

ANNA MARTON

ANDERS DENKEN. BESSER VERSTEHEN.

**NEURODIVERSITÄT VERSTEHEN.
SICH SELBST BESSER FÜHREN.
WIRKSAMER LEBEN, ARBEITEN UND FÜHREN.**

Zwanzig Seiten darüber, warum sich immer dieselben Menschen ändern –
und was passiert, wenn man aufhört, den Fehler dort zu suchen.

Gratis zum Vielbegabungskongress 4.0 · September 2026

GRATIS E-BOOK

**WER DIVERSITÄT VERSTEHT,
FÜHRT ANDERS.**

Wer Neurodivergenz erkennt, versteht Menschen besser.

Wer beides kann, gestaltet Zukunft.



ZUR ORIENTIERUNG

WAS DU HIER LIEST

Dieses Buch beantwortet nicht die Frage, was mit dir nicht stimmt. Es beantwortet eine nützlichere: wie du funktionierst – und was du brauchst, damit du wirksam sein kannst.

Sechzehn kurze Kapitel. Erst die Begriffe, dann die Profile, dann die Mechanik dahinter: Aufmerksamkeit, Denkweise, Motivation, Reize, Anpassung. Danach die Frage, wo der Fehler eigentlich liegt, wenn dauernd etwas schiefgeht. Am Ende fünf Werkzeuge und ein Experiment für sieben Tage.

Du brauchst keine Diagnose, um hier etwas mitzunehmen. Du brauchst auch keine, um dazuzugehören. Neurodiversität betrifft alle.

DREI LABELS, DAMIT KLAR BLEIBT, WOHER ETWAS KOMMT

STUDIENLAGE

Durch Forschung gestützt. Die Quellen stehen auf der letzten Seite.

OFFEN

Wissenschaftlich nicht geklärt. Wird hier auch nicht so getan, als wäre es das.

EINORDNUNG

Wo Beleg und Erleben auseinandergehen – und warum das wichtig ist.

Alles Übrige ist Erfahrungswissen. Aus zwanzig Jahren Führung, aus zahllosen Gesprächen und aus einem Leben, das erst mit vier Diagnosen rückwirkend Sinn ergeben hat.

WICHTIG

Dieses E-Book ersetzt keine Diagnostik und keine Therapie. Es ist kein Selbsttest und liefert kein Ergebnis, das du ankreuzen könntest. Wenn du beim Lesen merkst, dass du Antworten brauchst, die ein Buch nicht geben kann: Das ist ein gutes Ergebnis. Hol dir diese Antworten.

KAPITEL 01

JEDE GLATZE IST EINE FRISUR

Stell dir einen vollen Saal vor. Weihnachtsfeier, Konzert, Theater. Du siehst vor allem eines: Köpfe. Und auf jedem Kopf etwas anderes.

DAS IST DIVERSITÄT

Lang, kurz, lockig, glatt, hell, dunkel. Keine Variante gilt als falsch. Genauso bei Gehirnen: 100 % funktionieren unterschiedlich. Und dann die Köpfe, auf denen es glänzt – etwas mehr Abstand zwischen den Haarwurzeln, irgendwann so viel, dass eine glänzende Stelle entsteht. Auch das ist eine Frisur.

DER MOMENT, IN DEM DIE SPRACHE KIPPT

- Lange Haare sind eine Frisur.
- Kurze Haare sind eine Frisur.
- Ab irgendeinem Punkt heißt es nicht mehr Frisur, sondern Haarausfall. Am Kopf hat sich nichts geändert – geändert hat sich die Kategorie.

BEGRIFF	BEDEUTET	BETRIFFT
neurodivers	Eigenschaft einer Gruppe	alle Gehirne, immer
neurodivergent	Eigenschaft einer Person	geschätzt 15 bis 20 %
neurotypisch	Eigenschaft der Mehrheit	der größere Rest

ZWEI EINORDNUNGEN

Die 15 bis 20 % sind eine Schätzung, keine Messung – die Spannweite ist die eigentliche Nachricht. Und: Ein einzelnes Merkmal macht noch keine Neurodivergenz. Entscheidend sind **Muster, Dauer, Intensität und die Zahl der betroffenen Lebensbereiche**.

Neurodiversität betrifft 100 %. Neurodivergenz betrifft 15 bis 20 %. Was sich ändert, ist nicht der Kopf. Es ist die Kategorie.

KAPITEL 02

ADHS IST NICHT „ZU WENIG AUFMERKSAMKEIT“

Der Name ist das erste Missverständnis. Die Aufmerksamkeit ist nicht weg. Sie lässt sich nur schwerer dorthin schicken, wo sie gerade gebraucht wird.

Deshalb kann derselbe Mensch morgens drei Stunden in einem Thema verschwinden und zehn Minuten später daran scheitern, einen Brief zu öffnen. Das ist kein Widerspruch und kein Wille. Es geht um Regulation: von Aufmerksamkeit, Motivation, Impulsen und Aktivierung.

AUFMERKSAMKEIT

- Ablenkbarkeit, auch durch eigene Gedanken
- Hyperfokus, wenn etwas zündet
- Monotone Aufgaben sind unverhältnismäßig schwer

AKTIVIERUNG

- Schwer anfangen, auch bei Wichtigem
- Plötzlich enorme Energie unter Druck
- Jetzt schlägt wichtig

EXEKUTIVE FUNKTIONEN

- Planen, priorisieren, anfangen
- Wechseln und aufhören
- Zeit einschätzen

EMOTION UND IMPULS

- Schnelle emotionale Aktivierung
- Ungeduld, spontane Entscheidungen
- Starke Reaktion auf Kritik und Frustration

BEVOR DU DICH WIEDERERKENNST

Nicht jede vergessene Rechnung ist ADHS. Interessant wird es, wenn sich ähnliche Muster seit vielen Jahren zeigen, in mehreren Lebensbereichen gleichzeitig, und trotz ernsthafter Anstrengung.

