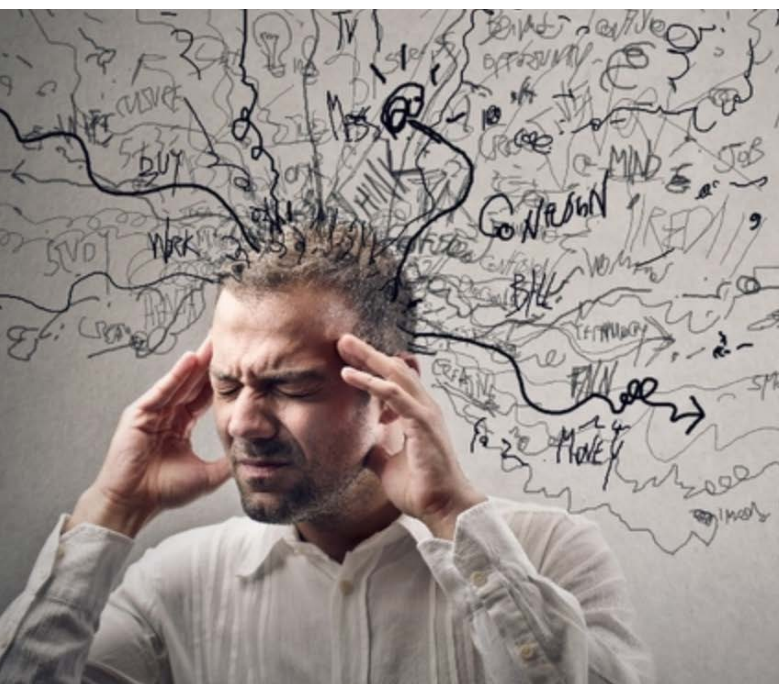


Hoch(neuro)sensitive Mitarbeitende: Weicheier oder Wunderkinder?



Impressum

Herausgeber

Institut für Organisation und Personal, Universität Bern

Engehaldenstr. 4

3012 Bern

www.iop.unibe.ch

E-Mail: praxis@iop.unibe.ch

Tel.: +41 (0)31 631 8069

Autorinnen und Autor

Patrice Wyrsh

Julia de Groote

Andreas Hack

Layout und Mitwirkung

Patrice Wyrsh

Laura Sennhauser

Saskia Oetterli

Veröffentlichung

Bern, März 2020

Zugang und Lizenz

Die PDF-Version dieser Publikation ist hier erhältlich und darf mit Quellenangabe zitiert werden:

Wyrsh, Patrice, de Groote, Julia & Hack, Andreas (2020): Hoch(neuro)sensitive Mitarbeitende: Weicheier oder Wunderkinder? In: Arbeitsberichte des Instituts für Organisation und Personal, Abteilung Personal, der Universität Bern. Ausgabe 2020-1. Bern Open Publishing

DOI: <http://dx.doi.org/10.7892/boris.141844>

ISBN: 978-3-03917-008-1 [pdf]



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Editorial

Werte Leserin, werter Leser,

Der Begriff Hochsensibilität (bzw. Neurosensitivität) wird in den Medien seit einigen Jahren vermehrt diskutiert – von der SonntagsZeitung über den Business Insider bis zum SRF. Dabei werden die sogenannten hochsensiblen Personen sehr unterschiedlich beschrieben. Einerseits werden Hochsensible als hochempfindlich, wenig belastbar und hochemotional beschrieben, wodurch diese im Extremfall als eine Art Weicheier dargestellt werden. Andererseits werden Hochsensible auch als hochkreativ, sehr empathisch und hochintuitiv beschrieben, wodurch diese im Extremfall als eine Art Wunderkinder dargestellt werden. Doch wie sind hochsensible bzw. hochneuroensitive Personen denn nun wirklich? Und inwiefern kann Hochsensibilität im Business möglichst wertschöpfend genutzt werden? Auf diese Fragen bietet vorliegender Arbeitsbericht erste, wissenschaftlich fundierte Antworten. Dabei sei festgehalten, dass dieses hochkomplexe und faszinierende Thema nach wie vor in den Kinderschuhen steckt. Daher sind Patrice Wyrsh, Prof. Dr. Julia de Grootte und Prof. Dr. Andreas Hack erst das weltweit dritte Management-Forschungsteam, welches sich mit Neurosensitivität im Business auseinandersetzt.

Basierend auf der Doktorarbeit von Patrice Wyrsh präsentieren wir Ihnen im vorliegenden Arbeitsbericht die wichtigsten Ergebnisse unserer vierjährigen Forschung zu Neurosensitivität im Unternehmenskontext. In einer ersten Studie befragten wir in einer Online-Umfrage 322 Erwerbstätige zu ihrem Innovationsverhalten, prosozialem Arbeitsverhalten und ihrer Aufgabenleistung. In einer zweiten Studie, welche Prof. Dr. Maïke Andresen von der Universität Bamberg in Kollaboration mit uns durchführte, wurden 217 Dyaden/Duos von Führungskräften und Mitarbeitenden zur Aufgabenleistung von Mitarbeitenden und zur Führungsqualität von Führungskräften befragt. Bei beiden Studien haben wir ein relativ klares Muster gefunden. Wenn die Schattenseite von erhöhter Neurosensitivität überwiegt, zeigen hochsensitive Mitarbeitende unterdurchschnittliche Leistungen. Wenn hingegen die Sonnenseite von erhöhter Neurosensitivität überwiegt, zeigen hochsensitive Mitarbeitende überdurchschnittliche Leistungen. Wie dieses Muster genau aussieht und wie Neurosensitivität möglichst wertschöpfend genutzt werden kann, erfahren Sie auf den nächsten rund 20 Seiten.

Nun wünschen wir Ihnen eine interessante und informative Lektüre.



Patrice Wyrsh



Prof. Dr. Julia de Grootte



Prof. Dr. Andreas Hack

Abstract

Neurosensitivität ist ein fundamentales Persönlichkeitsmerkmal, welches auf der Sensitivität des zentralen Nervensystems basiert. Definiert wird Neurosensitivität als eine Art Wahrnehmungsfähigkeit; nämlich als die Fähigkeit, Umgebungsreize zu registrieren und zu verarbeiten. Dabei verfügen sogenannte hoch(neuro)sensitive Personen über eine erhöhte Neurosensitivität. Einerseits belegen bisherige Studien, dass hochsensitive Personen empathischer und kreativer sind. Andererseits zeigen weitere Studien, dass hochsensitive Personen Stress- und Burnout-gefährdeter sind. Was die konkreten Implikationen von Neurosensitivität für die organisationale Praxis sind, ist allerdings noch kaum erforscht. Daher bietet vorliegender Arbeitsbericht für PraktikerInnen einen konkreten Einblick in unsere wichtigsten, unternehmensrelevanten Forschungsergebnisse.

In unserer ersten Datenerhebung wurden 322 deutsche Erwerbstätige per Selbsteinschätzung nach ihrem Innovationsverhalten, prosozialem Arbeitsverhalten und ihrer Aufgabenleistung befragt. Dabei zeigt sich ein relativ deutliches Muster: Wenn die Sonnenseite erhöhter Neurosensitivität (sog. Vantage-Sensitivität) überwiegt, werden erhöhte Leistungen gefunden. Wenn die Schattenseite erhöhter Neurosensitivität (sog. Vulnerable Sensitivität) überwiegt, werden verringerte Leistungen gezeigt. Wenn hingegen vulnerabel-hochsensitive Mitarbeitenden förderliche Arbeitsbedingungen (wie z.B. wenig Lärm und passende Raumtemperaturen) vorfinden, zeigen sie sogar eine leicht höhere Aufgabenleistung als wenigssensitive Mitarbeitende.

In einer zweiten Datenerhebung durch Prof. Dr. Maïke Andresen, Lehrstuhl für Personalmanagement und Organisational Behaviour, Universität Bamberg, wurden 217 Dyaden/Duos von Mitarbeitenden und ihren jeweiligen Führungskräften befragt. Der entscheidende Vorteil der zweiten Datenerhebung ist, dass die Aufgabenleistung der Mitarbeitenden nicht wie in der ersten Datenerhebung selbsteingeschätzt, sondern von den jeweiligen Führungskräften fremdeingeschätzt wurde. Bemerkenswerterweise zeigen die Ergebnisse dabei ein sehr ähnliches Muster wie in der ersten Datenerhebung auf. Die Ergebnisse unserer gemeinsamen Analysen belegen: Wenn die Sonnenseite erhöhter Neurosensitivität und somit Vantage-Sensitivität überwiegt, wird eine erhöhte Aufgabenleistung gezeigt. Wenn die Schattenseite erhöhter Neurosensitivität und somit Vulnerable Sensitivität überwiegt, wird eine verringerte Arbeitsleistung gezeigt. Die höchste Aufgabenleistung weisen dabei Dyaden/Duos von vantage-hochsensitiven Mitarbeitenden und vantage-hochsensitiven Führungskräften auf. Während die erhöhte Aufgabenleistung von vantage-hochsensitiven Mitarbeitenden von vulnerabel-hochsensitiven Führungskräften verringert wird, wird die verringerte Aufgabenleistung von vulnerabel-hochsensitiven Mitarbeitenden von vantage-hochsensitiven Führungskräften erhöht. In einer letzten Analyse können wir schliesslich zeigen, dass Vantage-Sensitivität mit erhöhter Führungsqualität von Führungskräften und Vulnerable Sensitivität mit verringerter Führungsqualität von Führungskräften einhergehen.

Unsere wichtigen Erkenntnisse werden wir im vorliegenden Arbeitsbericht ausführlich diskutieren. Zudem formulieren wir mögliche Implikationen für die Praxis. Der Arbeitsbericht schliesst im letzten Kapitel mit einem kurzen Fazit unserer Ergebnisse.

