

Mitarbeitende mit ADS erkennen und führen

Wenn das Chaos regiert

Fast alle kennen die Geschichte vom Zappelphilipp. Erst wenige sind sich bewusst, dass es für Träumer und Zappelphilipp auch am Arbeitsplatz schwierig werden kann. Mindestens jeder 20ste ist von Aufmerksamkeitsstörungen betroffen. Die gute Nachricht: Es gibt zahlreiche Interventionsmöglichkeiten, und die Aussichten für eine rasche Verbesserung der Situation sind gut.

■ Von Ulrike Stedtnitz

Peter Meier (Name geändert) ist Assistent der Geschäftsleitung in einem mittelgrossen Dienstleistungsunternehmen. Seine Chefin stellte ihn ein, weil seine kreativen Ideen Abhilfe von dringenden Marketing- und Umsatzproblemen versprochen. Leider entpuppt sich die Einstellung in letzter Zeit immer mehr als ein Fehlentscheid.

■ P. Meier bringt sein Arbeitsvolumen und diverse Projekte einfach nicht auf die Reihe. Arbeiten werden in der Regel in letzter Minute erledigt. Erst starker Druck motiviert Peter Meier so richtig, und vor allem auch: aktiviert ihn überhaupt erst.

■ P. Meier lädt sich laufend zu viel auf, nichts scheint ihm zu

viel, und er sagt gar nicht gern «nein». Morgens kommt er oft in letzter Minute oder zu spät und wird erst mit Unmengen von Kaffee und Zigaretten so richtig wach. Kollegen haben sich über Peter Meiers Ungeduld im Umgang mit ihnen beschwert. Der kleinste Anlass provoziert ihn, er hat auch schon mal einen Kollegen angeschrien.

Peter Meier ist von Aufmerksamkeitsstörungen betroffen, auch ADS (Aufmerksamkeits-Defizit-Syndrom) oder ADD (Attention Defizit Disorder) genannt.

■ ADS ist keine Modeerscheinung, aber vielleicht doch eine Zeitkrankheit – in den heutigen stark wettbewerbsorientierten und effizienten Arbeitsumgebungen ist es schlimmer als viel-

leicht früher einmal, von ADS betroffen zu sein.

Unstrukturierte Arbeitssituationen, langes Sitzen oder langatmige Sitzungen sind Zeiten, wo Aufmerksamkeitschwierigkeiten erst so richtig sichtbar werden. Einerseits lassen sich dann starke Schwankungen in der Konzentrations- und Leistungsfähigkeit beobachten, Unruhe, Rastlosigkeit und Unlust. Andererseits sind gerade ADS-Betroffene oft kreative, intelligente und originelle Persönlichkeiten. Sie können hervorragende Multi-Taskers sein, sehr vernetzt denken und mit ihren unkonventionellen Lösungswegen den Arbeitsplatz enorm bereichern. Allerdings: Es gibt durchaus auch Kreative ohne ADS.

Zwei Varianten

Es gibt grundsätzlich zwei Varianten von ADS: Aufmerksamkeitsstörungen mit und ohne Hyperaktivität.

■ Die zweite Variante ist besonders in der Schweiz noch weniger gut bekannt und wird oft übersehen. Hier sind die verträumten, unaufmerksamen Chaoten zu finden. Auch die, die versuchen, ihre Schwierigkeit mit doppeltem Arbeitsaufwand und mit einem hohen Preis an Stress zu kompensieren.

Selbstverständlich ist ADS wie so vieles nicht etwas, was man hat

oder eben nicht hat. Es gibt leicht Betroffene, die die wenigen auftretenden Schwierigkeiten gut kompensieren können, und stark Betroffene, die letztlich fast immer persönlich und beruflich scheitern.

