurteilen, unterstreicht die Notwendigkeit individueller Anpassungen und plädiert für ein Arbeitsumfeld, das die Vielfalt menschlicher Fähigkeiten wertschätzt und nutzt.

### **1 Einleitung**

In diesem Kapitel widmen wir uns dem Thema Legasthenie im beruflichen Kontext, betrachtet durch die Linse der Neurodiversität. Unter dem Begriff der Neurodiversität wird die Anerkennung und Wertschätzung der Vielfalt in Gehirnstrukturen und kognitiven Funktionen als natürliche Varianten innerhalb des menschlichen Spektrums verstanden (Doyle, 2020; LeFevre-Levy et al., 2023; Lorenz et al., 2017).

Die beruflichen Herausforderungen für Menschen mit Legasthenie sind breit gefächert. Sie reichen von Schwierigkeiten bei der Verarbeitung von Texten und organisatorischen Aufgaben bis hin zu Barrieren in der zwischenmenschlichen Kommunikation (Moody, 2010). Diese Probleme werden oft entweder unterschätzt oder nicht adäquat adressiert, was zu Benachteiligungen am Arbeitsplatz führen kann. Es ist jedoch von essentieller Bedeutung, die Integration und Unterstützung dieser Individuen zu fördern, um einen vielfältigen, inklusiven und damit leistungsfähigeren Arbeitsmarkt zu realisieren (Li et al., 2019).

Ziel dieses Kapitels ist es, ein umfassendes Verständnis für die Thematik der Legasthenie am Arbeitsplatz zu schaffen – dies umfasst sowohl die individuellen Herausforderungen als auch die wertvollen Beiträge, die Menschen mit Legasthenie zum Arbeitsmarkt leisten können. Wir möchten Stereotypen entgegentreten, die Stärken und Talente von Menschen mit Legasthenie beleuchten und praktikable Lösungsansätze sowie Strategien für deren Unterstützung und Eingliederung in die Arbeitswelt aufzeigen. Dieses Kapitel soll nicht nur aufklären, sondern auch einen Beitrag zu einer inklusiven und gerechteren Arbeitswelt leisten, in der die Vielfalt menschlicher Kompetenzen erkannt und geschätzt wird.

### Stereotypen und Vorurteile gegenüber Menschen mit Legasthenie

Legasthenie ist eine Lese- und/oder Schreibstörung, die sich auf die Fähigkeit auswirkt, Wörter korrekt zu erkennen, zu verstehen und zu schreiben. Trotz dieser Herausforderungen ist es ein weit verbreitetes Missverständnis, Legasthenie mit geringerer Intelligenz gleichzusetzen. Dieses Vorurteil ist nicht nur wissenschaftlich haltlos, sondern kann auch das Selbstwertgefühl und die Leistungsfähigkeit der Betroffenen negativ beeinflussen (Beetham & Okhai, 2017).

Menschen mit Legasthenie begegnen oft Stereotypen und Vorurteilen, die ihre Fähigkeiten und Potenziale sowohl im Bildungsbereich als auch am Arbeitsplatz unterschätzen lassen (Beetham & Okhai, 2017). Ein solches Umfeld kann dazu führen, dass ihre besonderen individuellen Talente und Kompetenzen übersehen werden, was eine gerechte und effektive Einbindung in den Arbeitsmarkt erschwert.

Es ist wichtig zu verstehen, dass Legasthenie keine Aussage über die allgemeine Intelligenz oder die beruflichen Fähigkeiten einer Person macht. Viele Menschen mit Legasthenie verfügen über außergewöhnliche Fähigkeiten in Bereichen, die nicht unmittelbar mit dem Lesen und Schreiben zusammenhängen, wie zum Beispiel im kreativen Denken, in der Problemlösung und in der mündlichen Kommunikation (Doyle, 2020).

Durch die Anerkennung und Wertschätzung der Stärken und Herausforderungen jedes Einzelnen können Organisationen eine inklusive Arbeitsumgebung schaffen, die nicht nur die Potenziale von Menschen mit Legasthenie voll ausschöpft, sondern auch zu einer allgemeinen Verbesserung der Arbeitsplatzkultur beiträgt (Li et al., 2019).

## 1.1 Die Stärken von Menschen mit Legasthenie

Die Anerkennung der beruflichen Stärken von Menschen mit Legasthenie eröffnet Perspektiven, die weit über die herkömmliche Betrachtung von Les- und Schreibschwierigkeiten hinausgehen. Diese individuellen Fähigkeiten, die oft in einem direkten Zusammenhang mit der Neurodiversität stehen, bieten in verschiedenen beruflichen Kontexten wertvolle Vorteile. Im Folgenden soll auf einige Fähigkeiten eingegangen werden, die Menschen mit Legasthenie als Kompensationsmechanismen entwickeln können.

### **Kreative Problemlösung und Innovationsfähigkeit**

Ein zentrales Merkmal vieler Menschen mit Legasthenie ist ihre ausgeprägte Fähigkeit zum kreativen Denken und zur Problemlösung (Bartlett, 2010). So haben neurodivergente Menschen gelernt, kreative Lösungen zu finden, um mit ihren potenziellen Herausforderungen umgehen zu können. Diese Kompetenzen sind besonders in Bereichen gefragt, die ein hohes Maß an Innovation und kreative Ansätze erfordern. Die Fähigkeit, Probleme aus anderen Perspektiven zu betrachten, ermöglicht es Menschen mit Legasthenie, originelle Lösungen zu entwickeln, die anderen möglicherweise entgehen.

### **Visuelle Stärken und räumliches Verständnis**

Einige Menschen mit Legasthenie können beispielsweise visuelle Informationen effizienter nutzen, was ihnen in visuell orientierten Berufen einen bedeutenden Vorteil verschafft (Blackburn, 2023). So können beispielsweise die Fähigkeiten zur schnellen Erkennung von Mustern und die Neuanordnung von Informationen eine ausgeprägte Stärke sein (DeBeer et al., 2014). Diese visuellen und räumlichen Fähigkeiten kommen insbesondere in Fächern wie z.B. Ingenieurwesen, Grafikdesign und Architektur zum Tragen, wo ein gutes räumliches Vorstellungsvermögen und die Fähigkeit, komplexe visuelle Muster zu erkennen und zu interpretieren, unerlässlich sind (DeBeer et al., 2022).