Inhaltsverzeichnis

1	Neurosensitivität	5
	Was ist das überhaupt?	
2	Innovation, Prosozialität & Performance	7
	Erkenntnisse der ersten Datenerhebung	
3	Führung & Performance.....	13
	Erkenntnisse der zweiten Datenerhebung	
4	Praxisimplikationen	19
5	Ausblick	20
6	Fazit	21
7	Literaturverzeichnis	23

Neurosensitivität

Was ist das überhaupt?

Definition von Neurosensitivität

Neurosensitivität ist ein fundamentales Persönlichkeitsmerkmal, welches auf der Sensitivität des zentralen Nervensystems basiert (Pluess, 2015). Bei über hundert Tierarten wurden bereits Sensitivitätsunterschiede nachgewiesen (wie z.B. bei Hunden; Braem et al., 2017). Neurosensitivität wird in der Wissenschaft als eine Art Wahrnehmungsfähigkeit definiert; nämlich als «die Fähigkeit, Umgebungsreize zu registrieren und zu verarbeiten» (Pluess, 2015). Umgebungsreize werden dabei sehr breit verstanden und umfassen sowohl externe Reize (wie z.B. Gefühle anderer) als auch interne Reize (wie z.B. eigene Gefühle). Obschon alle Menschen mehr oder weniger neurosensitiv sind, verfügen sogenannte hochsensitive Personen über eine erhöhte Neurosensitivität. Zudem existieren bei der normalverteilten Neurosensitivität auch wenig- und mittelsensitive Personen (Lionetti et al., 2018).

Die vier Facetten von Neurosensitivität

Wie jede Medaille hat auch Neurosensitivität ihre Schatten- und Sonnenseite. In diesem Kontext geht erhöhte Neurosensitivität mit vier Facetten einher (Acevedo et al., 2018; Homberg et al., 2016):

1. Erhöhtes Bewusstsein
2. Erhöhte Empathie
3. Vertiefte Informationsverarbeitung
4. Erhöhte Anfälligkeit für Überstimulation

Während die drei ersten Facetten eher die Sonnenseite darstellen, verweist die vierte Facette auf die Schattenseite erhöhter Neurosensitivität. Dabei erscheint es logisch, dass eine erhöhte Wahrnehmung und Verarbeitung von Reizen (vgl. Facetten 1-3) mit erhöhten biologischen Kosten einhergehen können (vgl. Facette 4). In diesem Kontext sei betont, dass in der Öffentlichkeit die vierte Sensitivitätsfacette das Verständnis von Neurosensitivität häufig dominiert. Symbolisch dafür ist der Begriff «Hochsensibilität», welcher in der deutschsprachigen Öffentlichkeit meist für dieses fundamentale Persönlichkeitsmerkmal verwendet wird. Bei genauerer Betrachtung ist dieser Begriff allerdings unpräzise, weil dieser primär auf die Schattenseite von erhöhter Neurosensitivität verweist (vgl. Vulnerable Sensitivität). Im Kontext dieser Sensitivitätsfacetten zeigen bisherige Studien einerseits, dass hochsensitive Personen empathischer und kreativer sind (Acevedo et al., 2014; Bridges & Schendan, 2019). Andererseits zeigen weitere Studien, dass hochsensitive Personen Stress- und Burnout-gefährdeter sind (Andresen, Goldmann, & Volodina, 2018; Evers, Rasche, & Schabracq, 2008).

Kindheitserfahrungen und die Sensivitätstypen

Im Kontext der obengenannten Facetten von Neurosensitivität ist zu betonen, dass die Kindheitserfahrungen einen starken Einfluss haben können, ob eher die Schatten- oder Sonnenseite von erhöhter Neurosensitivität überwiegt. So unterscheidet der renommierte Entwicklungspsychologe Prof. Dr. Michael Pluess verschiedene Sensitivitätstypen (vgl. Pluess, 2015). Basierend auf vielfältigen Studien, insbesondere zu hochsensitiven Kindern, argumentiert er, dass, sofern keine Sensitivitätsgene vorhanden sind, geringe Sensitivität entwickelt wird. Je mehr Sensitivitätsgene vorhanden sind, desto stärker bestimmt die frühe Umwelt, welche der folgenden Typen herausgebildet werden: Bei einer hinderlichen Elternschaft wird Vulnerable Sensitivität entwickelt, bei der die Schattenseite von erhöhter Neurosensitivität überwiegt. Eine hinderliche Elternschaft verweist auf elterliche Verhaltensweisen,

welche autoritäre Kontrolle und Feindseligkeit widerspiegeln. Bei einer förderlichen Elternschaft wird Vantage-Sensitivität entwickelt, wobei die Sonnenseite erhöhter Neurosensitivität überwiegt. Eine förderliche Elternschaft verweist auf elterliche Verhaltensweisen, welche verbindliche Kontrolle und Wärme widerspiegeln. In diesem Kontext sei auf die bemerkenswerte Meta-Analyse von 84 Studien durch Slagt et al. (2016) verwiesen: Hochsensitive Kinder, welche in den ersten Lebensjahren eine hinderliche Elternschaft erlebten, wiesen im Schulalter unterdurchschnittliche Leistungen auf (z.B. Schulnoten oder von LehrerInnen bewertete Sozialkompetenz). Im Gegensatz dazu wiesen hochsensitive Kinder, welche in den ersten Lebensjahren eine förderliche Elternschaft erlebten, überdurchschnittlich gute Leistungen auf. Abbildung 1 gibt einen Überblick zu den Sensitivitätstypen nach Pluess (2015):

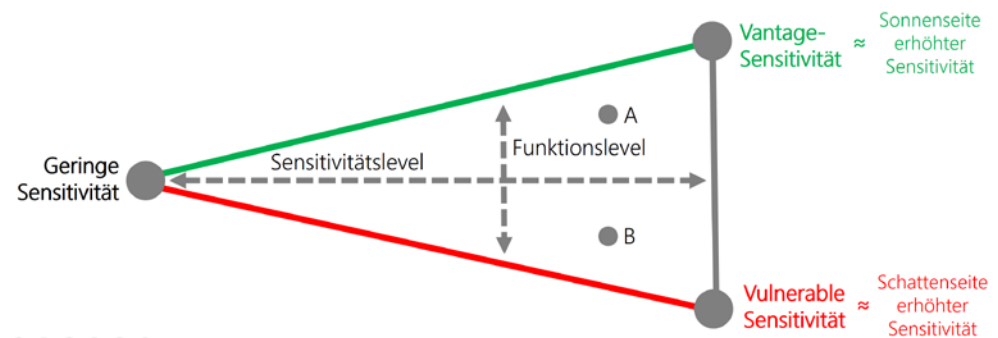


Abbildung 1: Sensivitätstypen nach Pluess (2015)

Die Abbildung kann als eine Art Koordinatensystem verstanden werden, in das theoretisch jedes Individuum 'eingeordnet' werden kann. Jeder Mensch verfügt über eine gewisse Anzahl an Sensitivitätsgenen, welche schlussendlich den Sensitivitätslevel eines Menschen bestimmen (vgl. x-Achse). Zudem weist jeder Mensch über einen gewissen Funktionslevel auf, welcher bestimmt, wie konstruktiv man verschiedenen Lebensherausforderungen begegnet (vgl. y-Achse). Je mehr Sensitivitätsgene vorhanden sind, desto grösser kann der Funktionslevel eines Individuums variieren. Wie die oben dargelegte Meta-Analyse von hochsensitiven Kindern aufzeigt, scheinen hochsensitive Personen – je nach Kindheitserfahrungen – einen besonders hohen, aber auch besonders tiefen Funktionslevel erreichen zu können (vgl. z.B. Punkte A & B).

In unseren nachfolgenden, empirischen Ergebnissen benutzen wir als Bestimmungsmass für die Ausprägung der spezifischen Sensivitätstypen jeweils die auf Selbsteinschätzung basierende «Highly Sensitive Person Scale» von Dr. Elaine Aron und Prof. Dr. Arthur Aron (Aron & Aron, 1997). Vantage-Sensitivität wird hier durch folgende beispielhaften Einschätzungen gemessen:

1. «Ich habe eine feine Wahrnehmung für meine Umgebung.»
2. «Kunst oder Musik berührt mich sehr stark.»
3. «Ich habe ein reiches, vielfältiges Innenleben.»

Nun drei Beispielfragen, welche Vulnerable Sensitivität messen:

1. «Intensive Reize wie laute Geräusche oder chaotische Situationen stören mich.»
2. «Ich finde es unangenehm, viel um die Ohren zu haben.»
3. «Veränderungen in meinem Leben bringen mich merklich durcheinander.»

Innovation, Prosozialität & Performance

Erste Datenerhebung bei 322 Erwerbstätigen

In einer ersten grossen Datenerhebung befragten wir über eine Online-Umfrage 322 Erwerbstätige nach unterschiedlichsten unternehmensrelevanten Verhaltensweisen und Kontextfaktoren, wobei alle Fragen mittels Selbsteinschätzung erhoben wurden. Einerseits befragten wir die Studienteilnehmenden nach ihrem Innovationsverhalten, ihrem prosozialem Arbeitsverhalten und ihrer Aufgabenleistung. Andererseits befragten wir die Studienteilnehmenden nach Kontextfaktoren wie zum Beispiel Arbeitsbedingungen¹.

Die 322 deutschen Studienteilnehmenden waren allesamt bei einer Organisation mit mehr als zwei Mitgliedern berufstätig, wodurch EinzelunternehmerInnen ausgeschlossen wurden. Das durchschnittliche Alter der Befragten lag bei 37 Jahren und die durchschnittliche Organisationszugehörigkeit bei 8 Jahren. 140 Teilnehmende und somit rund 43% der Stichprobe waren weiblich.