Trotzdem nach aussen erfolgreich

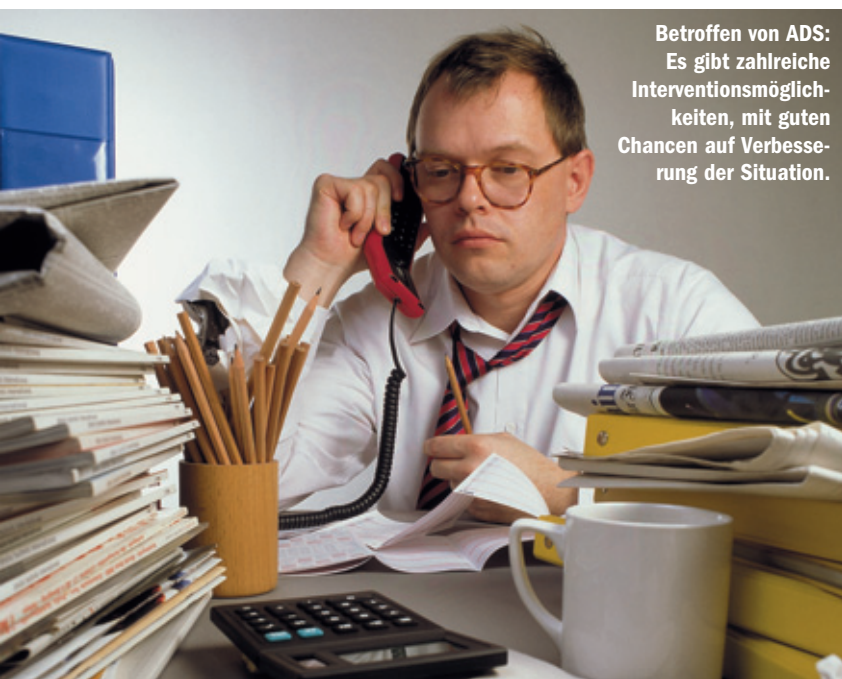
Gerade intelligenten Menschen mit ADS gelingt es oft, über lange Zeit hinweg zumindest ausreichende Leistungen zu erbringen. Sie gleichen den Mangel an Organisations- und Planungsvermögen mit permanenter Improvisation aus – wenn auch in der Regel viel Stress damit verbunden ist. ADS leichter bewältigen können beispielsweise Erwachsene, die sich für die Erledigung von Sorgfalts- und Routineaufgaben grösstenteils auf andere abstützen – wie beispielsweise eine gut organisierte Sachbearbeiterin oder einen Ehepartner.

Dennoch wird auch bei hochfähigen Menschen mit ADS häufig schon in Schule und Ausbildung die Kluft zwischen Potenzial und Leistung bemerkt und bemängelt: «Er könnte doch so viel mehr, wenn er sich nur vermehrt anstrengte ...»

Ursachen von ADS

Mindestens fünf Prozent aller Erwachsenen sind von ADS betroffen. ADS bezeichnet eine meist vererbte, neurobiologische Funktionsabweichung im Bereich der vorderen Hirnregionen, die für die Steuerung und das Zusammenspiel von Hirnfunktionen verantwortlich sind.

Das Gehirn neigt bei ADS dazu, Informationen langsamer zu leiten. Dadurch werden unwichtige innere und äussere Reize schlecht gefiltert. Dies führt zu einer chronischen Reizüberflutung, die sich auf den einzelnen sehr belastend auswirkt. Man kann diese Situation vergleichen mit einem Orchester, dessen Dirigent etwas unteraktiviert ist und das Konzert nicht so richtig im Griff hat.



Betroffen von ADS:
Es gibt zahlreiche Interventionsmöglichkeiten, mit guten Chancen auf Verbesserung der Situation.