### **Förderung einer inklusiven Arbeitsumgebung**

Durch die gezielte Förderung und Integration der besonderen Talente von Menschen mit Legasthenie können Unternehmen nicht nur die Potenziale dieser Mitarbeiter:innen voll ausschöpfen, sondern auch ihre eigene Innovationskraft und Problemlösungsfähigkeit steigern. Die Schaffung einer inklusiven Arbeitsumgebung, die neurodiverse Fähigkeiten wertschätzt, trägt zu einer allgemeinen Verbesserung der Arbeitsplatzkultur bei.

Indem wir uns von Stereotypen lösen und die Vielfalt menschlicher Fähigkeiten erkennen und schätzen, können wir eine Arbeitswelt gestalten, die sowohl für Menschen mit Legasthenie als auch für die Organisationen, in denen sie tätig sind, von Vorteil ist.

### *1.2 Herausforderungen im Berufsalltag für Menschen mit Legasthenie*

Die beruflichen Herausforderungen für Menschen mit Legasthenie sind vielschichtig und können sowohl die Ausführung von Arbeitsaufgaben als auch psychosoziale Aspekte betreffen. Die Bewältigung dieser Schwierigkeiten erfordert ein umfassendes Verständnis und gezielte Anpassungen seitens der Arbeitgeber, um ein wirklich inklusives Arbeitsumfeld zu gewährleisten.

#### **Analyse beruflicher Schwierigkeiten**

Zu den beruflichen Schwierigkeiten, mit denen Menschen mit Legasthenie konfrontiert sind, zählen insbesondere Probleme bei der Verarbeitung schriftlicher Informationen. Diese reichen von der langsamen Textverarbeitung bis hin zu Herausforderungen beim Verfassen von Berichten oder der Kommunikation via E-Mail, die mittlerweile seit vielen Jahren in diversen Berufen einen Großteil der Kommunikation im Alltag ausmacht. Darüber hinaus können Schwierigkeiten in der zwischenmenschlichen Kommunikation auftreten, da Missverständnisse oder die Interpretation von Informationen erschwert sein können.

#### **Psychosoziale Auswirkungen**

Die psychosozialen Auswirkungen von Legasthenie sind nicht zu unterschätzen (Constantini et al., 2020). Sie beeinflussen das Selbstbild der Betroffenen und können zu Unsicherheiten im sozialen Umgang führen. Ein positives Arbeitsumfeld, das die Stärken von Menschen mit Legasthenie anerkennt und fördert, ist entscheidend, um das Selbstvertrauen zu stärken und eine vollständige Integration in die Arbeitswelt zu ermöglichen.

#### **Stigmatisierung und Arbeitsleistung**

Die Stigmatisierung von Menschen mit Legasthenie kann sowohl für Mitarbeiter:innen als auch für Arbeitgeber:innen belastend sein und sich negativ auf die Arbeitsleistung auswirken. Blackburn (2023) betont die wichtige Rolle von angemessenen Anpassungen, um die Arbeitsbedingungen für Menschen mit Legasthenie zu verbessern. Diese Anpassungen müssen individuell und kontextbezogen gestaltet sein, um effektiv zu sein. Die Stigma-

tisierung von Menschen mit Legasthenie in der Organisation kann solche Anpassungen erschweren und lässt gewisse Potenziale ggf. unbenutzt.

## Zwischenfazit

Die Anerkennung und Anpassung an die Herausforderungen, denen Menschen mit Legasthenie im Berufsleben begegnen, sind grundlegende Schritte zur Schaffung eines inklusiven Arbeitsplatzes. Durch das Verständnis der spezifischen Schwierigkeiten und die Implementierung gezielter Unterstützungsmaßnahmen können Arbeitgeber:innen nicht nur die Arbeitsleistung und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden verbessern, sondern auch von den vielfältigen Fähigkeiten profitieren, die Menschen mit Legasthenie in die Arbeitswelt einbringen.

### *1.3 Wichtigkeit des Themas für den Arbeitsmarkt*

Die Integration und Unterstützung von Menschen mit Legasthenie unterstreicht die Bedeutung von Corporate Social Responsibility (CSR) und einem positiven Diversitätsklima für den Arbeitsmarkt. Ein inklusives Arbeitsumfeld, das neurodivergente Talente wertschätzt, fördert nicht nur eine hohe Perspektivenvielfalt und Kreativität, sondern trägt auch zu Innovation und effektiver Problemlösung bei. Unternehmen, die ein starkes Engagement für Diversität und Inklusion zeigen, schaffen eine Arbeitsatmosphäre, die alle Menschen der Organisation unterstützt und motiviert. Beispieleweise können positive Effekte auf das Commitment zur Organisation, das Engagement in die Tätigkeit, die Arbeitszufriedenheit und die Kündigungsabsicht beobachtet werden (Li et al., 2019; Paruzel et al., 2021).

Inspirierende Erfolgsgeschichten von Menschen mit Legasthenie demonstrieren, dass mit angepassten Strategien und angemessener Unterstützung Legasthenie kein Hindernis für beruflichen Erfolg sein muss. Diese Praktiken sind nicht nur ein Zeichen für soziale Verantwortung, sondern verbessern auch das Arbeitsklima und fördern die allgemeine Zufriedenheit und Produktivität im Unternehmen. So kann hier als Beispiel das Unternehmen "Cloud9 Insights" genommen werden. Dessen Geschäftsleitung selbst mit den Potenzialen von Legasthenie als Form der Neurodiversität zum Erfolg der Organisation beiträgt. So werden Potenziale vor allem in der Möglichkeit gesehen, anders zu lernen, die Welt anders zu sehen. Durch eine offene Kommunikation der Geschäftsleitung und einem offenen Umgang mit dem Thema wird das Inklusionsklima gefördert und Stärken wertschätzt. "Wenn man Legasthenikerin ist, kann man nie wirklich scheitern, weil man einfach akzeptiert, dass man es vielleicht nicht auf Anhieb schafft

und einen Weg finden muss, das Problem zu umgehen” (Card, 2019). Diese Art der Kommunikation verändert die Wirklichkeit, die (neurodivergente) Beschäftigte erleben. So können die oben angesprochenen Potenziale eher realisiert werden. Hierbei ist es jedoch wichtig, authentisch zu sein und das, was von der Organisation geäußert wird, auch wirklich zu vertreten (Wang et al., 2020).