In einem ersten Schritt haben wir den Einfluss der *Sensitivität auf das Innovationsverhalten* der Befragten untersucht. Aus bereits veröffentlichten Studien wissen wir, dass hochsensitive Personen kreativer sind als wenigssensitive Personen (Bridges & Schendan, 2019). Da Kreativität eine Voraussetzung für Innovation ist (also die Entwicklung und Implementierung von Ideen), scheint es möglich zu sein, dass hochsensitive Mitarbeitende auch innovativer sind.

Innovationsverhalten haben wir mit einer validierten Skala bestehend aus zehn Fragen gemessen (Jong & Den Hartog, 2010). Fünf Fragen beziehen sich dabei eher auf die Ideenentwicklung, wie z.B. «Ich generiere originelle Lösungen für Probleme» oder «Ich beachte Angelegenheiten, die nicht Teil meiner alltäglichen Arbeit sind». Die restlichen fünf Fragen beziehen sich eher auf die Ideenimplementierung, wie z.B. «Ich begeistere wichtige Mitarbeitende für innovative Ideen» oder «Ich trage zur Implementierung von neuen Ideen bei».

Wie in Abbildung 2 ersichtlich ist, zeigen unsere Daten einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen Vantage-Sensitivität und Innovationsverhalten. Die Daten zu Vulnerabler Sensitivität und Innovationsverhalten zeigen hingegen einen signifikant negativen Zusammenhang.

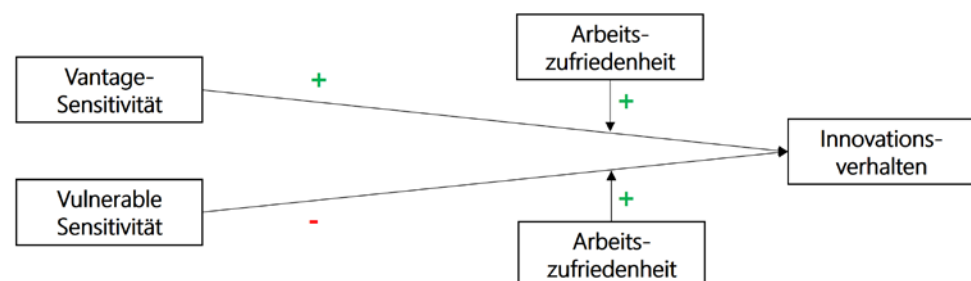


Abbildung 2: Ergebnisse zu Innovationsverhalten

¹ Wyrsh, P., de Groote, J. & Hack, A. (2020). Environmental Sensitivity, Work Conditions, and Organizational Citizenship Behavior. Working Paper U. of Bern, January 2020

Als signifikant moderierender Effekt stellte sich die Arbeitszufriedenheit heraus (Beispielfrage: «Mit meiner beruflichen Tätigkeit bin ich im Allgemeinen sehr zufrieden»). Interessanterweise hat die Arbeitszufriedenheit auf das Innovationsverhalten von hochsensitiven Mitarbeitenden einen stärkeren Einfluss als auf das Innovationsverhalten von wenigsensitiven Mitarbeitenden. Obschon das Innovationsverhalten aller Mitarbeitenden erhöht wird, wenn sie zufriedener sind, ist dieser Effekt umso stärker, je vantage-sensitiver ein(e) Mitarbeitende(r) ist (siehe Abbildung 3).

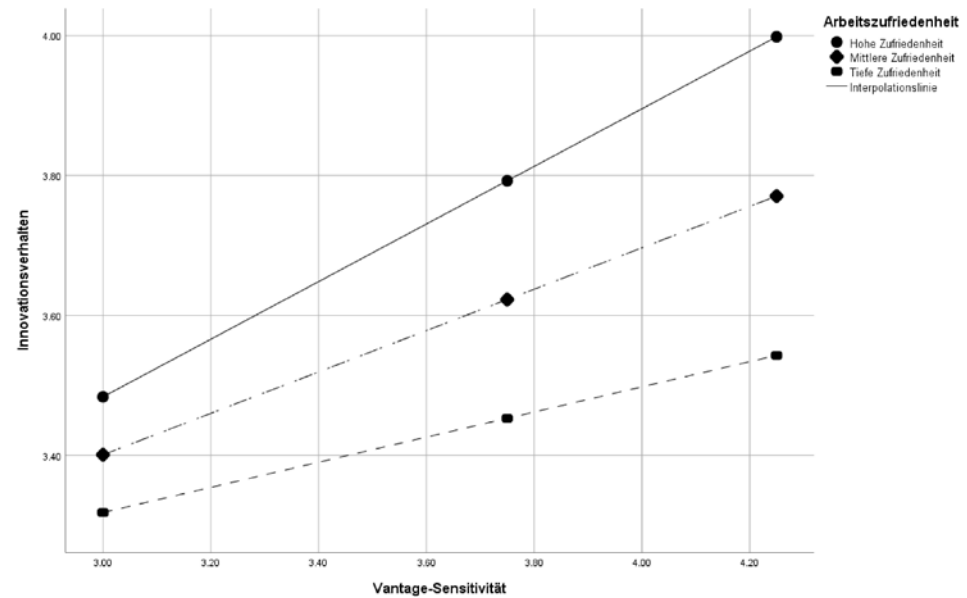


Abbildung 3: Arbeitszufriedenheit, Innovationsverhalten und Vantage-Sensitivität

In Abbildung 4 wird zudem ersichtlich, dass der negative Effekt von Vulnerabler Sensitivität auf das Innovationsverhalten deutlich geringer ausfällt, wenn vulnerabel-hochsensitive Mitarbeitende eine hohe Arbeitszufriedenheit aufweisen. Das Innovationsverhalten von wenigsensitiven Mitarbeitenden wird hingegen weder bei einer hohen noch bei einer tiefen Arbeitszufriedenheit substantiell beeinflusst.

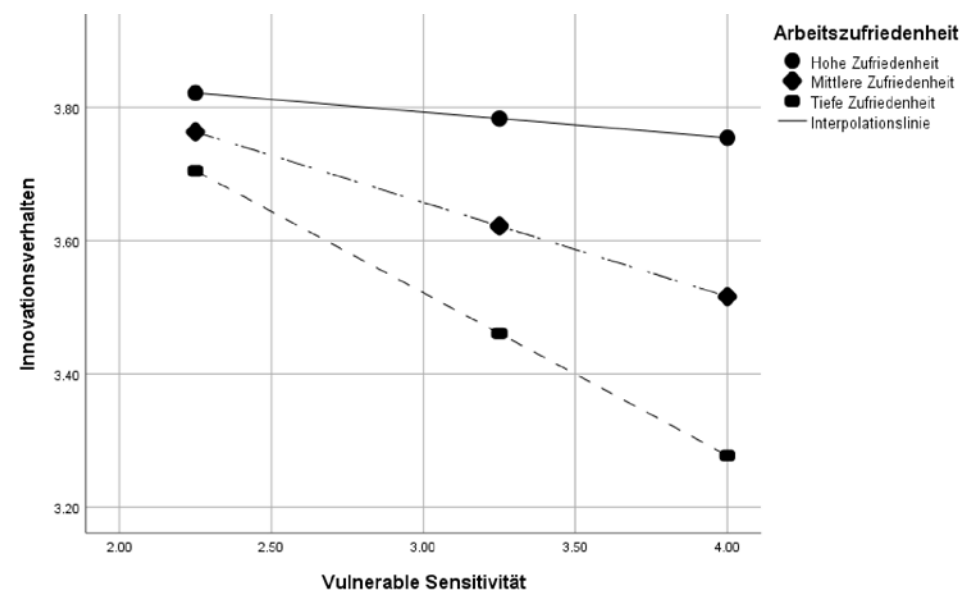


Abbildung 4: Arbeitszufriedenheit, Innovationsverhalten und Vulnerable Sensitivität

Einführung in prosoziales Arbeitsverhalten

In einem weiteren Schritt interessierte uns der Einfluss von *Sensitivität auf prosoziales Arbeitsverhalten* (engl. Forschungsbegriff: «Organizational Citizenship Behavior»). Dieses kann definiert werden als soziale und psychologische Beiträge, welche die Aufgabenleistung unterstützen (Organ, 1997). Obschon prosoziales Arbeitsverhalten somit die Performance von Organisationen 'nur' indirekt fördert, wird dieses Verhalten in der Forschung seit mehreren Jahrzehnten als kritisch für die organisationale Effektivität angesehen (Podsakoff & MacKenzie, 1997). Bisherige, empirische Studien legen dar, dass Empathie ein wichtiger Prädiktor von prosozialem Arbeitsverhalten ist (Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001). In diesem Kontext ist eine der vier Facetten erhöhter Sensitivität eine erhöhte Empathie (Acevedo, Aron, Pospos, & Jessen, 2018). Daher scheint es möglich zu sein, dass hochsensitive Mitarbeitende vermehrt prosoziales Arbeitsverhalten zeigen.

Prosoziales Arbeitsverhalten haben wir mit einer validierten Skala bestehend aus sieben Fragen gemessen (Williams & Anderson, 1991). Die Studienteilnehmenden beantworteten Fragen wie «Ich unterstütze andere, die schwere Arbeitsbelastungen haben», «Ich gebe meinen Kollegen Informationen weiter» oder «Ich nehme mir Zeit, den Problemen und Sorgen meiner Kollegen zuzuhören».

Abbildung 5 legt dar, dass unsere Daten einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen Vantage-Sensitivität und prosozialem Arbeitsverhalten zeigen. Die Daten zu Vulnerabler Sensitivität und Prosozialität zeigen hingegen einen signifikant negativen Zusammenhang.

