

Stephan Gemke

---

# **Aufmerksamkeitsgestörte in Führungspositionen. Ja, bitte.**

---

Nr. 11/2019

# Aufmerksamkeitsgestörte in Führungspositionen. Ja, bitte.

---

**Das Aufmerksamkeitsdefizitsyndrom ist eine Gabe, von denen Unternehmen sehr profitieren können, sofern sie ADSlern eine angemessene Arbeitsumgebung bieten. Dieser Artikel zeigt warum und wie.**

Nein, dies ist kein Appell dafür, dass aufmerksamkeitsgestörte und hyperaktive Personen auf der Chefetage ganz klischeehaft herumtoben sollen. Hyperaktivität halte ich auf den Führungsebenen für gänzlich unangebracht, weswegen ich auch nicht von ADHS, sondern von ADS schreibe. Wie ich im Folgenden näher ausführe, können ADSler - ähnlich wie Autisten, die ja von Personalern seit einigen Jahren entdeckt bzw. berücksichtigt werden (vgl. Auticon) - eine sehr wertvolle "Human Resource" sein. Nicht grundlos könnte der Titel dieses Artikels auch "Zu wenig ADSler in Führungspositionen" heißen, und damit meine ich nicht den Platz als Lückenfüller oder als Quoten-Erfüllungsgehilfe, wenn im Vorstand durchs Stühlerücken wieder Platz für Verbesserungen geschaffen wird.

Mein Anliegen ist in aller Aufrichtigkeit ernstgemeint und fußt auf folgender Plausibilität:

Zwar habe ich keine belastbaren Zahlen darüber, wie viele ADS'ler an Firmenspitzen arbeiten, auch weil es ja ein vergleichsweise junges medizinisches Feld ist, aber der Großteil von Vorständen dürfte nicht sonderlich aufmerksamkeits- und konzentrationsschwach sein. Einerseits weil es in den Konzernspitzen (zu) hektisch zugeht, Kreativität getötet wird und es sehr konsens- und budgetgetrieben ist. All dies ist Teufelszeug für Kreative, die lieber ihr eigener Chef sein wollen und selbstständig als Grafiker, Programmierer, Texter, Architekten, Maler, Schriftsteller usw. arbeiten, bzw., die sich innerhalb des Unternehmens entsprechenden Freiraum schaffen und genehmigen. Aufmerksamkeitsgestörte sind Personen, die in Großraumbüros an Reizüberflutung ertränken und die für ihre Analysen, Designs und Konstruktionen ein Einzelbüro bevorzugen.

## **Die Vorteile von aufmerksamkeitsgestörten Mitarbeitern**

Denn diese Menschen können zweierlei:

Einerseits sind sie hellwach und nehmen alles wahr und in ihren Köpfen bildet sich laufend eine riesige Assoziations- und Erinnerungskette, weshalb sich diese Leute

dann wahlweise besonders eloquent, pointiert, nachdenklich und/oder inspirierend äußern können und z.B. Analysen tätigen können mit einer inhaltlichen Qualität und Schlussfolgerung, auf die andere Mitarbeiter und Kollegen nie gekommen wären oder sich trauten, zu äußern. Es sind Personen, die in Mathe versagen sobald es über die vier Grundrechenarten hinaus geht und weil es verboten ist, Prüfungsaufgaben zur Stochastik per schriftlicher Erläuterung zu lösen. ADSler hassen die Seitenzahlbeschränkungen für Hausarbeiten, blühen erst in Präsentationen so richtig auf, weil sie sich endlich ausleben dürfen und ecken als Doktoratsstudenten bei ihren Professoren an, wenn sie keinem eigenen Thema nachgehen dürfen.

Andererseits sind sie hyperfokussiert und wollen ein Thema in Tiefe und Breite durcharbeiten und würden sich, sofern es denn möglich wäre, zu Tode recherchieren. Sie klicken sich dutzendfach durchs Web, lassen viele Tabs offen und die Schreibtische werden voller und voller. Auch deswegen sind Großraumbüros für sie ein Graus: Ständig beobachtet und bewertet zu werden („Guck mal seinen chaotischen Schreibtisch an“) und es vor allem immer mitzubekommen, ist nun wirklich nicht hilfreich für ein angenehmes Arbeitsklima.

Diese Konzentrationsschwachen und Aufmerksamkeitsgestörten haben es aber richtig drauf; sie scheuen nichts und sie wollen immer etwas werden. Sie können Aufgaben in wenigen Stunden erledigen, genauso wie stundenlang nichts zutun. Es sind Leute, die zumeist avantgardistisch durchs Leben gehen, weil sie kombinieren und antizipieren können und in dieser Gabe von anderen allenfalls kopiert, aber nie gleichwertig erreicht werden können. Es sind Leute, die auch E-Commerce Start-ups gegründet hätten ohne das z.B. Rocket Internet es so arbeitsteilig machte, bis die Gründerszene inflationär wurde. Sie können Texte und Lieder komponieren und improvisieren, statt nur Bruchstücke davon und auch nur streng nach Lehrbuch. Es sind Menschen, denen auf eine Silbenendung direkt zehn Reime einfallen, während andere noch überlegen. Sie wollen auch keinen Status-Quo wahren, anders als 0815-Manager und Angestellte, die nur dann was machen, wenn es alle machen oder wenn sie es machen müssen und die zufrieden sind wenn der Tag endlich vorbei ist. Die nicht erst Veränderungen initiieren, wenn sie unausweichlich, ja geradezu so offensichtlich sind, dass man von Antizipation, also von Pionierarbeit und Vorwegnahme nicht mehr reden kann. Sie sind keine Verwalter sondern Macher. Und die wirklich Ahnung haben, statt gehetzt oder ohne vorherige Auseinandersetzung Parolen vorgegeben oder „ja, ja und Amen“ sagen.