Drei Erscheinungsformen: hyperaktiv, hypoaktiv (still, verträumt, scheinbar abwesend) und kombiniert. Die stille Form wird am seltensten erkannt – und Mädchen und Frauen am spätesten.

KAPITEL 03

AUTISMUS IST NICHT „KEINE EMPATHIE“

Die meisten Vorstellungen über Autismus stammen aus einem sehr engen Bild davon, wie ein autistischer Mensch angeblich aussieht. Dieses Bild ist männlich, jung, schweigsam und rechnet gut. Es stimmt für einen Bruchteil.

Autistische Menschen können sozial interessiert, empathisch, kommunikativ und beruflich erfolgreich sein – und gleichzeitig autistisch. Das eine schließt das andere nicht aus. Es macht die Sache nur unsichtbarer.

KOMMUNIKATION

- Implizite Botschaften sind schwerer zu entschlüsseln
- Bedürfnis nach Präzision
- Missverständnisse bei unausgesprochenen Erwartungen
- Direkte Kommunikation ist oft leichter, nicht unhöflicher

REIZVERARBEITUNG

- Geräusche, Licht, Gerüche, Berührung können intensiver oder anders ankommen
- Manche Reize werden vermieden, andere aktiv gesucht

VORHERSEHBARKEIT

- Struktur und klare Abläufe schaffen Sicherheit
- Unerwartete Änderungen kosten deutlich mehr Energie als bei anderen

INTERESSEN UND VERARBEITUNG

- Intensive Interessen, tiefe Beschäftigung
- Mustererkennung
- Detailorientierung

Autismus zeigt sich nicht nur darin, was ein Mensch nicht kann. Sondern oft darin, wie viel Energie er dafür aufwendet, etwas scheinbar problemlos zu können.

Genau deshalb geht es auf einer der nächsten Seiten um Masking – und darum, warum die Rechnung dafür selten dort ankommt, wo sie entsteht.

KAPITEL 04

UND WAS IST AUDHS?

AuDHS beschreibt das gemeinsame Auftreten von Autismus und ADHS. Und das fühlt sich von innen an, als würden zwei Menschen in einem Körper unterschiedliche Dinge beantragen.

EIN TEIL VON MIR WILL ...

GLEICHZEITIG BRAUCHE ICH ...

Neues, Abwechslung, Überraschung

Struktur und Vorhersehbarkeit

spontan anfangen

vorher wissen, was mich erwartet

viele Ideen gleichzeitig verfolgen

Ordnung und klare Systeme

intensive soziale Verbindung

viel Rückzug

neue Erfahrungen

vertraute Routinen

Geschwindigkeit

Zeit zum Verarbeiten

WARUM DAS WICHTIG IST

Weil Menschen mit dieser Kombination sich jahrelang für inkonsequent halten. Sie planen ein Wochenende voller Programm und sagen am Freitag ab. Sie brauchen ein System und sprengen es nach drei Wochen. Von außen sieht das aus wie Unzuverlässigkeit. Von innen sind es zwei Bedürfnisse, die beide berechtigt sind und sich gegenseitig im Weg stehen.

DIE BESSERE FRAGE

Nicht: „Warum bin ich so inkonsequent?“

Sondern: „Welche unterschiedlichen Bedürfnisse arbeiten hier gerade gleichzeitig in mir – und wie bediene ich beide, statt mich für eins zu entscheiden?“

EINORDNUNG

Bis 2013 galten ADHS und Autismus in den gängigen Klassifikationssystemen als nicht gemeinsam diagnostizierbar. Das wurde geändert. Viele Menschen, die vor diesem Zeitpunkt eine Diagnose bekommen haben, haben deshalb nur die Hälfte ihrer Antwort.

KAPITEL 05

DAS ÜBRIGE SPEKTRUM

Legasthenie, Dyskalkulie, Dyspraxie, Tourette, Hochbegabung. Fünf Profile, die selten in derselben Broschüre landen – und deren Gemeinsamkeit nicht die Schwäche ist, sondern das Missverständnis.

PROFIL	WORUM ES GEHT	WAS HÄUFIG ÜBERSEHEN WIRD
Legasthenie	Erschwerte Verarbeitung von Schrift und Lauten. Nicht Intelligenz, nicht Fleiß, nicht Sehschärfe.	Sehr häufig ausgeprägtes räumliches Denken, gutes Gehör, starke Rhetorik – und ein Talent, Systeme im Ganzen zu erfassen.
Dyskalkulie	Erschwerter Zugang zu Mengen, Zahlbeziehungen und Rechenoperationen.	Betrifft das Zahlverständnis, nicht das logische Denken. Viele arbeiten hoch analytisch – nur nicht über Zahlen.
Dyspraxie	Erschwerte Planung und Koordination von Bewegungsabläufen.	Wird als Unordentlichkeit oder Ungeschick gelesen. Es ist Planung, nicht Wille.
Tourette	Unwillkürliche motorische und vokale Tics, die sich nur begrenzt unterdrücken lassen – und dann umso stärker zurückkommen.	Die Vorstellung, es gehe vor allem um Schimpfwörter. Das ist eine seltene Ausformung, kein Kernmerkmal.
Hochbegabung	Deutlich überdurchschnittliche kognitive Leistungsfähigkeit.	du garantiert keine Leistung. Ohne passende Aufgabe entsteht Unterforderung – und die sieht von außen aus wie Desinteresse.

OFFEN

Ob Hochsensibilität ein eigenständiges neurokognitives Profil ist, ist wissenschaftlich nicht geklärt. Du ist keine Diagnose in ICD-11 oder DSM-5. Dass Menschen Reize unterschiedlich stark und unterschiedlich lange verarbeiten, ist unbestritten. Wie man das nennt und ob es eine eigene Kategorie verdient, ist es nicht. Hier wird es deshalb als Beschreibung geführt, nicht als Etikett.