## 2 Was kann die Organisation tun?

Um Menschen mit Legasthenie effektiv zu unterstützen, können Organisationen gezielte Maßnahmen in den Bereichen Bewerbungsprozess, Berufsalltag und hinsichtlich des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz (KI; bspw. Sprachassistenz durch Siri und Alexa oder Unterstützung beim Schreiben und Rechnen durch ChatGPT, Grammarly oder Photomath) implementieren. Eine inklusive Gestaltung von Stellenausschreibungen und ein adaptiver Auswahlprozess sind essenziell. Dies beinhaltet den Gebrauch klarer und einfacher Sprache sowie die Bereitstellung alternativer Bewertungsmethoden, die über die Grenzen traditioneller schriftlicher Prüfungen hinausgehen. Ein Beispiel hier wären mündliche Prüfungen. Im Berufsalltag helfen Arbeitsplatzanpassungen, wie zum Beispiel strukturierte Arbeitsanweisungen und visuelle Hilfsmittel, Mitarbeitenden mit Legasthenie, ihre Stärken voll zu entfalten.

Darüber hinaus sind Fortbildungen und Workshops entscheidend, um das Bewusstsein und Verständnis für Legasthenie innerhalb der Belegschaft zu fördern. Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz als Unterstützungswerzeug bietet zusätzliche Möglichkeiten, um individuelle Herausforderungen anzugehen und die Arbeitsleistung zu optimieren. So können personalisierte Lernassistenten die Stärken und Schwächen von Mitarbeitenden mit Legasthenie analysieren und maßgeschneiderte Lern- oder Arbeitspläne erstellen, die Aufgaben in kleinere, überschaubare Teile gliedern. KI-gestützte Analysewerkzeuge erkennen und analysieren Effizienzmuster am Arbeitsplatz und entwickeln auf dieser Basis individuelle Unterstützungsstrategien, die die Produktivität steigern. Zudem können interaktive Schulungsplattformen Inhalte dynamisch an den Lernstil und die Geschwindigkeit einer jeden Person anpassen, bieten Feedback in Echtzeit und fördern so Lernen und persönliche Entwicklung. Diese Maßnahmen setzen einen Rahmen für eine inklusive Unternehmenskultur, die Vielfalt wertschätzt und die Fähigkeiten jedes Einzelnen anerkennt.

## 2.1 Bewerbungsprozess – Der Weg in den Job

Ein inklusives Arbeitsumfeld beginnt mit der Gestaltung der Stellenausschreibung. Dabei ist es unabdingbar, dass Organisationen ihre Stellenausschreibungen in klarer und einfacher Sprache gestalten, um den Zugang für Menschen mit Legasthenie zu erleichtern und potenzielle Barrieren durch komplexe Sprachstrukturen zu vermeiden. Es ist ratsam, in Stellenanzeigen explizit zu erwähnen, dass Bewerbungen von neurodivergenten Personen ausdrücklich erwünscht sind. Eine solche explizite Einladung sendet ein starkes Signal aus, das neurodivergenten Bewerber:innen Vertrauen und Ermutigung vermitteln kann. Dies zeigt, dass das Unternehmen Wert auf Diversität legt und bereit ist, individuelle Stärken und Unterschiedlichkeiten anzuerkennen und zu unterstützen. Ein derart offener und einladender Ansatz kann dazu beitragen, eine inklusive Unternehmenskultur zu fördern, die alle Talente willkommen heißt und schätzt.

Um das Auswahlverfahren weiter zu optimieren und speziell auf die Bedürfnisse von Bewerber:innen mit Legasthenie einzugehen, ist es empfehlenswert, den Fokus auf individuelle Stärken und Fähigkeiten zu legen. Die Implementierung von praktischen Aufgaben, die den Arbeitsalltag simulieren, und mündlichen Präsentationen, die kommunikative Fähigkeiten hervorheben, bieten eine umfassendere und gerechtere Beurteilung als traditionelle schriftliche Tests. Solche Methoden ermöglichen es, die tatsächlichen Kompetenzen und das Potenzial der Bewerber:innen in realen Arbeitssituationen zu erkennen. Darüber hinaus kann die Einbeziehung von aufgabenbasierten Assessments, die auf die spezifische Stelle zugeschnitten sind, dazu beitragen, eine direktere Verbindung zwischen den Fähigkeiten der Bewerber:innen und den Anforderungen der Position herzustellen. Die Anpassung des Auswahlverfahrens an die Vielfalt der Bewerber:innen demonstriert ein klares Bekenntnis zur Inklusion und Vielfalt im Unternehmen.

Unternehmen wie Google und Microsoft haben ihre Rekrutierungsverfahren angepasst, um eine klare, einfache Sprache zu nutzen und explizit neurodivergente Bewerber:innen anzusprechen. So hat Google universelle Richtlinien für potenzielle Bewerber:innen aufgestellt, um über alle Hierarchieebenen einen fairen, transparenten und zugänglichen Prozess bereitzustellen. Microsoft hat ein "Neurodiversity Hiring Program" entwickelt, mit einer realistischen Prozessvorschau und Erfolgsgeschichten von neurodivergenten Bewerber:innen. Im Jahr 2021 schaltete auch der Finanzdienstleister paigo (heute Riverty Services GmbH) eine Stellenanzeige mit dem Titel "Niemnd ist Perfkt" und bot eine Stelle an, die unabhängig von Lese-, Rechtschreib- oder Rechenschwäche gut ausgeführt werden kann. Mit der damit verbundenen klaren Positionierung als offen und unterstützend für

neurodivergente Menschen, erhielt das Unternehmen mehr Bewerbungen als üblich (Marx, n. d.).