Ergebnisse zu prosozialem Arbeitsverhalten

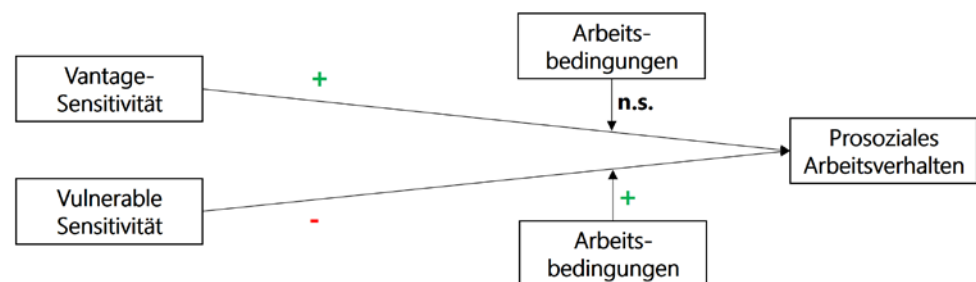


Abbildung 5: Ergebnisse zu prosozialem Arbeitsverhalten

Als moderierender Effekt stellten sich die Arbeitsbedingungen heraus (Beispielfragen: «Mein Arbeitsplatz ist frei von übermäßigem Lärm» und «Temperatur und Luftfeuchtigkeit sind an meinem Arbeitsplatz angenehm»); jedoch nur bei Vulnerabler Sensitivität. Denn in Abbildung 6 wird deutlich, dass der Zusammenhang zwischen Vantage-Sensitivität und prosozialem Arbeitsverhalten von den Arbeitsbedingungen nicht signifikant moderiert wird.

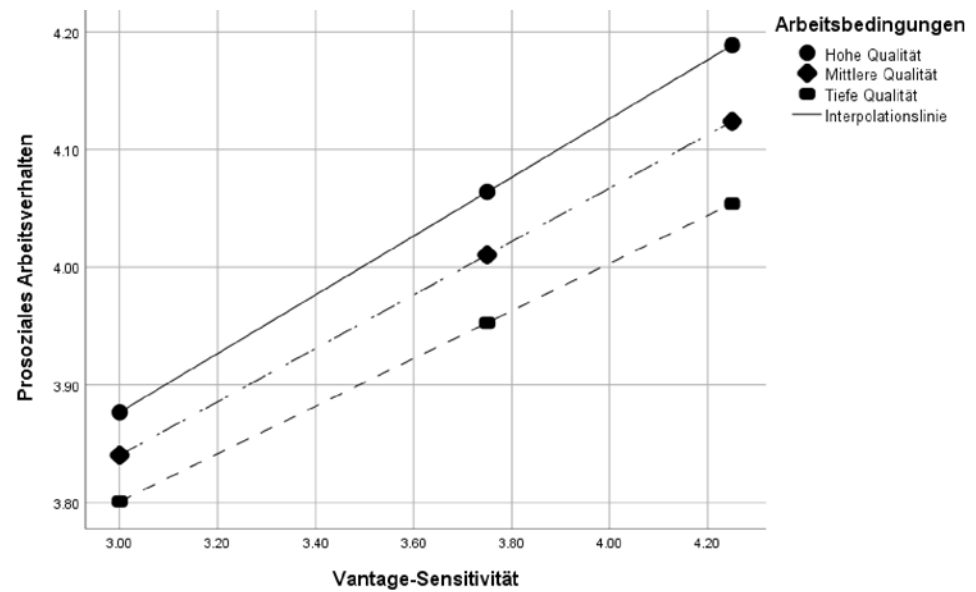


Abbildung 6: Arbeitsbedingungen, prosoziales Arbeitsverhalten und Vantage-Sensitivität

In Abbildung 7 wird ersichtlich, dass der negative Effekt von Vulnerabler Sensitivität mit prosozialem Arbeitsverhalten sogar leicht positiv wird, wenn vulnerabel-hochsensitive Mitarbeitende sehr förderliche Arbeitsbedingungen vorfinden.

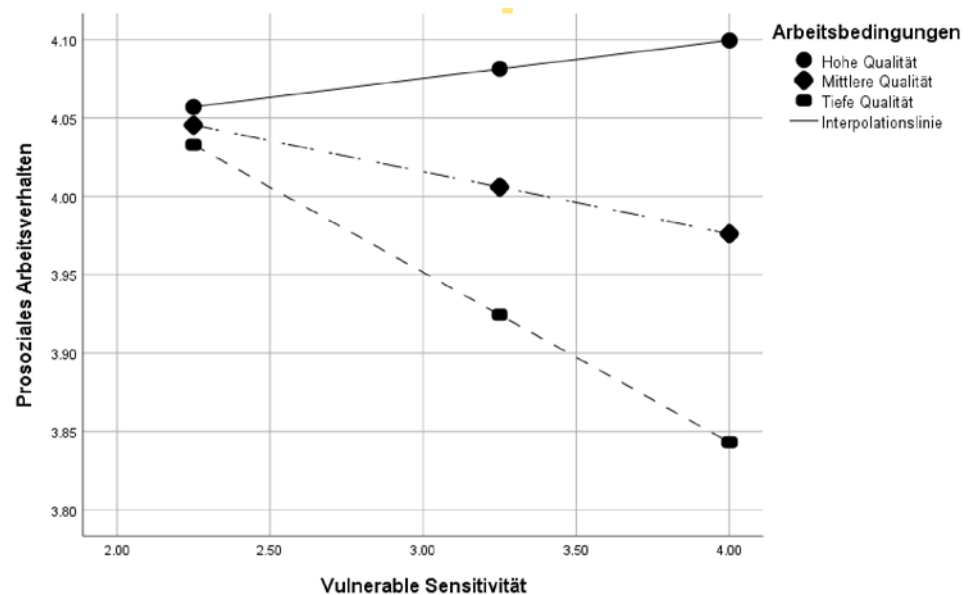


Abbildung 7: Arbeitsbedingungen, prosoziales Arbeitsverhalten und Vulnerable Sensitivität

Einführung in Aufgabenleistung

Final waren wir daran interessiert zu analysieren, ob sich Hochsensitivität auf die Aufgabenleistung (engl. Forschungsbegriff: «Task Performance») auswirkt. Diese kann definiert werden als die Effektivität des individuellen Beitrags zum organisationalen Kern (Borman & Motowidlo, 1997). Somit geht es bei diesem Arbeitsverhalten um die möglichst effektive Erfüllung der Kernaufgaben von Organisationen.

Aufgabenleistung haben wir mit einer validierten Skala bestehend aus fünf Fragen gemessen (Williams & Anderson, 1991). Die Studienteilnehmenden beantworteten Fragen wie «Ich führe die Aufgaben aus,

die von mir erwartet werden» oder «Ich komme den in der Arbeitsplatzbeschreibung festgelegten Verpflichtungen nach».

Ergebnisse zu Aufgabenleistung

Abbildung 8 legt dar, dass unsere Daten einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen Vorteile-Sensitivität und Aufgabenleistung zeigen. Daten zu Vulnerabler Sensitivität und Aufgabenleistung zeigen hingegen einen signifikant negativen Zusammenhang, auch wenn dieser Effekt lediglich fast halb so gering ausfällt als der vorgenannte Effekt.

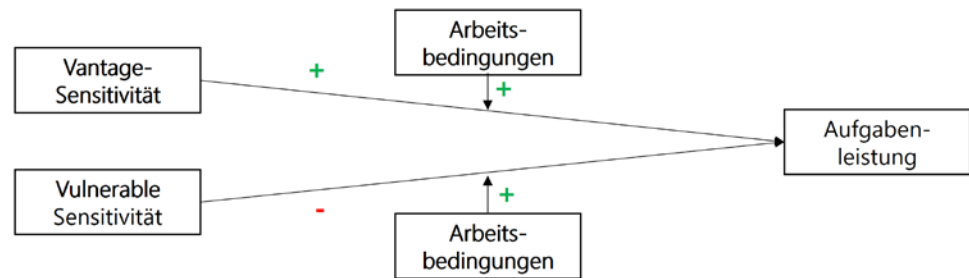


Abbildung 8: Ergebnisse zu Aufgabenleistung

Als signifikant moderierender Effekt stellten sich – ähnlich wie bei prosozialem Arbeitsverhalten – die Arbeitsbedingungen heraus (Beispielfragen: «Mein Arbeitsplatz ist frei von übermäßigem Lärm» und «Temperatur und Luftfeuchtigkeit sind an meinem Arbeitsplatz angenehm»). Dabei wird in Abbildung 9 deutlich, dass der Zusammenhang zwischen Vorteile-Sensitivität und Aufgabenleistung von den Arbeitsbedingungen signifikant moderiert wird.