WAS DIESE PROFILE VERBINDET

- Sie kommen selten allein. Kombinationen sind eher die Regel als die Ausnahme.
- Du kannst sich gegenseitig ausgleichen – und dadurch beide unsichtbar machen.
- Du wirst zuerst dort auffällig, wo ein System nur einen Weg vorsieht.

Du wirst keinem zweiten Gehirn begegnen, das arbeitet wie deines.

KAPITEL 06

KEIN DEFIZIT, KEINE SUPERKRAFT

Es gibt zwei bequeme Erzählungen über Neurodivergenz. Die eine sagt: Da fehlt etwas. Die andere sagt: Da ist eine Superkraft. Beide sind falsch, und beide aus demselben Grund.

Ein Unterschied ist kein Wert. Er wird erst einer, wenn er auf einen Kontext trifft. Dieselbe Fähigkeit, Abweichungen früher zu sehen als andere, heißt in der Qualitätssicherung Sorgfalt und beim Familienessen Schwarzmalerei. Der Kopf ist derselbe. Der Raum ist ein anderer.

DIE BANANENRECHNUNG

Es gibt weit über tausend Bananensorten. Kultiviert wurde jahrzehntelang im Wesentlichen eine: Gros Michel. Bequem, planbar, einheitlich – bis ein Pilz kam, *Fusarium oxysporum*, und die Monokultur kommerziell vernichtete. Der Nachfolger heißt Cavendish und steht heute unter demselben Druck durch eine neue Variante des Erregers.

Ein Standard für alle ist bequem. Bis ein Fall kommt, den der Standard nicht vorgesehen hat. Dann zeigt sich, ob es noch andere Sorten gibt.

EINORDNUNG

„Superkraft“ klingt freundlicher als „Störung“, macht aber denselben Fehler: Du erklärst einen Menschen über ein Etikett statt über seine Umstände. Und sie hat einen Preis. Wer als Superkraft gilt, darf keine Unterstützung brauchen.

DREI FRAGEN, DIE WEITERBRINGEN ALS JEDES ETIKETT

1. **In welchem Kontext** war das zuletzt ein Vorteil?
2. **In welchem Kontext** war es zuletzt ein Problem?
3. **Was war anders** zwischen diesen beiden Situationen – an mir oder um mich herum?

Innovation kommt selten aus der Mitte.

KAPITEL 07

SPRICH LANGSAMER. DENK SCHNELLER.

Mir wird oft gesagt, ich solle langsamer sprechen. Bisher hat mich noch nie jemand gefragt, ob er vielleicht ein bisschen schneller denken könnte.

VERTRÄUMT HEISST NICHT LANGSAM

Wer nach außen abwesend wirkt, ist innen oft alles andere als ruhig. Die Hyperaktivität sitzt dann nicht im Körper, sondern im Kopf. Von außen sieht das aus wie Trägheit. Von innen ist es Dauerbetrieb. Deshalb werden die stillen Profile am seltensten erkannt – und Frauen am spätesten.

WARUM DER FOKUS WEGBRICHT

Nicht immer, weil es zu viel ist. Sehr oft, weil es zu wenig ist.

- Wiederholung von Inhalt, der längst verstanden ist, bindet Kapazität ohne Ertrag.
- Die frei werdende Kapazität füllt sich sofort mit etwas anderem.
- Von außen sieht Unterforderung aus wie Desinteresse. Du ist das Gegenteil.

EINORDNUNG

Struktur, die sich wiederholt, entlastet – das Nervensystem weiß, was kommt. Inhalt, der sich wiederholt, obwohl er verstanden ist, kostet. Wer beides verwechselt, hält Vorhersehbarkeit für Langeweile und streicht genau das Falsche.

EIN BEISPIEL AUS DER ERSTEN KLASSE

Ich sollte eine Zeile lang denselben Buchstaben schreiben. Ein „a“. Nach dem dritten dachte ich mir, es wäre deutlich lustiger, endlich ein ganzes Wort zu schreiben. Meinen Namen zum Beispiel. Und je länger die Wiederholung dauerte, desto weniger konnte ich mich konzentrieren – und desto mehr störte mich, dass meine a nicht alle exakt gleich aussahen.

Derselbe Kopf, der zu wenig Aufgabe hatte und sich dann selbst eine gesucht hat. Unterforderung und Perfektionismus in einer einzigen Zeile.

„Sprich doch mal langsamer.“ — „Denk doch mal schneller.“ Beides verlangt vom anderen, sich zu ändern. Nur eines klingt unverschämt.

KAPITEL 08

MIKROSKOP UND WEITWINKEL

Menschen verarbeiten Information nicht in unterschiedlicher Geschwindigkeit, sondern in unterschiedlicher Reihenfolge. Das ist der Grund, warum zwei kluge Leute dieselbe Besprechung verlassen und sich hinterher fragen, ob sie im selben Raum waren.

ZWEI OBJEKTIVE

MIKROSKOP

Unterschiede und Details treten hervor. Genauigkeit ist hoch, Abweichungen fallen sofort auf. Einmal verstanden, sitzt es. Der weite Bezug zu Nachbarthemen entsteht seltener von selbst.

WEITWINKEL

Alles kommt gleichzeitig herein. Erst sammeln, später sortieren. Viele Perspektiven auf einmal, dafür braucht es eine äußere Struktur, damit aus dem Material ein Ergebnis wird.

Beide Objektive sehen scharf. Nur nicht dasselbe. Und viele Menschen wechseln je nach Thema, Tagesform und Interesse zwischen beiden.

DREI ACHSEN, AUF DENEN SICH DAS ZEIGT

EHER SO	ODER EHER SO	WORAN MAN ES MERKT
linear, Schritt für Schritt	simultan, alles gleichzeitig	Wie du erklärst, wenn du nicht nachdenkst
top-down, erst das Prinzip	bottom-up, erst die Beispiele	Woran du hängenbleibst, wenn jemand anders erklärt
festgelegte Reihenfolge	eigene Logik	Was passiert, wenn man dir eine Anleitung gibt

WARUM DAS PRAKTISCH IST

Wenn du weißt, wie du verarbeitest, kannst du darum bitten. „Gib mir bitte zuerst das Ziel, dann die Schritte“ ist eine Bitte, die jeder erfüllen kann. „Erklär das nochmal anders“ ist keine.