Die Anpassung des Bewerbungs- und Auswahlverfahrens ist ein wesentlicher Schritt, um die Herausforderungen im Rekrutierungsprozess für neurodivergente Menschen zu überwinden und ein inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen, das die Vielfalt und Einzigartigkeit jedes Einzelnen würdigt. Ohne gezielte Anpassungen sind viele neurodivergente Bewerber:innen im Rekrutierungsprozess benachteiligt (Blackburn, 2023). Ein tieferes Verständnis ihrer Bedürfnisse ermöglicht es, den Bewerbungs- und Interviewprozess so zu gestalten, dass diese Kandidat:innen ihre Fähigkeiten vollständig präsentieren können.

## *2.2 Berufsalltag*

Im Arbeitsalltag können Organisationen durch angepasste Methoden und Umgebungen eine unterstützende Atmosphäre für Mitarbeitende mit Legasthenie schaffen. Dies kann durch Anpassungen wie klare und strukturierte Arbeitsanweisungen, den Einsatz von visuellen Hilfsmitteln oder spezielle Software erreicht werden. Organisationen sollten auch ein Bewusstsein für Legasthenie unter den Mitarbeitenden fördern, um ein Umfeld der Akzeptanz und Unterstützung zu schaffen. Fortbildungen und Workshops können dazu beitragen, das Verständnis für die Herausforderungen von Menschen mit Legasthenie zu vertiefen und Strategien für eine effektive Zusammenarbeit zu entwickeln (Li et al., 2019).

Organisationen wie SAP bieten Schulungen an, um ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse von Mitarbeitenden mit Legasthenie zu schaffen. Flexible Arbeitszeiten, Telearbeit und spezielle Software wie Text-to-Speech-Programme helfen, ein inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen.

## *2.3 Lösungsideen zur Unterstützung von Betroffenen*

Menschen mit Legasthenie stehen im Berufsleben vor vielfältigen Herausforderungen. Jedoch kann durch gezielte Anpassungen und Verständnis am Arbeitsplatz eine produktive und positive Arbeitsumgebung geschaffen werden. Folgend findet sich ein Überblick über praktische Strategien und Anpassungen, die helfen sollen, die Stärken von Menschen mit Legasthenie zu nutzen und ihre Herausforderungen zu mildern:

## **Umgang mit dem Thema Legasthenie am Arbeitsplatz**

Eine offene Kommunikation und Sensibilisierung für Legasthenie am Arbeitsplatz sind entscheidend. Arbeitgebende und Kolleg:innen sollten über die Herausforderungen und Bedürfnisse von Menschen mit Legasthenie informiert werden, um Missverständnisse und Diskriminierung zu vermeiden (Leather & Kirwan, 2012). Menschen mit Legasthenie sollten ermutigt werden, offen über ihre Situation zu sprechen und gezielt Unterstützung anzufordern.

## **Soziale Beziehungen am Arbeitsplatz**

Die Qualität der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz hat einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg von Menschen mit Legasthenie. Positive Beziehungen können die Wahrscheinlichkeit der Unterstützung erhöhen und das Risiko von Stigmatisierung und Diskriminierung verringern (De Beer et al., 2022).

## **Interventionen und Trainings**

Zunächst können spezifische Interventionen und Trainings Menschen mit Legasthenie potenziell helfen, ihre persönlichen Ressourcen aufzubauen. Solche Interventionen können beispielsweise individuelle Coachings sein, Gruppentrainings zum Lesen und Schreiben oder Stress- und Ressourcentrainings. Dabei können Menschen mit Legasthenie Lese- und Schreibfähigkeiten trainieren, ihren Umgang mit Stress verbessern, das Zeitmanagement fördern und ihr Selbstbewusstsein sowie ihre Zielsetzungsfähigkeiten und Selbstkenntnis stärken (Costantini et al., 2020).

Organisationen sollten Schulungen für Führungskräfte und die Belegschaft im Allgemeinen anbieten, um das Bewusstsein und Verständnis für Legasthenie zu fördern (Leather & Kirwan, 2012). Solche Schulungen können dabei helfen, ein unterstützendes Arbeitsumfeld zu schaffen, das die Stärken von Mitarbeiter:innen mit Legasthenie anerkennt und fördert. Darüber hinaus könnte die Entwicklung von Mentor:innen-Programmen, in denen Mitarbeiter:innen mit Legasthenie mit erfahrenen Kolleg:innen zusammenarbeiten, einen weiteren Schritt zur Integration und Förderung darstellen (Bartlett et al., 2010).

## **Individuelle Anpassungen am Arbeitsplatz**

Es ist wichtig zu verstehen, dass es keine Einheitslösung für die Unterstützung von Menschen mit Legasthenie gibt. Anpassungen müssen individuell

und abhängig vom jeweiligen Arbeitskontext gestaltet werden (Blackburn, 2023). Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeiter:innen, den Vorgesetzten und den Kolleg:innen, um die spezifischen Bedürfnisse zu identifizieren und entsprechende Lösungen zu entwickeln.

### Strukturierung und Systematisierung der Arbeitstätigkeit

Strukturierte Arbeitsanweisungen nach einem klaren Schema sowie visuelle Unterstützung bei der Übergabe der Anweisungen können eine große Hilfe sein (Bartlett et al., 2010; Blackburn, 2023). Dabei ist vor allem wichtig zu berücksichtigen, dass Menschen mit Legasthenie häufig die Planung und Vorbereitung von Aufgaben meiden, da sie so glauben, Zeit zu sparen. Dies kann sich jedoch negativ auf die Leistung auswirken (Bartlett et al., 2010). Um Schwierigkeiten bei der Konzentration auf eine Aufgabe auszugleichen, kann es sinnvoll sein, Aufgaben in kleine Teilschritte aufzuteilen. So kann das Springen zwischen Gedanken vermieden werden und die einzelnen Arbeitsschritte können nacheinander angegangen werden (Bartlett et al., 2010).