## Personalverantwortliche müssen um ADHS / ADS wissen

Neben den obigen Vorteilen von ADSlern, durch die Arbeitgeber profitieren können, wenn sie für eine selbstbestimmte, projektbezogene, ruhige und strukturierte Arbeitsumgebung sorgen, ersparen sie sich auch viel Ärger, Unzufriedenheit und Fluktuation unter den Mitarbeitern. Über kurz oder lang müssen ADSler kündigen, wenn sich an der Situation mit Großraumbüro, lähmender Bürokratie, träger Meetings und hierarchischer Struktur nichts ändert. Und dann muss wieder von vorne eingestellt werden – bei zusätzlichen Kosten, intensiver Einarbeitungs- und Gewöhnungszeit sowie der Unwissenheit darüber, wie lange der neue Mitarbeiter bleibt und ob er das gleiche Maß an (nicht ausgeschöpfter) Denkkraft mitbringt.

Durch nicht integrierte bzw. auf den ADSler abgestimmte Arbeitsumgebungen zeigen sich dann zwangsläufig auch beim Rest des Personals Erschöpfungszustände, Beschwerden, Frustration, Krankmeldungen und Kündigungen, weil - wie in Schulklassen mit unsachgemäß betreuten ADHS-Kindern – die unbefriedigende Situation auch auf ihre Nerven geht. Es ist ja nicht so, dass man sich freut, wenn einzelne Kollegen endlos quasseln, sich verspäten, aufgedreht oder sehr gereizt sind. Nicht zu vergessen, wie die Betroffenen selbst, vor allem, weil die wenigsten je die Diagnose ADS gestellt bekamen, darunter leiden. Sie ärgern sich über sich selbst, weinen heimlich, kämpfen gegen etwas an, das sich nicht verändern lässt, leiden unter Panikattacken, Depressionen, Erschöpfungszustände und können einfach nicht mehr performen. Bleibt ADS bzw. ADHS unerkannt, ignoriert oder fehlbehandelt, dann fällt mir nur wenig ein, was für den jeweiligen Betroffenen noch schlimmer sein könnte.

Ich will, um das klarzustellen, keine ADS-Quote, kein ADS als Schwerbehinderung und in den Bewerbungsprozessen muss es auch keinen formalen ADHS-Test geben. Aber Recruiter, Personalchef und Abteilungsleiter sollten hinsichtlich ADS/ADHS geschult sein, um die Anzeichen und vor allem um die positiven Aspekte von Aufmerksamkeits-/Konzentrationschwäche erkennen und zu fördern. Ich halte es insgesamt betrachtet für empfehlenswert, in den Einstellungstest und Bewerbungsgesprächen einzelne Fragen aus einem ADS/ADHS-Test zu übernehmen.

Auch gilt es zu bedenken, dass das Zappelphilipp-Syndrom keineswegs auf Kinder beschränkt ist. Es gibt auch adulte ADHS bzw. Konzentrations- und Aufmerksamkeitschwächen bei Erwachsenen. Es ist ja weder eine Kinderkrankheit, die nie wieder auftritt, wenn man sie einmal hatte (vgl. Windpocken), noch eine

Erkrankung, aus der man herauswächst und die im Laufe der Zeit verloren geht. Sie bleibt und sie wandert von der Schule mit ins Arbeitsleben. Und sie ist vererbbar. Und nur Eltern können Kinder so etwas vererben, ganz gleich, ob ihnen vor 30, 50 oder 80 Jahren die ADHS-Diagnose gestellt wurde, oder nicht. Und Eltern sind meist Erwachsene und Erwachsene sind es, die arbeiten gehen. ADS und ADHS ist daher ganz sicher in allen Unternehmen präsent, auch wenn es noch unentdeckt ist.

Apropos Krankheit: Ich finde es, dass es eher eine Gabe ist. Eine Gabe, die viel mehr Beachtung unter Personalchefs und Recruitern zu finden hat und die man sich zu Nutze machen sollte. Und damit endet nun dieser Text, obwohl ich - typisch ADS - noch ellenlang weiter schreiben könnte und mir spontan Parolen einfallen, wie: „Konzentriert euch auf die Konzentrationsschwachen, schenkt den Aufmerksamkeitsgestörten mehr Aufmerksamkeit“. In diesem Sinne...