Zwei Menschen können dieselbe Information bekommen und trotzdem nicht dieselbe Information haben.

KAPITEL 09

JETZT.. SCHLÄGT WICHTIG

Motivation ist keine Charakterfrage. Du ist eine Frage davon, was im Moment überhaupt anspringt. Und bei vielen neurodivergenten Menschen springt nicht an, was wichtig ist, sondern was jetzt ist.

DREI BEOBACHTUNGEN AUS DER PRAXIS

- **Ein Ziel allein reicht nicht.** To-do-Listen motivieren selten. Ein konkreter Reiz — Musik, ein Timer, ein Mensch am anderen Ende der Leitung — deutlich häufiger.
- **Jetzt schlägt wichtig.** Ein Nutzen in sechs Monaten ist emotional weit weg. Eine Wirkung in zehn Minuten ist es nicht.
- **Der Weg muss tragen, nicht nur das Ergebnis.** Eine ungeliebte Aufgabe wird nicht dadurch attraktiver, dass am Ende etwas Schönes wartet. Du wird es, wenn unterwegs etwas Angenehmes passiert.

HYPERFOKUS UND AUFSCHIEBEN SIND DASSELBE PHÄNOMEN

In beiden Fällen entscheidet nicht der Wille, sondern die Anziehungskraft der Sache. Im Hyperfokus zieht die Aufgabe so stark, dass Zeit, Hunger und Termine verschwinden. Beim Aufschieben stoßen du so stark ab, dass du lieber die Spülmaschine ausräumen. Zwei Richtungen, ein Mechanismus: Es fehlt die bewusste Steuerung dazwischen.

OFFEN

Es gibt keinen einzelnen Botenstoff, der ADHS oder Autismus erklärt. Dopaminerge Signalverarbeitung spielt bei ADHS nachweislich eine Rolle — aber nicht als Füllstand, der leer wäre und aufgefüllt werden müsste. Wer dir erzählt, du hättest „zu wenig Dopamin“, verkauft dir mit hoher Wahrscheinlichkeit gleich danach etwas.

Struktur schützt Kapazität, nicht Disziplin.

KAPITEL 10

LICHT, SCHALL, SICHT

Reize sind kein Nebenschauplatz. Du bist bei sehr vielen Menschen der Hauptgrund, warum ein Tag gelingt oder nicht – und der am leichtesten zu verändernde dazu.

Reizverarbeitung unterscheidet sich in drei Dimensionen: **wann** etwas ankommt, **wie stark** es ankommt und **wie lange** es braucht, bis es wieder abklingt. Die dritte wird fast immer vergessen. Du erklärst, warum jemand zwei Stunden nach einem lauten Großraumbüro immer noch nicht ansprechbar ist.

DREI KANÄLE, DREI HEBEL

LICHT

Sonnenbrille auch drinnen, Tageslicht statt Deckenflutung. Flackernde Leuchtstoffröhren sind für manche körperlich anstrengend.

SCHALL

Noise Cancelling, Rückzugsort, Besprechungen ohne Nebengeräusche. Nicht Musik gegen Lärm, sondern weniger Gleichzeitigkeit.

SICHT

Sichtschutz, Blickrichtung weg von Bewegung. Was ständig im Augenwinkel passiert, kostet – auch unbewusst.

UND DER STRESS DAHINTER

Wenn zu viel gleichzeitig ankommt, reagiert das Nervensystem, nicht die Vernunft. Typische Formen: erstarren, gereizt werden, sich zurückziehen, oder in hektische Betriebsamkeit kippen, die von außen produktiv aussieht und innen leer ist.

EINORDNUNG

Das Ziel ist nicht, mehr auszuhalten. Reize aushalten zu üben, macht sie nicht kleiner – es macht nur die Erholung teurer. Das Ziel ist, weniger gleichzeitig ankommen zu lassen. Das ist keine Verwöhnung, das ist Ressourcenplanung.

DEIN KÖRPER IST AUCH EIN SINNESORGAN

Auch Signale von innen kommen unterschiedlich an: Hunger, Durst, Schmerz, Temperatur, Erschöpfung. Manche bemerken sie sehr spät, andere sehr stark. Wann merkst du Hunger, und woran? Bemerkst du Müdigkeit, bevor du gereizt wirst?

Nicht aushalten üben. Reize senken.

KAPITEL 11

DIE TOMATE UND DAS EICHENBRETT

„Toxisch“ ist zum Allzweckwort geworden. Es beschreibt inzwischen alles zwischen einer unhöflichen E-Mail und tatsächlichem Machtmissbrauch – und dadurch fast nichts mehr. Ich erkläre es lieber mit zwei Dingen aus meiner Küche.

DIE TOMATE

Voller Vitamine, aromatisch, gesund. Man muss sie nicht mögen – an ihr ist trotzdem nichts auszusetzen.

DAS EICHENBRETT

Langlebig, schont die Klinge, und durch die Gerbsäure der Eiche sogar von Natur aus antibakteriell. Ein hervorragendes Brett.

UND DANN SCHNEIDET MAN DIE TOMATE DARAUF

Die Fruchtsäure trifft auf die Gerbsäure. Beide reagieren. Das Aroma der Tomate ist hin. Die Tomate war in Ordnung. Das Brett war in Ordnung. Das Problem entstand erst im Kontakt.

Toxisch heißt nicht: Da ist jemand böse. Toxisch heißt: Diese Kombination ruiniert etwas, das für sich genommen gut war. Und weil an beiden Teilen nichts zu finden ist, sucht man den Fehler jahrelang bei sich.