Dazu gehört auch eine unterstützende Tagesplanung. Menschen mit Legasthenie sollten ihren Tag sorgfältig planen, um sicherzustellen, dass sie ausreichend Zeit für verschiedene Aufgaben und unerwartete Ereignisse haben. Wichtig ist dabei auch, ausreichend Zeit für Pausen einzuplanen und einen systematischen Ablauf in der Bearbeitung einzelner Aufgaben zu verstetigen. Ein Beispielplan könnte Checkpoints für Aktionslisten, Zeit für Postbearbeitung, Telefonate, Berichterstattung und Pausen beinhalten. Menschen mit Legasthenie profitieren von einem einfachen, aber effektiven System zur Aufzeichnung und regelmäßigen Überprüfung ihrer Aufgaben. Eine gut durchdachte Tagesplanung kann Menschen mit Legasthenie helfen, ihre Neigung zu minimieren, zwischen Aufgaben hin und her zu wechseln. Durch die Einteilung des Tages in feste Zeitblöcke für bestimmte Aufgaben oder Arbeitsarten kann eine fokussierte und effiziente Arbeitsweise gefördert werden (Bartlett et al., 2010).

Neben der systematischen Tagesplanung kann eine systematische und methodische Arbeitsplatzorganisation hilfreich sein. Beispielsweise das Sortieren und Kategorisieren von Gegenständen (Papiere, Ordner, Dateien, Werkzeuge, Materialien) nach ihrer Dringlichkeit oder der Aufgabenart bzw. des Verwendungszwecks. Dies kann durch farbige Ordner oder Ablageflächen unterstützt werden. So wird die Unterscheidung verschiedener Arbeitsarten tendenziell gefördert. Dabei ist es ebenso wichtig, dass Unterstützung und Anleitung von Vorgesetzten, Arbeitskolleg:innen oder Freunden bereitgestellt werden.

## Vorgehen bei spezifischen Tätigkeiten

Bei der Bearbeitung von Aufgaben wie das Lesen, Kopieren und Eingeben von Texten oder Zahlen sollten Menschen mit Legasthenie die Texte in Abschnitte unterteilen und wichtige Informationen wie Daten, Referenznummern oder Summen hervorheben. Im telefonischen oder schriftlichen Kontakt mit anderen Menschen kann eine gute Vorbereitung, wie das Erstellen eines klaren Nachrichtenformats, entscheidend sein. Menschen mit Legasthenie sollten lernen, Kontrolle über das Gespräch zu übernehmen, indem sie die anrufende Person bitten, langsamer zu sprechen oder Informationen zu wiederholen. Die Mitschrift oder Nachrichten an andere Personen sollten dann in einem klaren Layout geschrieben werden, unter Verwendung von Überschriften, Aufzählungspunkten oder Nummern.

### 2.4 Die gesellschaftliche Verantwortung

De Beer et al. (2022) betonen die Bedeutung eines biopsychosozialen Ansatzes und die Notwendigkeit, die gesellschaftliche Verantwortung für die Schaffung inklusiver Arbeitsplätze zu erkennen. Es ist wichtig, dass Arbeitsumgebungen geschaffen werden, die die Stärken von Menschen mit Legasthenie nutzen und gleichzeitig ihre Herausforderungen angemessen adressieren. Durch die Umsetzung dieser Strategien können Arbeitgeber:innen und Kolleg:innen einen wesentlichen Beitrag zur Förderung eines inklusiven und unterstützenden Arbeitsumfeldes für Menschen mit Legasthenie leisten.

### 2.5 Praxisbeispiele

Unternehmen wie SAP und Google haben gezeigt, wie durch gezielte Maßnahmen ein inklusives und unterstützendes Arbeitsumfeld für Menschen mit Legasthenie geschaffen werden kann. Diese Beispiele können als Vorbilder für andere Organisationen dienen. Beispielsweise kann hier auf das Kapitel von Rothenburger (2024) in diesem Sammelband verwiesen werden. Hier wird der Umgang mit Autismus am Arbeitsplatz bei SAP beschrieben. Spezifisch auf Legasthenie ausgerichtet können folgende Praxisbeispiele genannt werden:

Das College of Policing (2021) in Großbritannien hat einen umfassenden Bericht zu der Inklusivität in seinen Arbeitsplätzen und -tätigkeiten veröffentlicht. Unter anderem werden hier die Potenziale für eine inklusive Kultur hervorgehoben. Spannend ist dieser Bericht, da er explizite Best-Practices und Handlungsempfehlungen vermittelt, die sich von der Informati-

ons- und Kommunikationstechnologie-Branche abgrenzen, und sich den Spezifika des Polizei-Kontexts widmen. Unter anderem werden hier sogenannte "Listening Groups" vorgeschlagen. Dabei handelt es sich um soziale Situationen, in denen Führungskräfte sich den Bedürfnissen und Potenzialen von neurodivergenten Menschen widmen. So kann eine entsprechende Kultur geschaffen werden, was auch in folgendem Zitat veranschaulicht wird:

"The culture is to get those with dyslexia etc. to conform to the way 'we' do things, when in fact they need to find their own way and will perform better doing things in a way that suits the way they think and learn, but it takes a lot of understanding from a supervisor / supervisory team to allow this" (College of Policing, 2021, S. 12)

Organisationen wie "Made by Dyslexia" bieten tiefergehende Informationen an, um ein allgemeines Verständnis für die Potenziale und Herausforderungen von Menschen mit Legasthenie zu schaffen. So gibt es Trainingsangebote von Microsoft, die in Kollaboration mit Made by Dyslexia entwickelt wurden. Auch Microsofts eigene "Be You"-Kampagne fördert das Verständnis für Menschen mit Legasthenie und bietet How-Tos und Best-Practices an, um den beruflichen Alltag mit Microsoft Office Programmen zu gestalten.

## 2.6 KI als mögliche Ressource

### Die Rolle von Künstlicher Intelligenz und Technologie im Arbeitsleben von Menschen mit Legasthenie

Verschiedene KI-Tools und Technologien, wie beispielsweise Sprachassistenz durch Siri und Alexa oder Unterstützung beim Schreiben und Rechnen durch ChatGPT, Grammarly oder Photomath, können Personen mit Legasthenie am Arbeitsplatz erheblich unterstützen. KI-gestützte Lernplattformen ermöglichen eine individuelle Förderung kommunikativer Fähigkeiten und persönliche Entwicklung durch maßgeschneiderte Lernangebote.