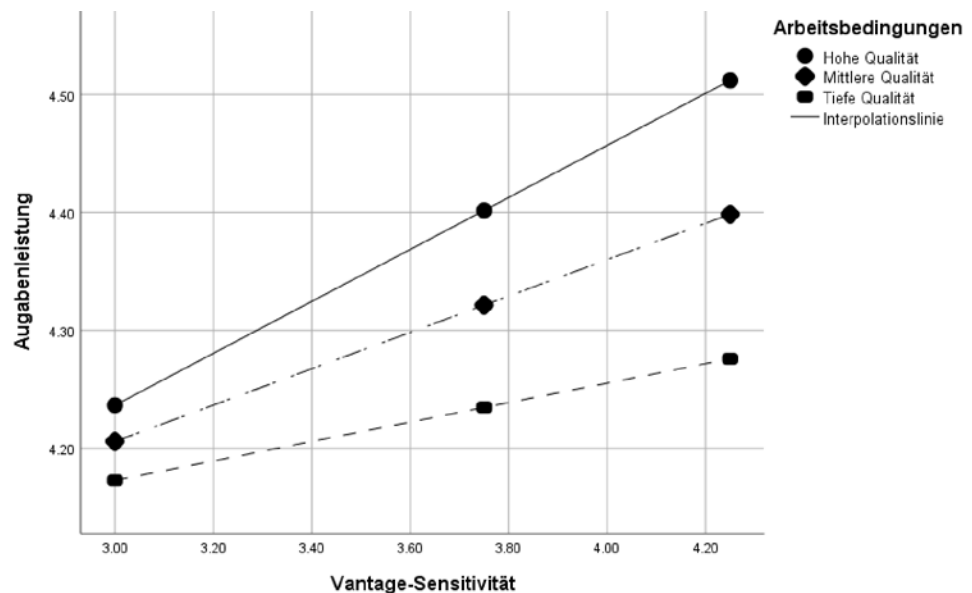


Abbildung 9: Arbeitsbedingungen, Aufgabenleistung und Vorteile-Sensitivität

In Abbildung 10 wird ersichtlich, dass der negative Effekt von Vulnerabler Sensitivität mit Aufgabenleistung sogar leicht positiv wird, wenn vulnerabel-hochsensitive Mitarbeitende sehr förderliche Arbeitsbedingungen vorfinden.

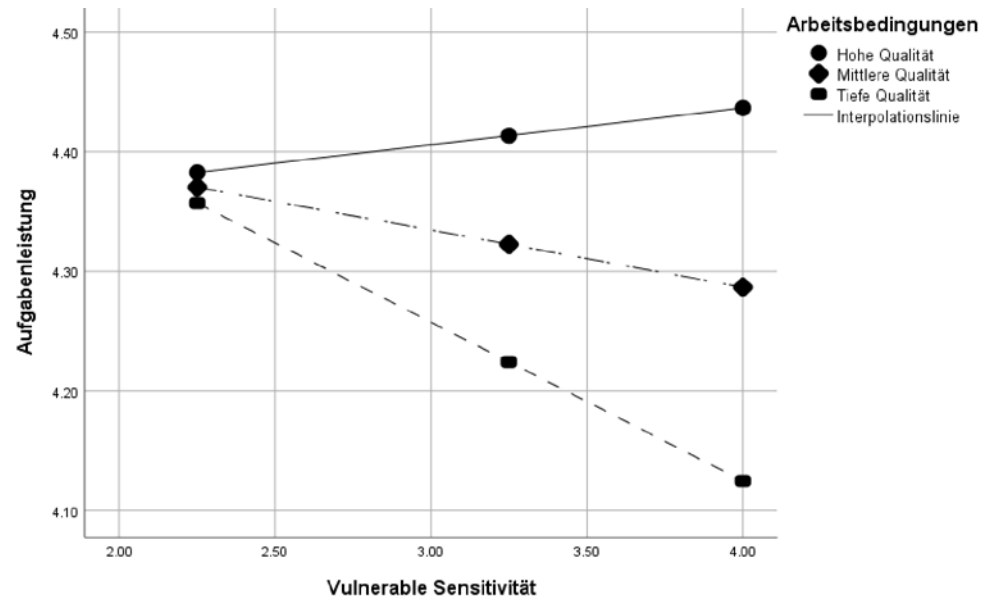


Abbildung 10: Arbeitsbedingungen, Aufgabenleistung und Vulnerable Sensitivität

Performance & Leadership

Zweite Datenerhebung bei 217 Leader-Mitarbeitende-Duos

Selbsteinschätzung vs. Fremdeinschätzung

Die in Kapitel 2 präsentierten Daten zeigen ein klares Muster auf. Während Vantage-Sensitivität mit erhöhten unternehmensrelevanten Leistungen einhergeht, bringt Vulnerable Sensitivität verringerte Leistungen mit sich. Allerdings wird der negative Effekt von Vulnerabler Sensitivität mit Aufgabenleistung sogar leicht positiv, wenn vulnerabel-hochsensitive Mitarbeitende sehr förderliche Arbeitsbedingungen vorfinden. Ein Schwachpunkt unserer ersten Datenerhebung ist dabei, dass alle Daten auf Selbsteinschätzungen beruhen. Somit wurde beispielsweise die Aufgabenleistung durch die jeweiligen Mitarbeitenden selbsteingeschätzt. Aus diesem Grund sollte in der zweiten Datenerhebung die Aufgabenleistung durch die jeweiligen Führungskräfte eingeschätzt werden. Die Daten der zweiten Erhebung stammen dabei von Prof. Dr. Maike Andresen, Lehrstuhl für Personalmanagement & Organisational Behaviour, Universität Bamberg. In diesem Sinne sei betont, dass alle nachfolgenden Ergebnisse in hochgeschätzter Zusammenarbeit mit Maike Andresen entstanden sind².

Beschreibung der Datenerhebung

In der zweiten Datenerhebung wurden insgesamt 217 deutsche Dyaden/Duos von Mitarbeitenden und deren Führungskräften befragt. Die Fragen zur Sensitivität wurden dabei von allen Studienteilnehmenden selbsteingeschätzt. Die Aufgabenleistung der Mitarbeitenden wurde – wie bereits erwähnt – von den Führungskräften eingeschätzt. Die Führungsqualität wurde hingegen von den Mitarbeitenden evaluiert.

Beschreibung der Stichprobe

Von den 217 Mitarbeitenden waren 138 und somit 63% weiblich. Das Durchschnittsalter betrug 38 Jahre. 67 und somit 31% der Mitarbeitenden hatten einen Hochschulabschluss. Von den 217 Führungskräften waren 79 und somit 36% weiblich. Das Durchschnittsalter betrug rund 46 Jahre. 114 und somit 53% der Führungskräfte verfügten über einen Hochschulabschluss. Die Studienteilnehmenden deckten ein breites Spektrum verschiedener beruflicher Tätigkeiten ab (z. B. Ingenieur, Logistiker und Architekt) und hatten eine durchschnittliche Berufserfahrung von 18 Jahren bei den Mitarbeitenden und 24 Jahren bei den Führungskräften. Im Durchschnitt arbeiteten Mitarbeiter 9 Jahre und Führungskräfte bereits 12 Jahre für den/die derzeitige(n) Arbeitgeber(in). Führungskräfte blickten auf eine Führungserfahrung von rund 12 Jahren zurück. Die durchschnittliche dyadische Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskräfte betrug rund 5 Jahre.

Ergebnisse zur Aufgabenleistung von Mitarbeitenden

Die Ergebnisse der fremdeingeschätzten Aufgabenleistung von Mitarbeitenden ergeben ein sehr ähnliches Muster wie bei der selbsteingeschätzten Aufgabenleistung (vgl. Kapitel 2). Wie in Abbildung 11 ersichtlich ist, zeigen die Daten einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen Vantage-Sensitivität und Aufgabenleistung. Die Daten zu Vulnerabler Sensitivität und Aufgabenleistung zeigen hingegen einen signifikant negativen Zusammenhang.

² Wyrsh, P., Andresen, M., & de Groote, J. (2020). Environmental sensitivity, task performance, and LMX quality: Exploring the potential of vantage sensitivity in leader-follower dyads. Working Paper U. of Bamberg and U. of Bern, January 2020

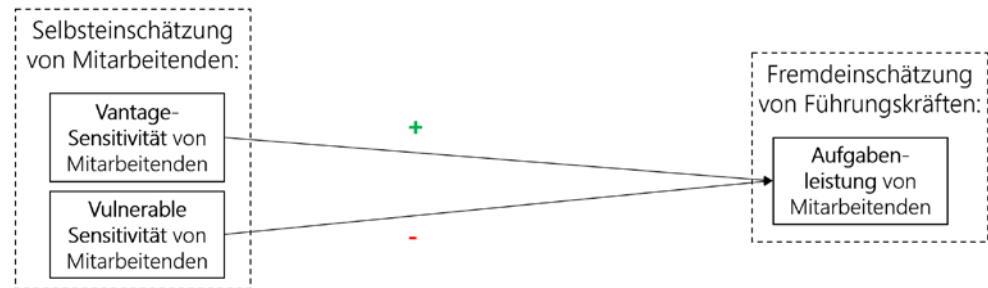


Abbildung 11: Ergebnisse zur fremdeingeschätzten Aufgabenleistung

*Ergebnisse zur
Führungsqualität
von Führungskräften*

Interessant ist auch zu analysieren, welche Auswirkungen die Sensitivität der Führungskräfte auf die Aufgabenleistung der Mitarbeitenden hat. Die Daten in Abbildung 16 belegen einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen der Vantage-Sensitivität von Führungskräften und der Aufgabenleistung von Mitarbeitenden. Die Daten zu Vulnerabler Sensitivität von Führungskräften und Aufgabenleistung von Mitarbeitenden zeigen hingegen einen signifikant negativen Zusammenhang. Diese Ergebnisse isoliert betrachtet würden nun keinen Aufschluss darüber geben, warum diese beiden Zusammenhänge bestehen. Daher integrierten wir in den Berechnungen die Führungsqualität von Führungskräften, welche von den Mitarbeitenden mittels 12 Fragen fremdeingeschätzt wurde. Jeweils drei Fragen bezogen sich auf eine von vier Subfacetten von Führungsqualität, wovon nachfolgend eine Beispielfrage pro Subfacette dargelegt wird:

1. Beispielfrage zur Subfacette «Zuneigung»:

«Mein/e Vorgesetzte/r ist ein Mensch, den man gern zum Freund/zur Freundin hätte.»
2. Beispielfrage zur Subfacette «Loyalität»:

«Mein/e Vorgesetzte/r würde mich verteidigen, wenn ich von anderen angegriffen würde.»
3. Beispielfrage zur Subfacette «Fachlicher Respekt»:

«Ich schätze die beruflichen Fähigkeiten meiner/s Vorgesetzten.»
4. Beispielfrage zur Subfacette «Wahrgenommenes Engagement»:

«Ich tue für meine/n Vorgesetzten mehr, als ich nach meiner Arbeitsbeschreibung müsste.»