WAS DARAUS FOLGT

Wenn zwei Menschen nicht miteinander können, ist die nützlichste Frage selten „Wer hat schuld?“. Du lautet: Welche Kombination erzeugt das, und lässt sie sich verändern? Manchmal reicht ein Teller unter der Tomate. Manchmal braucht es zwei Bretter.

Sehr viele Menschen gehen in Therapie oder Coaching, um mit Menschen klarzukommen, die selbst dort besser aufgehoben wären.

KAPITEL 12

MASKING

Anpassung, die zur Dauerleistung wird. Masking ist keine Unehrllichkeit, sondern Selbstschutz – und es ist der teuerste Posten in einer Rechnung, die niemand sieht.

WAS DABEI PASSIERT

- Permanente Selbstbeobachtung im Hintergrund
- Automatische Reaktionen aktiv hemmen
- Angemessene Antworten vorausplanen statt zu antworten
- Blickkontakt, Mimik und Tonfall bewusst steuern
- Gesprächsskripte anwenden, die man sich vorher zurechtgelegt hat
- Und oft übersehen: Hunger, Müdigkeit, Bewegungsdrang, Rückzugsbedarf, sensorische Grenzen und das Bedürfnis nachzufragen werden dabei gleich mit übergangen

WAS ES KOSTET

EBENE	WAS SICHTBAR IST
Nach außen	ruhig, leistungsfähig, angepasst
Innen	Daueranspannung, Erschöpfung, Überforderung
Danach	Rückzug, Zusammenbrüche, Reizbarkeit

Der Preis wird selten dort sichtbar, wo er entsteht. Er wird zu Hause bezahlt – und dann glaubt einem niemand, dass es schlecht geht.

STUDIENLAGE

Autistische Menschen maskieren, um einen Arbeitsplatz zu finden und eine Ausbildung abzuschließen, um Freundschaften und Beziehungen aufzubauen und um Mobbing und Ausgrenzung zu vermeiden – so fasst es die Forschungsübersicht von Cook und Kolleg:innen zusammen. Eine Strategie, keine Charakterfrage.

UND DESHALB

Offenheit ist nicht automatisch sicher. Die Frage ist nicht, ob Masking gut ist. Die Frage ist, wo es nötig ist – und wer dafür verantwortlich ist, dass es das ist.

KAPITEL 13

URTEIL ODER INFORMATION?

Diese Sätze höre ich ständig. Sie klingen wie Selbsterkenntnis, sind aber Urteile über einen Charakter. Und fast immer steckt dahinter ein Mechanismus, den man verändern kann.

WAS ICH ÜBER MICH SAGE

WAS DAHINTERSTECKEN KÖNNTE

DIE BESSERE FRAGE

„Ich bin faul.“	Nicht die Energie fehlt, sondern der Einstieg. Aktivierung ist gerade schwierig.	Was fehlt meinem System, damit es anfangen kann?
„Ich bin unzuverlässig.“	Zeitgefühl, Prioritäten oder Arbeitsgedächtnis brechen weg.	Welche äußere Struktur brauche ich?
„Ich bin zu empfindlich.“	Reize kommen früher an, stärker an, klingen langsamer ab.	Welcher Reiz kostet mich gerade Energie?
„Ich bin chaotisch.“	Zu viele Dinge konkurrieren gleichzeitig um Aufmerksamkeit.	Was muss sichtbar sein und was darf weg?
„Ich bin schwierig.“	Meine Bedürfnisse passen gerade nicht zur Umgebung.	Ist das Problem ich, das Umfeld oder die Passung?
„Ich bin überdramatisch.“	Mein Nervensystem reagiert früher oder stärker auf Reize, Kritik oder Stress.	Muss ich zuerst regulieren, bevor ich bewerte?
„Ich bin unpünktlich.“	Ausgeprägter Optimismus beim Schätzen: sieben Minuten Weg in vier Minuten Restzeit.	Wie lange dauert es wirklich – gestoppt, nicht geschätzt?

WICHTIG

Die Erklärung ändert die Bewertung, nicht die Wirkung. Wer zu spät kommt, hat andere warten lassen. Was sich ändert, ist die nächste Frage: nicht „reiß dich zusammen“, sondern „wie kalibrieren wir das“.

UND IM WORKBOOK GEHT ES WEITER

Im **Human Operating Manual** wird aus dieser Übersetzung eine Kette, die im Alltag funktioniert: **Gedanke → Körper → Emotion → Bedürfnis → konkrete Handlung**. Damit wird aus „mir geht es irgendwie schlecht“ etwas, mit dem man arbeiten kann.

KAPITEL 14

ICH. SYSTEM. DAZWISCHEN.

Der teuerste Fehler in der Selbstführung ist eine falsche Zuordnung. Wer ein Systemproblem als Charakterfehler behandelt, arbeitet jahrelang an der falschen Baustelle – mit großem Einsatz und ohne Ergebnis.

DREI ORTE, AN DENEN EIN PROBLEM LIEGEN KANN

ORT	WAS DORT LIEGT	WAS DORT HILFT
Ich	Wie ich verarbeite, was mich erschöpft, was ich brauche, was ich noch nicht kann.	Wissen über mich, Werkzeuge, Übung, manchmal Unterstützung von außen.
System	Regeln, Prozesse, Räume, Erwartungen, Kultur. Alles, was schon da war, bevor ich kam.	Ansprechen, verhandeln, verändern – oder eine Entscheidung über Bleiben und Gehen.
Dazwischen	Die Kombination. Die Tomate auf dem Eichenbrett. Beide Teile in Ordnung, der Kontakt nicht.	Den Kontakt verändern: Format, Häufigkeit, Kanal, Rolle, Abstand.

WARUM FAST ALLES BEI „ICH“ LANDET

Weil „Ich“ der einzige Ort ist, an dem man sofort etwas tun kann. Das System zu verändern ist langsam, unbequem und geht selten allein. Sich selbst zu verändern fühlt sich handlungsfähig an – auch dann, wenn es die falsche Baustelle ist. Genau deshalb sitzen so oft die Falschen in Therapie.