Text-to-Speech-Software ermöglicht das Korrekturlesen von Dokumenten und erleichtert das Lesen langer Texte, ohne dass Ermüdung oder Überlastung auftritt. Tablets bieten eine Plattform zum Notizen machen, die leicht gespeichert und mit digitalen Tagebüchern, Erinnerungen und anderen organisatorischen Werkzeugen synchronisiert werden können. Automatisierte Meeting-Anfragesysteme vereinfachen die Organisation, indem sie die kognitive Belastung beim Erinnern von Zeiten und Orten verringern. Ebenso erleichtern automatisierte Such- und Ablagesysteme das Auffinden von Dokumenten, ohne dass ein komplexes Ablagesystem erforderlich ist.

Zusätzlich ermöglichen Diktatsoftware wie Dictate oder Immersive Reader in Microsoft Office 365 die Erstellung von Dokumenten durch Sprache, wodurch die mit dem Tippen verbundenen Herausforderungen für Personen mit Legasthenie reduziert werden. Diese Werkzeuge verbessern insgesamt die Produktivität und Zugänglichkeit für Personen mit Legasthenie in verschiedenen Arbeitsumgebungen.

## **Chancen und Herausforderungen der Nutzung von KI**

Der Einsatz von KI zur Unterstützung von Menschen mit Legasthenie birgt großes Potenzial, erfordert jedoch ein sorgfältiges Gleichgewicht zwischen technologischer Innovation und ethischer Verantwortung. Es ist entscheidend, KI-Systeme so zu gestalten, dass sie nicht nur die Arbeitsprozesse vereinfachen, sondern auch individuelle Lern- und Entwicklungsbedürfnisse berücksichtigen. Eine ethische Implementierung muss die Autonomie und Privatsphäre der Nutzer wahren, während sie gleichzeitig individuell anpassbar ist. Es ist essentiell, nicht nur die Technologie selbst, sondern auch deren Implementierung zu betrachten, um sicherzustellen, dass sie ethischen Grundsätzen entspricht und die Autonomie der Nutzenden unterstützt. Ein Schlüsselement ist die Förderung der Transparenz und des Verständnisses von KI-Systemen, um das Vertrauen der Nutzenden zu stärken und eine Kultur der Selbstständigkeit zu etablieren.

Durch die Integration von Feedbackmechanismen, die eine kontinuierliche Anpassung und Verbesserung ermöglichen, sowie die Gewährleistung von Transparenz in der Funktionsweise der KI, stärken wir das Vertrauen in die Technologie und fördern die Selbstbestimmung am Arbeitsplatz. Ein solcher Ansatz unterstreicht die Bedeutung einer inklusiven und nutzerzentrierten Entwicklung, um die Chancen der KI voll auszuschöpfen und gleichzeitig ihre Herausforderungen verantwortungsbewusst zu adressieren.

## **3 Was kann das Individuum tun?**

Wichtig sind nicht nur Bemühungen der Organisation. Auch das Individuum spielt eine zentrale Rolle dabei, die Potenziale und Herausforderungen von Legasthenie am Arbeitsplatz zu adressieren. In diesem Kapitel möchten wir, neben der Organisation, die andere Seite der Medaille beleuchten – das Individuum.

### 3.1 Kenne deine Stärken & Schwächen

Um den beruflichen Weg als Mensch mit Legasthenie zu meistern, ist es entscheidend, ein tiefes Verständnis und eine Akzeptanz der individuellen Stärken und Schwächen zu entwickeln. Diese Selbstkenntnis ermöglicht es, Legasthenie nicht als Hindernis, sondern als einen Aspekt der eigenen Person zu betrachten, der Vorteile im Arbeitsleben bieten kann (Constantini et al., 2020). Fähigkeiten wie z.B. kreativ und problemlösend zu denken (DeBeer et al., 2014), stellen eine besondere Stärke dar, die in vielen Berufsfeldern hoch geschätzt wird.

Die Förderung von kreativen und innovativen Denkweisen stärkt nicht nur das Selbstvertrauen, sondern erweitert auch die beruflichen Fähigkeiten. Menschen mit Legasthenie können dazu tendieren, in nichtlinearen Wegen zu denken – eine Fähigkeit, die in kreativen Berufen, in der Problemlösung und in Situationen, die innovatives Denken erfordern, von unschätzbarem Wert sein kann (Leather & Kirwan, 2012).

Es ist auch wichtig, offen für Feedback zu sein und dieses als Werkzeug für die berufliche und persönliche Entwicklung zu nutzen. Die Suche nach Unterstützung, sei es durch Kolleg:innen, Mentor:innen oder professionelle Beratung, kann helfen, die eigenen Talente weiter zu entfalten und Strategien zur Überwindung von Herausforderungen zu entwickeln. Ressourcen wie Informationen und Methoden des Bundesverbands für Legasthenie und Dyskalkulie können helfen, mehr über die eigenen Stärken und Schwächen zu lernen (Bundesverband für Legasthenie und Dyskalkulie, 2024).

Das Bewusstwerden über die eigenen Stärken und Entwicklungsfelder kann durch psychologische Tests und Fragebögen gefördert werden. Beispielsweise bieten der VIA-Starkentest (<https://www.viacharacter.org/>; Niemiec & Pearce, 2021) oder das Strengths Profile (<https://www.strengthsprofile.com/>) Einblicke in die persönlichen Stärken und Schwächen. Die von wissenschaftlicher Evidenz gestützten Instrumente sind niedrigschwellig zugänglich mit der Möglichkeit, individuelles Feedback zu erhalten. Die Ergebnisse aus solchen Instrumenten können vor allem als Gesprächsgrundlage dienen, um mit Kolleg:innen und Führungskräften über die persönlichen Stärken und Schwächen zu kommunizieren. Es kann sinnvoll sein, solche Tests wiederholt durchzuführen (bspw. einmal jährlich), um auch individuelle Weiterentwicklungen und Lernerfahrungen zu verfolgen.

