

# **Sensory-processing sensitivity as a firm resource**

A source of sustained competitive advantage?

Master thesis at the  
Faculty of Business, Economics and Social Sciences of the University of Bern

Supervising professor:

Prof. Dr. Andreas Hack

Supervising assistant:

Ass. Prof. Dr. Julia de Groot

Institute for Organization and Human Resource Management

Engenhaldenstrasse 4

CH-3012 Bern

Switzerland

Patrice Wyrsh

from xxx (xxx)

xx.xx.xxxx

Matr.-Nr.: xx-xxx-xxx

xxx, xxx

Bern, 02.02.2016

## **Executive Summary**

Sensory-processing sensitivity (SPS) is a basic personality trait found in roughly 20% of humans (highly sensitive persons; HSPs). Whereas research mainly pursues a deficit perspective, some signs indicate that SPS might offer various benefits. Since these benefits seem to be predominantly social and the costs might be mainly borne by HSPs themselves, a more holistic perspective on SPS is needed, which is provided by the resource-based view of the firm. The main research question examines to what extent SPS can serve as a source of sustained competitive advantage. Therefore, based on the VRIO framework (question of value, rareness, imitability, and organization), ten expert interviews were conducted and analyzed by applying the qualitative content analysis. Results show that the benefits of SPS are cognitive as well as personal and interpersonal abilities, whereas the costs are mainly related to a reduced resilience. Furthermore, HSPs' realization of potentials depends on various personal and organizational conditions, which can be met by awareness- and values-based approaches. Five propositions are presented. First, firms should manage the diversity in neurosensitivity, ranging from SPS to psychopathy/alexithymia. Second and third, HSPs serve as catalysts of prosocial behavior and proactive change. Fourth, HSPs represent 'orchid workers' with volatile but high potentials. Fifth, differentiated human resource architectures are needed. In conclusion, since SPS can be valuable (especially when supported by the organization), is rare, and its realization of potential is imperfectly imitable, it can be stated that SPS has the potential to serve as a source of sustained competitive advantage.

## Zusammenfassung

Hochsensibilität (Sensorische Verarbeitungssensitivität; SPS) ist ein grundlegendes Persönlichkeitsmerkmal, über das rund 20% der Menschen verfügen (hochsensible Personen; HSPs). Während die Forschung überwiegend eine Defizitperspektive verfolgt, weisen einige Zeichen daraufhin, dass SPS diversen Nutzen bieten könnte. Da dieser Nutzen hauptsächlich sozial zu sein scheint und die Kosten der Nachteile überwiegend von den HSPs selbst getragen werden könnten, ist eine ganzheitlichere Perspektive auf SPS notwendig, welche die Ressourcen-basierte Sicht auf Firmen bietet. Die Hauptforschungsfrage untersucht, inwieweit SPS als Quelle eines langfristigen Wettbewerbsvorteils fungieren kann. Dafür wurden basierend auf dem VRIO-Modell (Frage nach Wert, Seltenheit, Kopierbarkeit und Organisation) zehn Experteninterviews durchgeführt und anhand der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Resultate zeigen, dass der Nutzen von SPS in kognitiven sowie personalen und interpersonalen Fähigkeiten liegt, wohingegen die Kosten überwiegend mit einer reduzierten Widerstandsfähigkeit verbunden sind. Zudem ist die Potenzialentfaltung von HSPs von diversen persönlichen und organisationalen Bedingungen abhängig, denen mit Bewusstsein- und Werte-basierten Ansätzen nachgekommen werden kann. Fünf Propositionen werden präsentiert. Erstens sollten Unternehmen die Diversität in Neurosensitivität managen, die von SPS bis zu Psychopathie/Alexithymie reicht. Zweitens und drittens fungieren HSPs als Katalysatoren von prosozialem Verhalten und proaktivem Wandel. Viertens repräsentieren HSPs "Orchideen-Mitarbeiter" mit volatilem, aber hohem Potenzial. Fünftens werden differenzierte Personalmanagement-Architekturen benötigt. Da SPS wertvoll sein kann (besonders wenn durch die Organisation unterstützt), selten sowie dessen Potenzialentfaltung unvollständig kopierbar ist, kann abschliessend dargelegt werden, dass SPS das Potenzial mitbringt, um als Quelle eines langfristigen Wettbewerbsvorteils zu fungieren.