ADS: Schadenpotenzial für das Unternehmen

Bereich	Gefahr
Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unfälle, Fehler und Sachschäden durch Vergesslichkeit und Unachtsamkeit am Arbeitsplatz.
Effizienz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ständige Unordnung beeinträchtigt die Team-Effizienz, wenn z.B. die Ablage nur für den Betroffenen nachvollziehbar ist. ■ Vergessene Termine verlangsamen die Zusammenarbeit.
Produktivität	<ul style="list-style-type: none"> ■ Suche nach Stimulation oder Unachtsamkeit führt zu Betriebs- und Nichtbetriebsunfällen. Ausfälle und Absenzen resultieren. ■ Absenzen durch ADS-bedingten Stress am Arbeitsplatz, psychosomatische Folgen wie Migräne-Attacken und weitere. ■ Unordnung und Chaos vermindern die Produktivität.
Arbeitsklima	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stimmungsschwankungen und emotionale Ausbrüche belasten das Arbeitsklima, schaffen permanente Unruhe im Team.
Team	<ul style="list-style-type: none"> ■ Team-Mitglieder müssen bei Chaos und Ausfällen häufig einspringen oder kompensieren, dies führt zu Ärger und Ablehnung. ■ Für Mitarbeitende mit ADS müssen Ausnahmeregelungen getroffen werden, diese führen zu Unverständnis und Ausgrenzung im Team. ■ Das Energieniveau des gesamten Teams wird belastet und reduziert.
Führung	<ul style="list-style-type: none"> ■ ADS-bedingte Schwierigkeiten führen zu einem chronisch niedrigen Selbstwertgefühl beim Mitarbeitenden; solche Mitarbeitende sind schwierig zu führen. ■ Verhalten des betroffenen Mitarbeitenden wirkt oft irrational, ist schwierig einzuschätzen und vorauszusagen. ■ Betroffene Mitarbeitende können kaum oder gar nicht Prioritäten setzen und einhalten. ■ Teilweise rebellisches und oppositionelles Verhalten, Mangel an Kooperation.
Unternehmensimage	<ul style="list-style-type: none"> ■ Besonders in kleineren Unternehmen: Vernachlässigung der äusseren Erscheinung und des Arbeitsplatzes kommunizieren übermässig und negativ nach aussen.

Tabelle: www.stechnitz.ch

Auswirkungen von ADS: Gefahren und Kosten, die durch ADS am Arbeitsplatz entstehen.

Eine geeignete Therapie muss deshalb darin bestehen, die frontalen Hirnregionen vermehrt zu aktivieren. Dies kann medikamentös oder in leichten Fällen auch mit Alltagsmassnahmen – wie vermehrter sportlicher Betätigung – erreicht werden.

Sinnvolle Interventionen

Was tut eine Führungskraft, die ADS bei einem oder mehreren Mitarbeitenden vermutet?

Es gibt sicher Fälle, wo ein/e von ADS betroffene/r Mitarbeiter/in für das Team und das Unternehmen nicht tragbar ist

und sich deshalb eine Kündigung aufdrängt. Oder auch Fälle, wo der/die Mitarbeiter/in sich wohl konstruktiv einbringt, aber doch unter starkem Stress zu stehen scheint. In einem offenen Gespräch kann der Verdacht auf ein mögliches ADS geäussert werden, samt der Empfehlung zu einer vertieften Diagnostik und Beratung.

Sicher eine gute Massnahme für das ganze Team liegt darin, einen vermehrt hirnfrendlichen Arbeitsplatz zu schaffen (siehe Kasten «Contra ADS: Dies können Führungskräfte tun, Seite 40). Wie in einem kürzlichen Beitrag der «Harvard Business Review» ausgeführt wurde, können nämlich auch ganz gewöhnliche stressgeladene Arbeitsplätze zu

Checkliste: ADS in unserem Unternehmen?

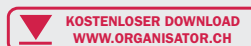
Sind Mitarbeitende in unserem Unternehmen von Aufmerksamkeitsstörungen betroffen? Nachfolgende Auflistung von Symptomen kann auf Vorliegen von ADS hinweisen:

- Chaotische Arbeitsweise, chronisch unaufgeräumter Arbeitsplatz.
- Mühe mit der Zeitplanung, häufiges Nichteinhalten von Deadlines und Terminen.
- Hat häufig Schwierigkeiten, bei der Sache zu bleiben, leicht ablenkbar.
- Zahlreiche Flüchtigkeitsfehler bei der Arbeit.
- Fängt vieles an, Projekte und Vorhaben «verlaufen im Sand».
- Schwierigkeiten im Umgang mit Routinearbeit.
- Körperliche Unruhe («Fummeln» mit Objekten in Sitzungen, Herumzappeln).
- Impulsives Verhalten (häufiges Unterbrechen im Gespräch, impulsive Entscheidungen).
- Emotionales «Ausrasten», niedrige Frustrationsgrenze.
- Soziale Inkompetenz (hört nicht zu, wenig dialogfähig, hält Monologe, kann soziale Signale nicht korrekt interpretieren).
- Scheint häufig müde und inaktiv (oder aber «wie getrieben»), hoher Stimulanzmittelkonsum (Koffein, Nikotin, Schokolade) sowie Überkonsum von Downers wie Alkohol oder Cannabis.
- Mühe, sich abzugrenzen.
- Suchtpotenzial beim Umgang mit dem PC.
- Hat depressive Phasen.
- Häufige Stellenwechsel.
- Finanzprobleme aufgrund eines impulsiven Umgangs mit Geld.

Auswertung

Bei zahlreichen Ja-Antworten könnte ein ADS vorliegen.

Wichtig: Es müssen nicht alle Symptome vorhanden sein. Diese Checkliste ist natürlich keine Diagnostik. Diese kann nur über erfahrene medizinische oder psychologische Fachleute erfolgen.



Contra ADS: Dies können Führungskräfte tun

Wichtig: Mehr Energie am Arbeitsplatz. Mit einfachen, hirnfrendlichen Massnahmen kommen alle Mitarbeitenden, und auch ADS-Betroffene, zu mehr Energie am Arbeitsplatz. Besonders wirksam ist, wenn Führungskräfte als Vorbild dienen.

1 Wasserkonsum

Jede Stunde ein Glas Wasser: Ein reichlicher Wasserkonsum (2 bis 3 Liter täglich) begünstigt die Hirnfunktionen und den Transfer der Botenstoffe im Gehirn. Keine Softdrinks!

2 Ernährung

Eiweisshaltige Snacks (Nüsse), Vollkornprodukte und Früchte/Gemüse halten den Blutzuckerspiegel konstant. Starke Schwankungen (Kaffee, Gipfeli, Guetzi) beeinträchtigen die Aufmerksamkeit zusätzlich. Tagsüber deshalb: möglichst wenig Süsses, kaum Weissmehl. Tipp: Cafeteria-Angebote überprüfen.

3 Körperliche Bewegung

Kleine Bewegungspausen am Arbeitsplatz vorleben: strecken, kniebeugen, ein rascher Spaziergang in der Mittagspause wirken hirnaktivierend.

In Sitzungen kann ein kleiner Igelball zum «Fummeln» die Aufmerksamkeit und Energie deutlich steigern – am besten einen Korb zur Selbstbedienung für alle auf den Tisch stellen. Oder Sitzungen öfters einmal mit «Stehungen» ersetzen.

4 Entspannung

15-Minuten-Mittagsschläfchen ermutigen, auch räumlich. Wirkt hirnaktivierend mit direkter Auswirkung auf Produktivität und Effizienz am Nachmittag.

5 Kaffee, Nikotin

Grüntee als Alternative zu Kaffee bereitstellen: hat weniger Nebenwirkungen.

Für Raucher draussen Rauchzonen schaffen: Nikotin ist wirklich nur scheinbar hirnstimulierend.

6 Organisation/Planung

Ein Wochenendseminar für alle oder ein persönliches Coaching in Arbeitsplanung und Zeitmanagement für einzelne ADS-Betroffene lohnen sich auf jeden Fall und können schnell Stressquellen verringern. (Kontakt: Marion Lamezan-Hauck, Creative Time Management, Möriken.)

7 Literatur

«Energiekompetenz. Produktiver denken, wirkungsvoller arbeiten, entspannter leben». Von V. Steiner. Pendo, 2005.

«Forever young. Das Ernährungsprogramm». Von U. T. Strunz. Gräfe und Unzer, 2000.