### 3.2 Kommuniziere deine Stärken und Schwächen

Die Entwicklung eines tiefen Verständnisses der eigenen Stärken und Schwächen ist für Menschen mit Legasthenie von unschätzbarem Wert. Die-

se Selbsterkenntnis geht Hand in Hand mit der Anerkennung von Legasthenie als einem integralen Teil der eigenen Identität. Ein solches Bewusstsein ermöglicht es, Herausforderungen nicht nur zu begegnen, sondern auch gezielt Strategien für deren Bewältigung zu entwickeln. Indem Menschen mit Legasthenie ihre Talente und Fähigkeiten erkennen und einsetzen, können sie ihren Weg zur Selbstverwirklichung und beruflichen Erfüllung ebnen.

Die Bedeutung von Selbstreflexion und das aktive Einholen von Feedback sind dabei nicht zu unterschätzen. Dieses Feedback kann durch direkte Kommunikation mit Kolleg:innen oder durch die Inanspruchnahme professioneller Beratung erfolgen. Es dient nicht nur der persönlichen Weiterentwicklung, sondern auch der Verbesserung der Arbeitsfähigkeiten und -leistung.

Die Entscheidung, Legasthenie am Arbeitsplatz offenzulegen, ist komplex und hängt von vielen Faktoren ab (De Beer et al., 2022). Persönliche Faktoren spielen eine Rolle; jemand mit einem offenen und selbstbewussten Wesen mag es leichter finden, über die eigene Legasthenie zu sprechen. Die Sicherheit des Arbeitsumfelds ist ebenso entscheidend; ein unterstützendes und verständnisvolles Umfeld kann die Offenlegung erleichtern. Die Einstellung und das Wissen der Vorgesetzten über Legasthenie sind ebenfalls wichtig, da eine informierte Führungskraft eher in der Lage ist, angemessene Unterstützung anzubieten. Der Wunsch nach spezifischen Anpassungen am Arbeitsplatz kann ein entscheidender Faktor sein; wenn solche Anpassungen notwendig sind, um die Arbeitsleistung zu verbessern, kann dies für eine Offenlegung sprechen. Es ist wichtig, die potenziellen Vor- und Nachteile sorgfältig abzuwägen und individuelle Bedürfnisse sowie das berufliche Umfeld zu berücksichtigen, um die beste Entscheidung zu treffen.

Abschließend lässt sich sagen, dass Selbstanerkennung und effektive Kommunikation Schlüsselfaktoren sind, die es Menschen mit Legasthenie ermöglichen, eine aktive Rolle in ihrer beruflichen Entwicklung und Integration zu spielen. Die Förderung dieser Fähigkeiten unterstützt nicht nur das erfolgreiche Navigieren im Berufsleben, sondern auch die Schaffung eines inklusiven und unterstützenden Arbeitsumfelds, das die Vielfalt der Talente und Perspektiven wertschätzt.

## 4 Schlussbetrachtung

In der heutigen Arbeitswelt ist es von entscheidender Bedeutung, dass wir die Vielfalt und Einzigartigkeit jedes Einzelnen erkennen und wertschätzen. Dies gilt insbesondere im Kontext der Integration von neurodivergenten

Personen, wie z.B. Menschen mit Legasthenie, in das Berufsleben. Die Anpassung von organisatorischen Strukturen und Arbeitsprozessen, die ursprünglich darauf ausgerichtet sind, neurodivergente Mitarbeiter:innen zu unterstützen, zeigt sich häufig als ein Gewinn für das gesamte Team. Diese Anpassungen fördern eine inklusive, flexiblere und letztlich produktivere Arbeitsumgebung, von der alle profitieren können.

Ein wesentlicher Aspekt in diesem Prozess ist die bewusste Vermeidung von Stereotypen. Indem wir jeden Mitarbeitenden als Individuum mit eigenen Stärken, Fähigkeiten und Bedürfnissen anerkennen, können wir ein Arbeitsumfeld schaffen, das Vielfalt als Bereicherung betrachtet. Dies erfordert eine Kultur der Offenheit und des Respekts, in der sich jeder ermutigt fühlt, seinen Beitrag zu leisten.

Die Rolle der Technologie als Unterstützungsinstrument kann nicht hoch genug eingeschätzt werden, allerdings mit der wichtigen Einschränkung, dass sie niemals als universelle Lösung betrachtet werden sollte. Stattdessen muss die Einführung technologischer Hilfsmittel sorgfältig geplant und auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen abgestimmt werden. Dies erfordert ein tiefes Verständnis der verschiedenen Herausforderungen, mit denen neurodivergente Personen konfrontiert sind, und wie diese durch gezielten Technologieeinsatz gemindert werden können.

Die Bedeutung von Diversity, Equity und Inclusion (DEI) geht weit über ethische Überlegungen hinaus und ist zunehmend ein entscheidender Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Ein Arbeitsumfeld, das DEI-Prinzipien verinnerlicht, zieht nicht nur ein breiteres Spektrum an Talenten an, sondern fördert auch Kreativität, Innovation und letztlich die Zufriedenheit aller Mitarbeiter:innen. Indem Unternehmen ein klares Beekenntnis zu DEI abgeben, positionieren sie sich als attraktive Arbeitgebende für hochqualifizierte Fachkräfte mit verschiedenen Hintergründen.

Eine Kultur der Selbstreflexion, offenen Kommunikation und des gegenseitigen Respekts ist von unschätzbarem Wert für die Schaffung einer sicheren und unterstützenden Arbeitsumgebung. Es ist wichtig, dass sich alle Mitarbeiter:innen frei fühlen, ihre Gedanken und Bedenken zu äußern, und dass sie Vertrauen in die Unterstützung durch ihre Kolleg:innen und Vorgesetzten haben. Dies fördert nicht nur das individuelle Wohlbefinden, sondern auch die kollektive Resilienz und Anpassungsfähigkeit des Teams.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Integration neurodivergenter Mitarbeiter:innen in den Arbeitsmarkt ein kontinuierlicher Prozess der Anpassung, des Lernens und des gemeinsamen Wachstums ist. Dieser Prozess erfordert Engagement, Empathie und die Bereitschaft, bestehende Strukturen und Annahmen zu hinterfragen. Durch die gemeinsame Anstrengung von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden können wir eine

Arbeitswelt schaffen, die nicht nur inklusiver und gerechter ist, sondern auch die individuellen und kollektiven Potenziale aller Mitarbeiter:innen voll ausschöpft. Indem wir diesen Weg der Inklusion und Vielfalt gemeinsam beschreiten, leisten wir einen wertvollen Beitrag zur Gestaltung einer offenen, vielfältigen und innovativen Gesellschaft.