SELBSTFÜHRUNG BEGINNT HIER

Nicht mit einer Veränderung, sondern mit einer Zuordnung. Nimm ein Problem, das seit mindestens einem halben Jahr wiederkommt, und beantworte eine einzige Frage: Ist das *ich*, ist das *System*, oder ist das *dazwischen*? Was danach zu tun ist, sieht in allen drei Fällen komplett anders aus.

Wer sich selbst versteht, kann sich besser führen.

KAPITEL 15

STÄRKEN, DIE DIESEN NAMEN VERDIENEN

Stärkenlisten gibt es reichlich. Du bist meistens freundlich und selten brauchbar, weil sie eine Frage nicht beantworten: Woran erkenne ich, dass etwas wirklich meine Stärke ist – und nicht nur etwas, das ich unter großer Anstrengung ordentlich hinbekomme?

DER UNTERSCHIED, AUF DEN ES ANKOMMT

AUSSTATTUNG

Geht leicht, geht auch an schlechten Tagen, geht ohne Vorbereitung. Du merkst es meistens nicht, weil du annimmst, das könne jeder.

ANSTRENGUNG

Geht gut, kostet aber. Nach zwei Stunden bist du leer. Es sieht von außen identisch aus – die Rechnung kommt später.

Beides ist wertvoll. Aber nur das eine kannst du zur Grundlage deines Arbeitsalltags machen, ohne dass es du auffrisst.

DREI FRAGEN PRO STÄRKE

- 1. Ausstattung oder Anstrengung?** Wie fühlt es sich danach an?
- 2. In welchem Kontext?** Dieselbe Fähigkeit ist im einen Raum gefragt und im anderen störend.
- 3. Wer hat es bemerkt?** Wenn es noch nie jemandem aufgefallen ist, ist es entweder unsichtbar platziert oder es ist keine.

EINORDNUNG

Es gibt keine Stärkenprofile, die sich zuverlässig aus einer Diagnose ableiten lassen. Menschen mit demselben Etikett unterscheiden sich stark. Die Listen, die im Umlauf sind – Detailwahrnehmung hier, Kreativität dort – beschreiben Häufigkeiten, keine Zusicherungen. deine Stärken findest du nicht in der Diagnose. Du findest sie in deiner eigenen Vergangenheit.

Anders denken ist kein Defizit.

KAPITEL 16

DAS BESTE WERKZEUG IST EIN MENSCH, DER ZUHÖRT

Wir können uns darauf einigen, dass die wirksamsten Hilfen bei Neurodivergenz keine Arbeitsblätter sind. Und schon gar keine Nahrungsergänzungsmittel.

WAS TATSÄCHLICH ÜBER VERLÄUFE ENTSCHIEDET

- **Ressourcen.** Eine systematische Übersicht fand in 35 von 42 Studien einen Zusammenhang zwischen sozioökonomischer Lage und ADHS. Kinder aus Familien mit niedrigem Status hatten etwa das Doppelte Risiko einer Diagnose.
- **Beziehungen und Netzwerke.** Privat, schulisch, beruflich.
- **Das Umfeld.** Ob jemand wirksam sein kann, entscheidet sich selten in ihm — meistens um ihn herum.

EINORDNUNG

Der Zusammenhang läuft in beide Richtungen. Knappe Mittel erhöhen das Risiko, und Neurodivergenz erhöht das Risiko knapper Mittel. Das ist keine Nebenbemerkung, sondern der Grund, warum individuelle Lösungen so oft verpuffen.

UND WAS DARAUS FOLGT

Umgebungen entstehen nicht von selbst. Jemand baut sie — Führungskräfte, Eltern, Lehrende, Kolleg:innen. Wer Menschen führt, entscheidet über Reize, Klarheit, Vorhersehbarkeit und darüber, was in diesem Raum sagbar ist. Das ist keine Nettigkeit, das ist die Arbeit.

- Wir führen Menschen nicht zu unseren Ergebnissen, sondern zu ihren.
- Dafür muss man das eigene Nervensystem so gut kennen, dass man anderen nicht im Weg steht.
- Ein Werkzeug hilft, mit dem umzugehen, was da ist. Es ersetzt nicht, was fehlt.

Klarheit ist freundlich. Konsequenz auch.

KAPITEL 17

KOMMT MIR VERDAMMT BEKANNT VOR

Zwanzig Aussagen. Kein Test, keine Punktzahl, kein Ergebnis am Ende. Es geht nicht darum, möglichst viele Kreuze zu sammeln – sondern darum zu sehen, **wo sie sich häufen**.

Markiere spontan. Nicht überlegen, was stimmen sollte.

SELTEN MANCH -
MAL Häufig SEHR
Häufig

AUFMERKSAMKEIT UND AKTIVIERUNG

1. Ich kann mich extrem intensiv mit interessanten Themen beschäftigen und bei einfachen Routineaufgaben kaum anfangen.
2. Ich funktioniere unter Zeitdruck oft plötzlich besser als lange davor.
3. Aufgaben werden in meinem Kopf größer, je länger ich mit dem Start warte.
4. Ich unterschätze regelmäßig, wie lange Dinge dauern.
5. Ich springe gedanklich schneller zwischen Themen, als andere mir folgen können.

REIZE UND KÖRPER

6. Geräusche, Licht, Gerüche, Berührung oder Menschenmengen kosten mich deutlich Energie.
7. Ich merke Hunger, Durst, Müdigkeit oder Anspannung manchmal sehr spät oder sehr stark.
8. Bestimmte Bewegungen, Musik, Gegenstände oder Routinen helfen mir, mich zu regulieren.
9. Nach intensiven sozialen oder sensorischen Situationen brauche ich länger Erholung.
10. Manche Dinge sind währenddessen okay und erschöpfen mich erst danach.

Weiter auf der nächsten Seite.