Wie in Abbildung 12 ersichtlich ist, besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der Vantage-Sensitivität von Führungskräften und der wahrgenommenen Führungsqualität von Führungskräften. Die Daten zu Vulnerabler Sensitivität von Führungskräften und deren wahrgenommene Führungsqualität zeigen hingegen einen signifikant negativen Zusammenhang. Der Zusammenhang zwischen der Führungsqualität von Führungskräften und der Aufgabenleistung von Mitarbeitenden weist wiederum einen signifikant positiven Effekt auf. Dadurch wird deutlich, dass vantage-hochsensitive Führungskräfte durch ihre erhöhte Führungsqualität einen positiven Effekt auf die Aufgabenleistung von Mitarbeitenden haben. Umgekehrt wird ebenfalls deutlich, dass vulnerabel-hochsensitive Führungskräfte durch ihre verringerte Führungsqualität einen negativen Effekt auf die Aufgabenleistung von Mitarbeitenden haben.

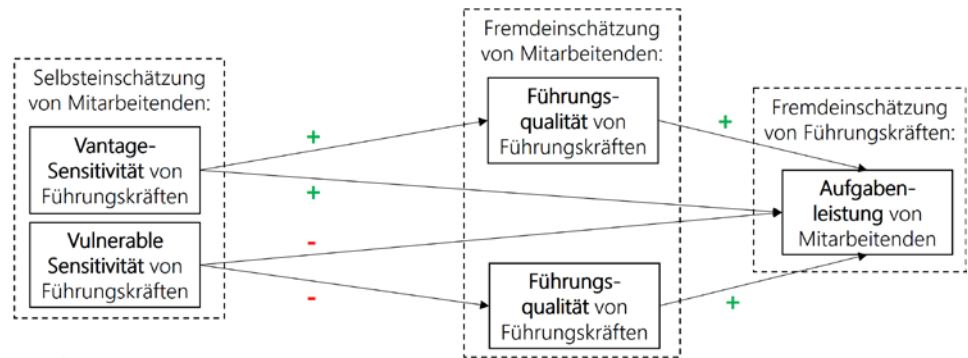


Abbildung 12: Ergebnisse zur Führungsqualität von Führungskräften

Da wir über die Sensitivitätslevels sowohl von Mitarbeitenden als auch von Führungskräften verfügen, konnten wir sehr spannende, weiterführende Analysen durchführen, welche auf die Aufgabenleistungen von Mitarbeitenden bei Dyaden/Duos unterschiedlicher Sensitivitätslevels abzielen. Wie in Abbildung 13 ersichtlich ist, zeigen Mitarbeitende erwartungsgemäss die höchste Aufgabenleistung, wenn sie selbst und ihre Führungskräfte eine hohe Vantage-Sensitivität aufweisen (vgl. grüne Markierungen). Wenn hingegen sowohl die Mitarbeitenden als auch Führungskräfte eine geringe Vantage-Sensitivität zeigen, wird von Mitarbeitenden nur eine mittlere Aufgabenleistung gezeigt (vgl. rote Markierungen). Dabei weist die Neigung entlang X (= Vantage-Sensitivität von Führungskräften) und Y (= Vantage-Sensitivität von Mitarbeitenden) einen signifikant positiven Zusammenhang auf.

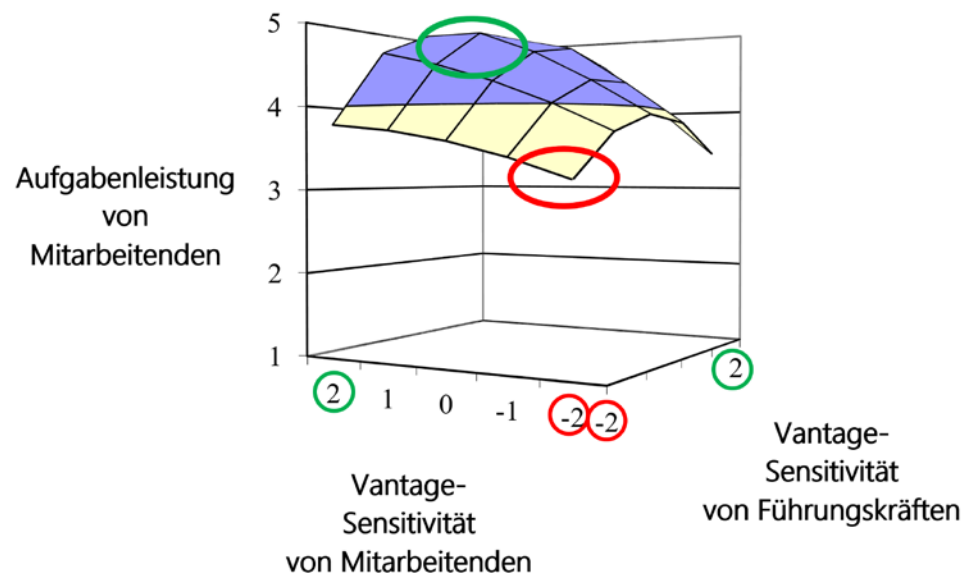


Abbildung 13: Ergebnisse zwischen vantage-sensitiven Mitarbeitenden und Führungskräften

Wie in Abbildung 14 ersichtlich ist, zeigen Mitarbeitende eine hohe Aufgabenleistung, wenn sie selbst eine tiefe Vulnerable Sensitivität und ihre Führungskräfte eine hohe Vantage-Sensitivität aufweisen (vgl. grüne Markierungen). Wenn hingegen die Mitarbeitenden eine hohe Vulnerable Sensitivität und ihre Führungskräfte eine geringe Vantage-Sensitivität zeigen, wird von Mitarbeitenden nur eine tiefe Aufgabenleistung gezeigt (vgl. rote Markierungen). Dabei ist bemerkenswert, dass die Aufgabenleistung

von vulnerabel-hochsensitiven Mitarbeitenden durch vantage-hochsensitive Führungskräfte stark erhöht wird und somit nicht mehr auf einem tiefen, sondern bereits auf einem relativ hohen Niveau liegt (vgl. grüner Pfeil). Die Neigung entlang X (= Vantage-Sensitivität von Führungskräften) und -Y (= Vulnerable Sensitivität von Mitarbeitenden) weist dabei einen signifikant positiven Zusammenhang auf.

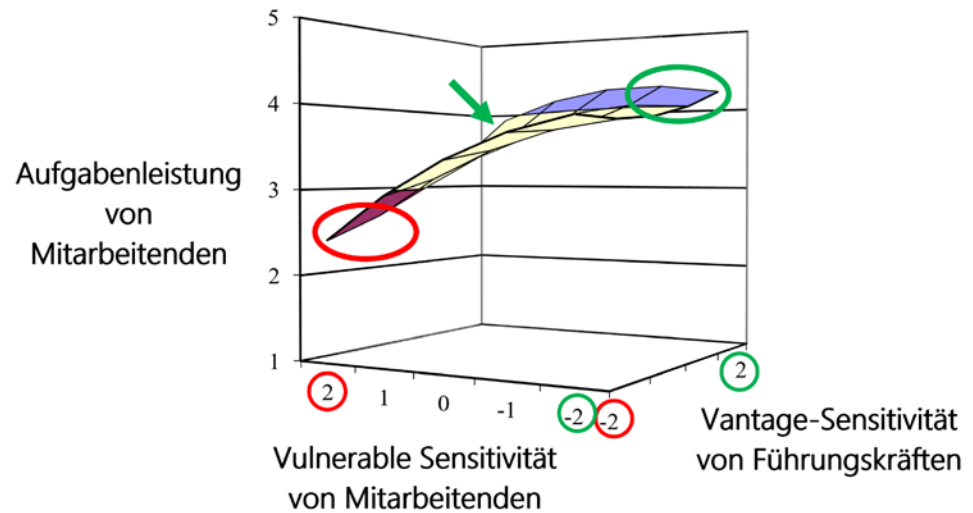


Abbildung 12: Ergebnisse zwischen vulnerabel-sensitiven Mitarbeitenden und vantage-sensitiven Führungskräften

Wie Abbildung 15 darlegt, zeigen Mitarbeitende eine hohe Aufgabenleistung, wenn sie selbst eine hohe Vantage-Sensitivität und ihre Führungskräfte eine tiefe Vulnerable Sensitivität aufweisen (vgl. grüne Markierungen). Wenn hingegen die Mitarbeitenden eine tiefe Vantage-Sensitivität und ihre Führungskräfte eine mittlere Vulnerable Sensitivität zeigen, wird von Mitarbeitenden nur eine tiefe Aufgabenleistung gezeigt (vgl. rote Markierungen). Die Neigung entlang X (= Vantage-Sensitivität von Führungskräften) und -Y (= Vulnerable Sensitivität von Mitarbeitenden) weist dabei einen signifikant negativen Zusammenhang auf. Bemerkenswert ist, dass die Aufgabenleistung von vantage-hochsensitiven Mitarbeitenden am höchsten ist, wenn sie von niedrig vulnerabel-sensitiven Führungskräften geführt werden und leicht niedriger ist, wenn sie von vulnerabel-hochsensitiven Führungskräften geführt werden (vgl. roter Pfeil).