## **Acknowledgment**

The author of the present master thesis would like to express his deep appreciation to the experts for sharing their unique wealth of experience: Martin Bertsch, Dr. med. Silke Collins-Tracey, Thomas Gelmi, Michael Heidelberger, Anne Heintze, Brigitte Küster, Georg Parlow, Mona Suzanne Pfeil, Eliane Reichardt, and Christian Schneider. Warmest thanks are expressed to the authors' brother, Ramon, who has preciously supported the underlying awareness process and final proofreading, and parents, Marie-Lucie and Albin, whose lifelong warm and trustful company has paved the way for this thesis. Furthermore, the author warmly thanks Gabriel, Simon, Michel, and Sarah for numerous inspiring and authentic conversations in the wider context of the present topic. Finally, deep gratitude is expressed to Ass. Prof. Dr. Julia de Groote, who has provided supportive and inspiring feedback that had greatest impact on this thesis.

## Contents

<b>Executive Summary</b> .....	<b>II</b>
<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>III</b>
<b>Acknowledgment</b> .....	<b>IV</b>
<b>Contents</b> .....	<b>V</b>
<b>List of figures</b> .....	<b>VIII</b>
<b>List of tables</b> .....	<b>IX</b>
<b>List of abbreviations</b> .....	<b>X</b>
<b>List of appendices</b> .....	<b>XI</b>
<b>1 Introduction</b> .....	<b>1</b>
1.1 <i>Problem statement and research questions</i> .....	1
1.1.1 Problem statement.....	1
1.1.2 Research questions.....	4
1.2 <i>Goal of the study</i> .....	6
1.3 <i>Delimitation of the research object</i> .....	6
1.4 <i>Thesis structure</i> .....	8
<b>2 Resource-based view of the firm</b> .....	<b>9</b>
2.1 <i>Introduction to RBV</i> .....	9
2.1.1 RBV and firm resources.....	9
2.1.2 Human resources.....	10
2.2 <i>VRIO framework</i> .....	11
2.2.1 Introduction to VRIO framework.....	11
2.2.2 Question of value.....	12
2.2.3 Question of rareness.....	13
2.2.4 Question of imitability.....	14
2.2.5 Question of organization.....	14
<b>3 Sensory-processing sensitivity</b> .....	<b>15</b>
3.1 <i>Introduction and overview to SPS</i> .....	15
3.1.1 Definition and main characteristics.....	15
3.1.2 Highly Sensitive Person Scale.....	16
3.1.3 SPS as one of two survival strategies.....	17
3.1.4 Distribution of SPS.....	18
3.1.5 Significance of environmental influences.....	19
3.1.6 Neurological evidence.....	19
3.1.7 Genetic evidence.....	21

3.2	<i>Similar constructs and related findings</i> .....	22
3.2.1	Environmental sensitivity.....	22
3.2.2	Differential susceptibility.....	23
3.2.3	Biological sensitivity to context.....	24
3.2.4	Responsiveness in animal kingdom.....	24
3.2.5	Evolutionary biological considerations .....	25
<b>4</b>	<b>Method</b> .....	<b>27</b>
4.1	<i>Research design</i> .....	27
4.2	<i>Selection and presentation of experts</i> .....	28
4.3	<i>Data collection</i> .....	31
4.3.1	Hypothetical model.....	31
4.3.2	Interview guide .....	33
4.3.2	Interview conducting .....	34
4.4	<i>Data analysis</i> .....	34
4.4.1	Qualitative content analysis .....	34
4.4.2	Text material .....	35
4.4.3	Inductive category formulation .....	35
4.4.4	Quality criteria .....	38
<b>5</b>	<b>Results</b> .....	<b>39</b>
5.1	<i>Findings of research question 1</i> .....	39
5.1.1	Strengths of HSPs.....	39
5.1.2	Weaknesses of HSPs .....	42
5.2	<i>Findings of research question 2</i> .....	44
5.2.1	Suitable roles for HSPs.....	45
5.2.2	Unsuitable roles for HSPs .....	48
5.3	<i>Findings of research question 3</i> .....	50
5.3.1	Personal conditions.....	50
5.3.2	Organizational conditions.....	52
5.4	<i>Findings of research question 4</i> .....	55
5.4.1	Actual state of organization.....	55
5.4.2	Target state of organization .....	57
<b>6</b>	<b>Discussion</b> .....	<b>60</b>
6.1	<i>Discussion of research questions</i> .....	60
6.1.1	Managing the diversity of neurosensitivity .....	62
6.1.2	Catalysts of prosocial behavior .....	66
6.1.3	Catalysts of proactive change .....	68