KAPITEL 18

... UND DIE AUSWERTUNG

SELTEN MANCH-
MAL HÄUFIG SEHR
HÄUFIG

KOMMUNIKATION UND SOZIALES

11. Unklare Erwartungen sind für mich anstrengender als schwierige, aber klare Aufgaben.

12. Ich analysiere Gespräche manchmal noch lange danach.

13. Ich habe gelernt, bestimmte Reaktionen bewusst zu zeigen, obwohl sie nicht automatisch entstehen.

14. Small Talk kann anstrengender sein als ein tiefes Gespräch über ein komplexes Thema.

15. Ich merke sehr genau, dass in einer Gruppe etwas nicht stimmt, kann es aber nicht immer erklären.

STRUKTUR, VERÄNDERUNG UND INTERESSEN

16. Ich liebe Neues und brauche gleichzeitig Verlässlichkeit.

17. Wenn mich etwas interessiert, will ich sehr tief hinein.

18. Überraschende Planänderungen kosten mich unverhältnismäßig viel Energie.

19. Ich entwickle eigene Systeme und Routinen, um meinen Alltag überhaupt zu bewältigen.

20. Menschen erleben mich je nach Situation ausgesprochen unterschiedlich.

DIE AUSWERTUNG

Schau nicht auf die Anzahl. Schau auf die Cluster. Wo häufen sich deine Kreuze bei „häufig“ und „sehr häufig“?

AUFMERKSAMKEIT,
AKTIVIERUNG 1-5

REIZE UND KÖRPER
6-10

KOMMUNIKATION 11-
15

STRUKTUR,
VERÄNDERUNG 16-20

WAS DAS HEISST – UND WAS NICHT

Kein diagnostisches Verfahren, keine Schwelle, keine Punktzahl. Ein Cluster sagt dir nur, in welchem Bereich sich bei dir etwas häuft.

Ein Muster ist noch keine Diagnose. Aber ein Muster kann eine verdammt gute Frage sein.

KAPITEL 19

WARUM EIN TEST DIR NICHT SAGT, WIE DU FUNKTIONIERST

Vielleicht erkennst du dich gerade in ADHS wieder. Vielleicht in Autismus. Vielleicht in beidem. Vielleicht in einzelnen Merkmalen, ohne dass eine Diagnose dahintersteht.

Das ist interessant. Aber für deinen Dienstag um 14:37 Uhr löst es erstaunlich wenig.

WARUM DIE KATEGORIE NICHT REICHT

Zwei Menschen mit derselben Diagnose können völlig unterschiedliche Dinge brauchen. Der eine erholt sich in Gesellschaft, der andere nur allein. Der eine braucht Musik zum Anfangen, der andere Stille. Beide haben dasselbe Etikett und keine gemeinsame Bedienungsanleitung.

Deshalb ist die Frage „Was habe ich?“ nur der Anfang. Die brauchbare Frage kommt danach.

WIE FUNKTIONIERE ICH KONKRET?

- Was aktiviert mich?
- Was blockiert mich?
- Was kostet mich Energie?
- Welche Reize brauche ich?
- Welche Reize machen mich fertig?
- Wie merke ich Überforderung?
- Wie kommuniziere ich am besten?
- Wie starte ich Aufgaben?
- Was brauche ich von anderen?

Auf keine dieser Fragen antwortet ein Test. Sie beantworten sich nur durch Beobachtung – über Tage, nicht in einem Moment. Genau das ist der Unterschied zwischen diesem E-Book und dem **Human Operating Manual**: Dieses Buch erklärt. Das Workbook lässt dich nachsehen.

Eine Diagnose sagt dir, in welcher Gesellschaft du bist. Sie sagt dir nicht, wie du funktionierst.

KAPITEL 20

FÜNF WERKZEUGE

Keine Methodensammlung, sondern fünf Dinge, die bei sehr vielen Menschen funktionieren und die du heute ausprobieren kannst. Wenn eines nicht wirkt, liegt das nicht an dir. Dann war es das falsche.

01 BODY DOUBLING

Arbeiten in Co-Präsenz. Jemand ist da – im Raum, per Video, im Telefonat – und macht seine eigene Arbeit. Niemand kontrolliert du. Die bloße Anwesenheit erhöht bei vielen die Wahrscheinlichkeit, anzufangen und dranzubleiben. Am wirksamsten für den Start, nicht für die ganze Strecke.

02 GOOD ENOUGH

Vor dem Beginn zwei Ziele festlegen: das gute Ergebnis und das Mindestergebnis. Dann in Abständen prüfen, ob das, was du gerade tun, noch auf das Mindestergebnis einzahlt. Der Begriff geht auf den Kinderarzt und Psychoanalytiker Donald Winnicott zurück. Gegen Perfektionismus wirkt er besser als jeder Vorsatz, weniger perfektionistisch zu sein.

03 DIE AUFGABE VERKLEINERN, BIS SIE LÄCHERLICH IST

Nicht „Steuererklärung machen“, sondern „Ordner auf den Tisch legen“. Wenn der erste Schritt noch Widerstand auslöst, war er zu groß. Verkleinere so lange, bis du dich für die Kleinheit fast schämen. Genau dann funktioniert es.

04 REIZ → REAKTION → ROUTINE

Nicht mit der Aufgabe starten, sondern mit einem Reiz, der zuverlässig etwas auslöst: Musik an, Fenster auf, Getränk hin, Timer stellen. Der Reiz startet den Körper, der Körper startet den Kopf, der Kopf startet die Aufgabe. Immer derselbe Reiz. Struktur ist Rhythmus, kein Korsett.

05 DER DOUBLE-CHECK-LOOP

Ein Satz, der erstaunlich viele Konflikte verhindert: „Ich habe verstanden, dass ... Stimmt das so?“ Er kostet zehn Sekunden und ersetzt das Raten. Besonders wirksam bei impliziten Anweisungen, also bei fast allen.