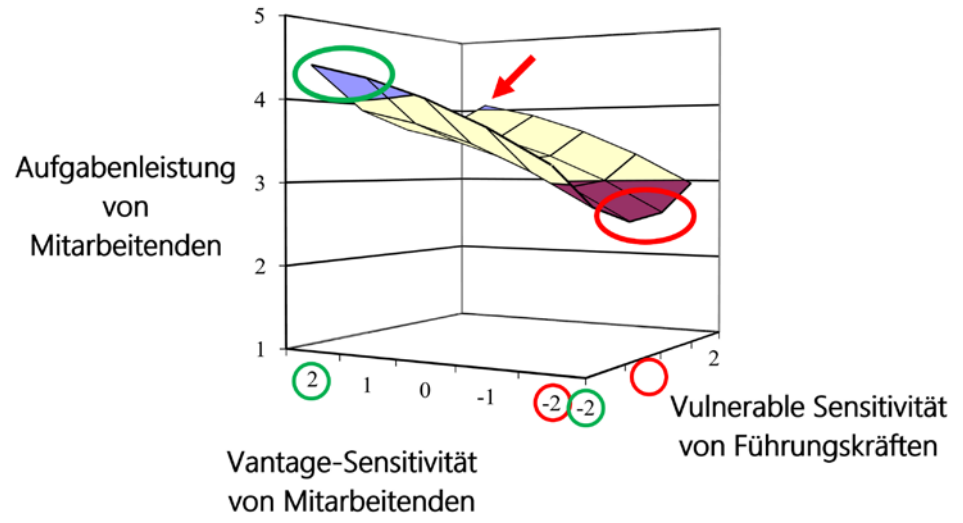


Abbildung 13: Ergebnisse zwischen vantage-sensitiven Mitarbeitenden und vulnerabel-sensitiven Führungskräften

Praxisimplikationen

In diesem Kapitel möchten wir darauf eingehen, wie Sie unsere Forschungsergebnisse in Ihrem Praxisalltag integrieren und nutzen können. Dabei sehen wir neue, vielversprechende Chancen unter anderem für das Talentmanagement, das Gesundheitsmanagement und die Personalgewinnung sowie -entwicklung.

Der besondere Wert von Vantage-Sensitivität

In populärwissenschaftlichen Büchern rund um Hochsensibilität wird oft betont, dass hochsensible Personen über ein grosses Potenzial verfügen. Unsere empirischen Ergebnisse hinsichtlich Vantage-Sensitivität, bei der die Sonnenseite erhöhter Neurosensitivität überwiegt, bestätigen diese These. Vantage-Sensitivität zeigt konsistent signifikant positive Effekte mit verschiedenen unternehmensrelevanten Verhaltensweisen (wie Innovationsverhalten, prosoziales Arbeitsverhalten und Aufgabenleistung). Demzufolge scheinen vantage-hochsensitive Mitarbeitende und Führungskräfte für Unternehmen besonders wertvoll zu sein. Diese empirischen Ergebnisse stimmen mit dem konzeptionell-theoretischen Verständnis von Vantage-Sensitivität überein. Der Begriff «Vantage» steht dabei für «Vorteil» beziehungsweise für «eine Position, Bedingung oder Gelegenheit, die wahrscheinlich ist, Überlegenheit oder einen Vorteil zu bieten» (Houghton Mifflin, 2000); zitiert in Pluess & Belsky, 2013: 903). In diesem Sinne könnte die bewusste Rekrutierung von vantage-hochsensitiven Personen für Unternehmen von grossem Interesse sein. Zudem scheint es im Kontext von Talentmanagement überlegenswert zu sein, dass vantage-hochsensitive Mitarbeitende und Führungskräfte gezielt für spezifische Rollen, z.B. im Innovationsmanagement, aufgebaut und schliesslich eingesetzt werden.

Kann Vantage-Sensitivität trainiert werden?

Da Vantage-Sensitivität konsistent mit erhöhten unternehmensrelevanten Leistungen einhergeht, stellt sich die Frage, ob Vantage-Sensitivität auch noch im Erwachsenenalter entwickelt werden kann? Leider ist die Sensitivitätsforschung noch nicht so weit. Dennoch gibt es erste Indizien, dass dies möglich sein könnte. Beispielsweise halten die Begründer von Vantage-Sensitivität, Prof. Dr. Michael Pluess und Prof. Dr. Jay Belsky, folgendes fest: «Die Effektivität von existierenden, psychologischen Interventionen und Dienstleistungen könnte drastisch erhöht werden, wenn Interventionen auf die Förderung von Vantage-Sensitivität abzielen» (Pluess & Belsky, 2013: 912). In diesem Kontext gibt es erste Studien, welche die besondere Wichtigkeit von Achtsamkeit für hochsensitive Personen aufzeigen. Achtsamkeit wiederum kann trainiert werden (Good et al., 2016). In diesem Kontext legt eine Sensitivitätsstudie dar, dass hochsensitive Personen, die an einem achtwöchigen Mindfulness-Based-Stress-Reduction-(MBSR)-Programm teilnahmen, nach dem Kurs signifikant weniger Stress sowie soziale Angst und mehr Empathie aufwiesen (Soons, Brouwers, & Tomic, 2010). Falls Vantage-Sensitivität somit tatsächlich gezielt entwickelt werden könnte, würde dies unserer Ansicht nach für die Personalentwicklung und das Gesundheitsmanagement neue, vielversprechende Möglichkeiten eröffnen.

Die besondere Wichtigkeit von förderlichen Arbeitsbedingungen für hochsensitive Personen

In der Sensitivitätsforschung werden wenigssensitive Personen als Löwenzähne und hochsensitive Personen als Orchideen bezeichnet. Wenigssensitive Personen sind dabei weniger empfänglich gegenüber negativen als auch positiven Einflüssen, wie ein Löwenzahn relativ unabhängig von Umwelteinflüssen gedeiht. Gleichzeitig ist der erblühte Löwenzahn – zumindest in unseren deutschsprachigen Kulturen – sehr verbreitet und somit nur wenig besonders. Hochsensitive Personen

sind hingegen sowohl gegenüber negativen als auch positiven Einflüssen empfänglicher. Bei den passenden Bedingungen erblühen Orchideen jedoch in besonderer Schönheit. In diesem Kontext zeigen unsere Ergebnisse, dass die eigentlich verringerte Aufgabenleistung von vulnerabel-hochsensitiven Personen sogar leicht erhöht wird, wenn die Arbeitsbedingungen förderlich sind. Die vantage-hochsensitiven Mitarbeitenden, welche förderliche Arbeitsbedingungen erfahren, können ihre bereits erhöhte Aufgabenleistung noch weiter erhöhen. Dieser Umstand kann unseres Erachtens für das Gesundheits- und Performance-Management von Organisationen sehr interessant sein. In diesem Kontext scheinen Einzel- oder Kleingruppenbüros als Alternative zu Grossraumbüros besonders vielversprechend zu sein, um insbesondere die Aufgabenleistung von hochsensitiven Mitarbeitenden substantiell zu erhöhen. Zudem könnten Home-Office Lösungen gerade für hochsensitive Mitarbeitenden geeignet sein, denn in den eigenen vier Wänden hat man im Normalfall die weit grössere Kontrolle über möglichst förderliche Arbeitsbedingungen als in Grossraumbüros.

*Die erhöhte
Führungsqualität von
vantage-hochsensitiven
Führungskräften*

Wie in Kapitel 3 präsentiert, zeigen vantage-hochsensitive Führungskräfte erhöhte Führungsqualitäten. Daher ist es für die Selektion von Führungskräften wichtig, die Vantage-Sensitivität von Führungskräften (beispielsweise durch Assessments) zu erkennen. Denn bemerkenswerterweise zeigen vantage-hochsensitive Mitarbeitende Top-Performances, wenn sie zu ihren erhöhten inneren Ressourcen noch zusätzlich äussere Ressourcen durch vantage-hochsensitive Führungskräfte erhalten. Wie bereits kurz erwähnt, sind diese empirischen Ergebnisse für das Talentmanagement hochinteressant. Die Identifizierung, Entwicklung und Haltung von vantage-hochsensitiven Mitarbeitenden und Führungskräften könnte somit von grossem Interesse für Unternehmen sein. Wie die preisgekrönte Masterarbeit von Michelle Fischer zeigt, könnte diese Bedeutung in der digitalisierten Arbeitswelt 4.0 sogar noch grösser werden (vgl. Fischer, 2020).

Im Kontext der erhöhten Führungsqualität von vantage-hochsensitiven Führungskräften ist zudem bemerkenswert, dass die eigentlich verringerte Aufgabenleistung von vulnerabel-hochsensitiven Mitarbeitenden durch eine vantage-hochsensitive Führungskraft substantiell erhöht werden kann. Es scheint, als würden vantage-hochsensitive Führungskräfte über die Fähigkeiten und Ressourcen verfügen, um unterschiedlichste Mitarbeitende produktiver zu machen. In diesem Kontext sei auf die zusammenfassenden Ergebnisse der Masterarbeit von Daniel Panetta verwiesen, welche im Springer Verlag veröffentlicht wurde: «Die Untersuchung zeigt, dass hochsensible Führungskräfte besondere empathische Fähigkeiten und einen speziellen Führungsstil besitzen, den sie vornehmlich von der Stimmung einer Situation abhängig machen. Sie nehmen Stimmungen körperlich bewusst wahr und handeln dementsprechend» (Panetta, 2017). Diesen intuitiv-situativen Führungsstil könnte vantage-hochsensitiven Führungskräften bewusst(er) gemacht werden, was ein interessanter Ansatz für die Personal- bzw. Führungskräfte-Entwicklung sein könnte.

Ausblick

In diesem Kapitel gehen wir auf zwei Fragestellungen ein, welche ausserhalb des aktuellen Forschungsstands liegen, jedoch unseres Erachtens für PraktikerInnen wertvoll sein könnten.