**Prof. Dr. Timo Lorenz** ist Juniorprofessor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der MSB Medical School Berlin. Nach dem Abschluss seines Master of Science in Psychologie mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie an der Freien Universität Berlin promovierte er dort 2016. Seine Forschung fokussiert sich auf positive Psychologie am Arbeitsplatz, Diversity sowie Neurodiversität. Dabei legt er besonderen Wert auf die Entwicklung wissenschaftlich fundierter Ansätze, um Wohlbefinden und Produktivität in Organisationen nachhaltig zu fördern. Zudem arbeitet er an Projekten zur Stärkung der Chancengleichheit und Inklusion am Arbeitsplatz.

**Jannick Schneider** promoviert an der Ruhr-Universität Bochum im Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie. Zuvor schloss er seinen Master of Science in Psychologie mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie an der Medical School Berlin ab. Seit Oktober 2023 arbeitet er als wissenschaftlicher Mitarbeiter beim Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft & Organisation. Seine Forschungsschwerpunkte liegen auf Arbeitswerten, organisationaler Identifikation und Fragebogenkonstruktion.

### Literatur

- Bartlett, D., Moody, S., & Kindersley, K. (2010). *Dyslexia in the workplace: An introductory guide* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Beetham, J., & Okhai, L. (2017). Workplace Dyslexia & Specific Learning Difficulties—Productivity, Engagement and Well-Being. *Open Journal of Social Sciences*, 05(06), 56–78. <https://doi.org/10.4236/jss.2017.56007>
- Benedetti, I., Barone, M., Panetti, V., Taborri, J., Urbani, T., Zingoni, A., & Calabro, G. (2022). Clustering analysis of factors affecting academic career of university students with dyslexia in Italy. *Scientific Reports*, 12(1), 9010. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-12985-w>
- Blackburn, B. (2023). Managing neurodiversity in workplaces. *Occupational Medicine*, 73(2), 57–58. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqac142>
- Bundesverband für Legasthenie und Dyskalkulie. 2024. Tipps für Erwachsene mit Legasthenie. <https://www.bvl-legasthenie.de/legasthenie/tipps-fuer-erwachsene.html>
- Card, J. (2019). *Dyslexia is a gift that's helped me in business*. Minutehack. <https://minutehack.com/interviews/dyslexia-is-a-gift-thats-helped-me-in-business>

- College of Policing (2021). *Discovery report into workplace adjustments*. <https://assets.production.opweb.aws.college.police.uk/s3fs-public/2021-08/discovery-report-workplace-adjustments.pdf>
- Costantini, A., Ceschi, A., & Sartori, R. (2020). Psychosocial Interventions for the Enhancement of Psychological Resources among Dyslexic Adults: A Systematic Review. *Sustainability*, 12(19), 7994. <https://doi.org/10.3390/su12197994>
- De Beer, J., Engels, J., Heerkens, Y., & Van Der Klink, J. (2014). Factors influencing work participation of adults with developmental dyslexia: A systematic review. *BMC Public Health*, 14(1), 77. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-77>
- De Beer, J., Heerkens, Y., Engels, J., & Van Der Klink, J. (2022). Factors relevant to work participation from the perspective of adults with developmental dyslexia: A systematic review of qualitative studies. *BMC Public Health*, 22(1), 1083. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-13436-x>
- Doyle, N. (2020). Neurodiversity at work: A biopsychosocial model and the impact on working adults. *British Medical Bulletin*, 135(1), 108–125. <https://doi.org/10.1093/bmb/ldaa021>
- Leather, C. & Kirwan B. (2012). Achieving Success in the Workplace. N. Brunswick (Ed.). *Supporting Dyslexic Adults in Higher Education and the Workplace* (1st ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119945000>
- 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>
- Li, Y., Perera, S., Kulik, C. T., & Metz, I. (2019). Inclusion climate: A multilevel investigation of its antecedents and consequences. *Human Resource Management*, 58(4), 353–369. <https://doi.org/10.1002/hrm.21956>
- Lorenz, T., Reznik, N., & Heinitz, K. (2017). A Different Point of View: The Neurodiversity Approach to Autism and Work. In M. Fitzgerald & J. Yip (Eds.), *Autism—Paradigms, Recent Research and Clinical Applications*. InTech. <https://doi.org/10.5772/65409>
- Marx, E. (n.d.). So können Organisationen Menschen mit Legasthenie unterstützen. Neue Narrative. <https://www.neuenarrative.de/magazin/so-koennen-organisationen-menschen-mit-legasthenie-unterstützen>
- Moody, S. (2010). Dyslexia in the Workplace. In D. Bartlett, S. Moody & K. Kindersley (Ed.) *Dyslexia in the workplace: An introductory guide* (2nd ed, 3-11). Wiley-Blackwell.
- Niemiec, R. M., & Pearce, R. (2021). The practice of character strengths: unifying definitions, principles, and exploration of what's soaring, emerging, and ripe with potential in science and in practice. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590220>
- Paruzel, A., Klug, H. J. P., & Maier, G. W. (2021). The Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 607108. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.607108>
- Rothenburger, I. (2024). Exkurs: Projekt “Autism at Work”. In K. Böttcher & A. Merkert (Ed.) *Neurodiversität in Bildung und Beruf: Herausforderungen verstehen, Ressourcen nutzen und Potenziale entfalten*. Nomos Verlag.

- Wang, Y., Xu, S., & Wang, Y. (2020). The consequences of employees' perceived corporate social responsibility: A meta-analysis. *Business Ethics: A European Review*, 29(3), 471–496. <https://doi.org/10.1111/beer.12273>