DIE REGEL DAHINTER

Eine Regel, die nur an guten Tagen funktioniert, ist keine Regel. Teste jedes Werkzeug an einem schlechten Tag. Was dort trägt, ist deines.

KAPITEL 21

DAS 7-TAGE-EXPERIMENT

Ein Experiment, kein Programm. Es dauert sieben Tage, kostet täglich etwa drei Minuten und hat genau ein Ziel: eine Information über sich zu bekommen, die du vorher nicht hatten.

DIE AUFGABE

Lass jeden Tag eine einzige Überanpassung weg. Nur eine. Keine große. Und beobachte du, was passiert.

Beispiele: die Sonnenbrille im Geschäft aufbewahren. Nicht lächeln, wenn dir nicht danach ist. Eine Frage stellen, statt zu raten. Ein Telefonat in eine Nachricht verwandeln. Die Kopfhörer im Großraum aufsetzen. Früher gehen. „Ich brauche das schriftlich“ sagen.

WAS DU NOTIERST

TAG	WAS ICH WEGGELASSEN HABE	WAS TATSÄCHLICH PASSIERT IST	WAS IN MEINEM KÖRPER RUHIGER ODER LAUTER WURDE
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

DIE AUSWERTUNG BESTEHT AUS EINER FRAGE

Lag es an dir? In den meisten Fällen wird die Antwort lauten: Es ist weniger passiert, als du erwartet hast. Manchmal wird sie lauten: Es ist etwas passiert – und dann weißt du sehr genau, wo du gerade arbeiten. Beides ist ein Ergebnis. Nur das Nichtwissen war keines.

Vor dem Reden kommt das Tun.

ÜBER DIE AUTORIN

WER DAS SCHREIBT

Kurz, weil es hier nicht um mich geht. Aber du solltest wissen, woher das kommt.

EIN LEBENSLAUF, DEN MAN NICHT PLANT

- Mit sechs verliert sie ihre alleinerziehende Mutter. Pflegefamilie in Deutschland.
- Als Legasthenikerin wird sie in die Sonderschule eingestuft.
- Mit zehn entwickelt sie eine eigene auditive Lernmethode. Du überspringt zwei Klassen und macht mit 15 Abitur — in Österreich wäre das die Matura.
- Mit 16 schwanger. Mit 17 erstreitet sie vor Gericht ihre Großjährigkeit.
- Tischlerlehre. Von der Hobelbank ins Projektmanagement, dann in den Vertrieb.
- Mit 22 Führungskraft in einer Männerdomäne.

UND DANN DIE DIAGNOSEN

Erst der Sohn. Dann die Tochter. Dann sie selbst: ADHS, Autismus, Legasthenie, Hochbegabung.

Rückblickend ergab vieles plötzlich Sinn. Und genau darum geht es in diesem E-Book: Es war nie die Frage, ob sie funktioniert. Nur wie — und was es kostet, wenn das jahrzehntelang niemand weiß.

Heute: Keynote-Speakerin, CEO von Amazing 15, fünf Kinder. Ausgezeichnet unter anderem mit dem Österreichischen Frauenpreis (Kategorie Wirtschaft), dem TRIGOS und dem Preis der Vielfalt. Vorträge für ÖBB, SAP, IKEA, Pfizer, Accenture, KPMG, das Bundeskanzleramt und die Vereinten Nationen.

Architect of Human Growth. Neurodiversity Sensemaker. Und die einzige Person, die ich kenne, die sich in der Sonderschule das Lernen selbst beigebracht hat.

WIE ES WEITERGEHT

DU WEISST JETZT, DASS ES EIN MUSTER GIBT

Was du noch nicht weißt, ist deines.

Das Ergebnis des Premium Workbooks ist deine **Operating Card**: zwölf Felder auf einer Seite – wie du funktionierst, was dich Energie kostet, wie du ins Tun kommst, was du unter Stress brauchst, woran du Warnsignale erkennst und was dein nächster Schritt ist.

WAS DANACH KOMMT – UND WAS DU VIELLEICHT SCHON HAST

Du hast dieses E-Book über den Vielbegabungskongress 4.0 bekommen. Ob die nächsten Schritte schon dir gehören, hängt vom Kongresspaket ab.

DAS NÄCHSTE	REGULÄR	IN DEINEM KONGRESSPAKET
Human Operating Manual Premium Workbook · 65 Seiten, neun Teile, über 20 Übungen. Mit deiner Operating Card als Ergebnis.	39 €	Im Basis- und Premiumpaket kostenlos enthalten.
Ask Anna · Vertiefen. Online-Workshop · Fr, 16. Oktober 2026, 120 Minuten. Fragen vorab einreichen, Live-Antworten. 25 Plätze.	89 € mit Workbook 59 €	Im Premiumpaket kostenlos enthalten.
Clarity Session 1:1 mit Anna Marton · 90 Minuten. Deine Frage, deine Entscheidung. Kein Training, keine Diagnostik.	400 €	280 € für alle Kongressteilnehmer:innen – 30 % Kongressvorteil.

ALLES AN EINER STELLE

Preise, Termine und Buchung: annamarton.com/kongress

NOCH KEIN PREMIUM-KONGRESSPAKET?

Im Premium-Paket des Vielbegabungskongresses 4.0 sind das Workbook (39 €) und der Live-Workshop (89 €) kostenlos enthalten – dazu die Clarity Session zu 280 statt 400 €. Zusammen deutlich günstiger als einzeln. Hier geht es zum Kongress: vielbegabungskongress.de/?ptr=anna-marton

Quellen. Cook, J. et al. (2021). Camouflaging in autism: A systematic review. *Clinical Psychology Review*. · Russell, G. et al. (2015). Socioeconomic disadvantage and ADHD: A systematic review. · Faraone, S. V. et al. (2021). World Federation of ADHD Consensus Statement. · Tang, G. et al. (2014). *Neuron*.

Ersetzt keine Diagnostik und keine Therapie. Barrierefrei nach PDF/UA-1. © 2026 Anna Marton · www.annamarton.com