Eine sensitivitätsdiverse Belegschaft als Wettbewerbsvorteil?

Bereits seit den Anfängen unserer Forschung gehen wir davon aus, dass Organisationen von einer sensitivitätsdiversen Belegschaft profitieren könnten. Diese Grundannahme basiert unter anderem auf evolutionsbiologischen Überlegungen. Beispielsweise argumentieren der deutsche Evolutionsbiologe Dr. Max Wolf und seine Kollegen, dass der Nutzen von Sensitivität in einer Population abhängig von deren Häufigkeit ist. Erhöhte Sensitivität ist dabei vorteilhaft, wenn sie selten ist, und nachteilhaft, wenn sie häufig ist (Wolf, van Doorn, & Weissing, 2008). Dies verdeutlicht, dass es aus ganzheitlicher Sicht wichtig ist, dass eine Minderheit hochsensitiv ist. Diese Grundannahme deckt sich mit dem Konzept der Neurodiversität, welches sowohl in der Forschung als auch Praxis stark im Aufkommen ist; «Das Konzept von Neurodiversität definiert alle atypischen neurologischen Entwicklungen als normale, menschliche Unterschiede» (Griffin & Pollak, 2009; zitiert in Jaarsma & Welin, 2012: 23). Im Kontext von Neurodiversität im Business kommen Prof. Dr. Robert Austin und Prof. Dr. Gary Pisano in ihrem Artikel im renommierten Harvard Business Review zu ähnlichen Schlussfolgerungen. Die beiden Autoren legen dar, dass Pionierunternehmen wie z.B. SAP oder Microsoft dank ihrer Neurodiversitätsprogramme insbesondere bezüglich autistischer Personen sehr grosse Erfolge erzielten. Anhand einer Metapher von SAP werden diese Erfolgspotenziale klarer: «Menschen sind wie Puzzle-Teile, unregelmässig geformt. In der Vergangenheit haben Unternehmen Mitarbeitende gebeten, ihre Unregelmässigkeiten zu beseitigen, da es einfacher ist, Menschen zusammenzufügen, wenn sie alle perfekte Rechtecke sind. Dafür mussten die Mitarbeitenden ihre Unterschiede zu Hause lassen – Unterschiede, die Unternehmen jedoch benötigen, um innovativ zu sein» (Austin & Pisano, 2017: 12). Daher kommen Prof. Dr. Robert Austin und Prof. Dr. Gary Pisano schliesslich zum Schluss, dass Neurodiversität einen Wettbewerbsvorteil darstellen kann. Wenn Neurosensitivität als wichtiger Faktor von Neurodiversität angesehen wird, könnte eine neurosensitivitätsdiverse Belegschaft somit ebenfalls einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Oder in Worten der Blumen-Metapher ausgedrückt: Es kann davon ausgegangen werden, dass ein Mix von Löwenzähnen und Orchideen erfolversprechender ist als Monokulturen.

Was ist die Rolle von wenigsensitiven Personen in Unternehmen?

In der Forschung und Öffentlichkeit wird meist ausschliesslich von hochsensitiven Personen gesprochen. Neuste Sensitivitätsstudien zeigen allerdings auf, dass auch mittel- und wenig-sensitive Personen existieren. Daher halten Lionetti et al. (2018: 9) folgendes fest: «Während die Mehrheit der Sensitivitätsstudien auf sensitivere Individuen abzielt, sollte die zukünftige Forschung auch auf diejenigen Individuen fokussieren, welche die mittelsensitive und wenig-sensitive Gruppe ausmachen». In diesem Kontext stellt sich unseres Erachtens die Frage, was die Rolle von wenig-sensitiven Mitarbeitenden und Führungskräften ist? Die vier Sensitivitätsfacetten, welche wir in Kapitel 1 dargelegt haben, implizieren, dass wenig-sensitive Personen über ein verringertes Bewusstsein, verringerte Empathie, eine oberflächlichere Informationsverarbeitung und über eine verringerte Anfälligkeit für Überstimulation verfügen. Diese Charakteristiken bringen höchstwahrscheinlich ebenfalls sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich. Ein erhöhtes Bewusstsein nicht nur gegenüber hochsensitiven Personen, sondern auch gegenüber wenig-sensitiven Personen könnte somit dazu führen, dass die Vorteile der jeweiligen Sensitivitätslevels bewusst gefördert werden und die Nachteile der jeweiligen Sensitivitätslevels bewusst verringert werden.

Fazit

Basierend auf unseren empirischen Ergebnissen ist die Antwort auf unsere etwas provokative Leitfrage, ob hoch(neuro)sensitive Mitarbeitende Weicheier oder Wunderkinder sind, «weder noch». Denn unsere Ergebnisse zeigen auf, dass auch vulnerabel-hochsensitive Mitarbeitende, bei denen die Schattenseite von erhöhter Neurosensitivität überwiegt, mit den passenden Kontextbedingungen sehr wohl funktionsfähig sind. Sind beispielsweise die Arbeitsbedingungen von vulnerabel-hochsensitiven Mitarbeitenden förderlich, fällt ihre Aufgabenleistung im Vergleich zu wenigsensitiven Mitarbeitenden sogar leicht erhöht aus. Gleichzeitig sind hoch(neuro)sensitive Mitarbeitende auch keine Wunderkinder. Denn obschon vantage-hochsensitive Mitarbeitende, bei denen die Sonnenseite von erhöhter Neurosensitivität überwiegt, höhere unternehmensrelevante Leistungen (wie Innovationsverhalten, prosoziales Arbeitsverhalten und Aufgabenleistung) relativ unabhängig von Kontextbedingungen zeigen, sind unsere empirischen Ergebnisse weit davon entfernt, dass vantage-hochsensitive Mitarbeitende als Wunderkinder angesehen werden können. Zumal eine solch überhöhte Erwartungshaltung wohl gar nicht erst förderlich wäre – weder für das Individuum noch für die Organisation.

Literaturverzeichnis

- Acevedo, B. P., Aron, E. N., Aron, A., Sangster, M., Collins, N., & Brown, L. L. (2014). The highly sensitive brain: An fMRI study of sensory processing sensitivity and response to others' emotions. *Brain and Behavior, 4*(4), 580–594.
- Acevedo, B., Aron, E., Pospos, S., & Jessen, D. (2018). The functional highly sensitive brain: a review of the brain circuits underlying sensory processing sensitivity and seemingly related disorders. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London B: Biological Sciences, 373*, 1–15.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology, 45*(2), 357–376.
- Andresen, M., Goldmann, P., & Volodina, A. (2018). Do overwhelmed expatriates intend to leave? The effects of sensory processing sensitivity, stress, and social capital on expatriates' turnover intention. *European Management Review, 15*, 315–328.
- Aron, E. N., & Aron, A. (1997). Sensory-processing sensitivity and its relation to introversion and emotionality. *Journal of Personality and Social Psychology, 73*(2), 345–368.
- Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. *Harvard business review, 95*(3), 96–103.
- Bakker, K., & Moulding, R. (2012). Sensory-processing sensitivity, dispositional mindfulness and negative psychological symptoms. *Personality and Individual Differences, 53*(3), 341–346.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance, 10*(2), 99–109.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment, 9*(1-2), 52–69.
- Braem, M., Asher, L., Furrer, S., Lechner, I., Würbel, H., & Melotti, L. (2017). Development of the "Highly Sensitive Dog" questionnaire to evaluate the personality dimension "Sensory Processing Sensitivity" in dogs. *PLoS one, 12*(5), 1–25.
- Bridges, D., & Schendan, H. E. (2019). The sensitive, open creator. *Personality and Individual Differences, 142*, 179–185.
- Evers, A., Rasche, J., & Schabracq, M. J. (2008). High sensory-processing sensitivity at work. *International Journal of Stress Management, 15*(2), 189–198.
- Fischer, M. (2020). *Anforderungen an die Organisationsgestaltung privater Unternehmen zur Nutzung der Potenziale hochsensibler Personen vor dem Hintergrund der Arbeitswelt 4.0*. Düren: Shaker Verlag.
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., . . . Lazar, S. W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management, 42*(1), 114–142.
- Griffin, E., & Pollak, D. (2009). Student experiences of neurodiversity in higher education: insights from the BRAINHE project. *Dyslexia, 15*(1), 23–41.
- Jaarsma, P., & Welin, S. (2012). Autism as a natural human variation: Reflections on the claims of the neurodiversity movement. *Health care analysis, 20*(1), 20–30.
- Jong, J. de, & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management, 19*(1), 23–36.
- Lionetti, F., Aron, A., Aron, E. N., Burns, G. L., Jagiellowicz, J., & Pluess, M. (2018). Dandelions, tulips, and orchids: Evidence for the existence of low, medium, and high sensitive individuals in the general population. *Translational Psychiatry, 8*(24), 1–11.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance, 10*(2), 85–97.
- Panetta, D. (2017). *Hochsensibilität und Leadership*: Springer.

- Pluess, M., & Belsky, J. (2013). Vantage sensitivity: Individual differences in response to positive experiences. *Psychological Bulletin*, *139*(4), 901–916.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, *10*(2), 133–151.
- Slagt, M., Dubas, J. S., Deković, M., & van Aken, M. A. G. (2016). Differences in sensitivity to parenting depending on child temperament: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *142*(10), 1068–1084.
- Soons, I., Brouwers, A., & Tomic, W. (2010). An experimental study of the psychological impact of a Mindfulness-Based Stress Reduction Program on highly sensitive persons. *Europe's Journal of Psychology*, *6*(4), 148–169.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, *32*(5), 590–607.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, *17*(3), 601–617.
- Wolf, M., van Doorn, G. S., & Weissing, F. J. (2008). Evolutionary emergence of responsive and unresponsive personalities. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *105*(41), 15825–15830.