ADS-ähnlichen Symptomen bei Mitarbeitenden führen, die an sich gar nicht von ADS betroffen sind. Reizüberflutung und chronische Überlastung sind schliesslich heutzutage für viele Menschen ein Thema.

Wie führt man Mitarbeitende mit ADS?

■ **Herausforderungen schaffen.** Mitarbeitende mit ADS leisten mehr, wenn sie ausreichend angeregt und herausgefordert werden. Dies gilt noch vermehrt, wenn es sich um Mitarbeitende mit hohem Potenzial handelt.

■ **Arbeitsplatz organisieren.** Vielleicht braucht der/die Mitarbeiter/in etwas Hilfe bei der Strukturierung und Organisation des Arbeitsplatzes. Oft bringen schon relativ einfache Massnahmen sehr ermutigende Verbesserungen. Vielleicht lohnt sich die Investition in einige Stunden persönliches Coaching zur Optimierung des Arbeitsplatzes. Die Arbeit mit Farbkodierungen kommt den oft sehr visuell orientierten ADS-Betroffenen besonders entgegen.

■ Zeitmanagement erleichtern.

Wenn Mitarbeitende mit ADS grössere Projekte zu bearbeiten haben, brauchen sie Hilfe bei der Festlegung von Teilschritten. Es ist ratsam, vor dem definitiven Abschlusstermin Zwischentermine festzulegen, wo Fortschritte besprochen werden und Aufschiebeverhalten vermindert wird. Ebenfalls brauchen diese Mitarbeitenden Unterstützung beim Festlegen von Prioritäten. Nicht wenige sind Perfektionisten und müssen bei der Anstrengung gebremst werden, zuviel Zeit in ein «perfektes» Resultat zu investieren – wodurch andere Projekte in Rückstand geraten.

■ **Motivieren.** Ein häufiges, unmittelbares und spezifisches Feedback wirkt Wunder. ADS-Betroffene reagieren oft sehr emotional und sind deshalb auf ein

gefühlsmässig positiv gefärbtes Umfeld besonders angewiesen.

■ **Unterstützen.** Ein Auge darauf haben, auf welche Weise sich ein Mitarbeitender mit ADS sinnvoll entlasten – besonders von Routineaufgaben – und unterstützen lässt, vielleicht durch eine zeitweilig zur Seite gestellte Hilfskraft oder einen Arbeitspartner, der die Strukturierung eines Vorhabens übernehmen kann.

VERTIEFEN

«ADS. Das Erwachsenen-Buch: Aufmerksamkeits-Defizit-Syndrom. Neue Konzentrations- und Organisations-Hilfen für Ihr Berufs- und Privatleben». Von D. Claus, E. Aust-Claus und P.-M. Hammer. Oberstebrink 2001.

«Overloaded circuits. Why smart people underperform». Von E.M. Hallowell. «Harvard Business Review», Januar 2005, 55-62.

«ADS im Job». Von L. Weiss. Brendow 2003.

www.adhs.ch

www.amenclinic.com/ac/addtests
(englischsprachiges Online-Screening-Verfahren für ADS mit Auswertung, kostenlos)

www.hypies.de/add/50tips.html

AUTORIN

Dr. Ulrike Stedtnitz ist Inhaberin von [stedtnitz.design your life](http://stedtnitz.designyourlife.in). in Zürich. Das Unternehmen ist spezialisiert auf Life-Design-Konzepte sowie Beratungen für Beruf und Schule. Weitere Schwerpunkte liegen im Erkennen von Blockaden und im Entwickeln wirksamer Bewältigungsstrategien, auch im Hinblick auf ADS. Dr. Ulrike Stedtnitz und ihr Team arbeiten mit einer innovativen, ganzheitlichen und globalen Sichtweise, deutsch- und englischsprachig.

Tel. 044 341 32 30
Fax 044 341 32 63
info@stedtnitz.ch

ONLINE

www.stedtnitz.ch
www.adhs.ch
www.amenclinic.com/ac/addtests
(englischsprachiges Online-Screening-Verfahren für ADS mit Auswertung, kostenlos)
www.hypies.de/add/50tips.html