6.1.4	Orchid workers .....	70
6.1.5	Differentiated human resource architecture .....	73
6.2	<i>Discussion of main research question</i> .....	77
6.2.1	Question of value .....	77
6.2.2	Question of rareness.....	79
6.2.3	Question of imitability .....	79
6.2.4	Question of organization .....	80
6.2.5	SPS as a potential source of sustained competitive advantage .....	81
<b>7</b>	<b>Conclusion</b> .....	<b>82</b>
7.1	<i>Summary of findings</i> .....	82
7.2	<i>Theoretical and practical implications</i> .....	83
7.3	<i>Limitations and strengths</i> .....	84
7.4	<i>Future research</i> .....	85
	<b>References</b> .....	<b>87</b>
	<b>Declaration of independence</b> .....	<b>93</b>
	<b>Appendices</b> .....	<b>94</b>
	<i>Interview guide</i> .....	94
	<i>Interview of expert 1</i> .....	96
	<i>Interview of expert 2</i> .....	110
	<i>Interview of expert 3</i> .....	123
	<i>Interview of expert 4</i> .....	132
	<i>Interview of expert 5</i> .....	148
	<i>Interview of expert 6</i> .....	162
	<i>Interview of expert 7</i> .....	175
	<i>Interview of expert 8</i> .....	187
	<i>Interview of expert 9</i> .....	198
	<i>Interview of expert 10</i> .....	208

**List of figures**

Figure 1:	VRIO framework.....	12
Figure 2:	Hypothetical model.....	34

**List of tables**

Table 1:	Category definitions and levels of abstraction.....	39
Table 2:	Strengths of HSPs in the corporate context.....	42
Table 3:	Weaknesses of HSPs in the corporate context.....	45
Table 4:	Suitable roles for HSPs in the corporate context.....	48
Table 5:	Unsuitable roles for HSPs in the corporate context.....	51
Table 6:	Personal conditions that promote the potentials of HSPs.....	53
Table 7:	Organizational conditions that promote the potentials of HSPs.....	55
Table 8:	Organizational approaches that promote the potentials of HSPs.....	60
Table 9:	Overview of the five propositions.....	63

## List of abbreviations

#	number
%	percent
5-HTTLPR	serotonin-transporter-linked polymorphic region
A	interviewee
CEO	chief executive officer
cf.	compare
ed.	edition
e.g.	for example
et al.	et alii (and others)
f.	following page
ff.	following pages
fMRI	functional magnetic resonance imaging
HSP(s)	highly sensitive person(s)
I	interviewer
IT	information technology
RBV	resource-based view
p	page
pp.	pages
SPS	sensory-processing sensitivity
VRIO	value, rareness, imitability, organization

## List of appendices

Appendix 1: Interview guide .....	96
Appendix 2: Interview of expert 1 .....	98
Appendix 3: Interview of expert 2 .....	110
Appendix 4: Interview of expert 3 .....	123
Appendix 5: Interview of expert 4 .....	132
Appendix 6: Interview of expert 5 .....	148
Appendix 7: Interview of expert 6 .....	162
Appendix 8: Interview of expert 7 .....	175
Appendix 9: Interview of expert 8 .....	187
Appendix 10: Interview of expert 9 .....	198
Appendix 11: Interview of expert 10.....	208

# 1 Introduction

The present chapter presents the problem statement and research questions (1.1), the goal of the study (1.2), the delimitation of the research object (1.3), and the thesis structure (1.4).

## 1.1 Problem statement and research questions

This subchapter introduces the problem statement (1.1.1) as well as the main research question and four minor research questions (1.1.2).

### 1.1.1 Problem statement

Imagine the following scenario: You are the CEO<sup>1</sup> of a knowledge-intensive firm. Suddenly, you realize that your organization leaves business-relevant data widely unused every day, which results in a waste of resources. Furthermore, you become aware that most of your competitors already have successfully implemented strategies to use this data appropriately as well as to develop and retain the underlying data sources. How would you justify such a great failure? Now imagine that you are among the first CEOs who identify, develop, and leverage this potential, resulting in a long-term success of your company. Which of the two situations would you rather be in?

In 1997, the psychologists Aron and Aron (1997) have introduced a basic temperament/personality trait labeled sensory-processing sensitivity (Aron et al. 2010, p. 219). This trait is “characterized by sensitivity to both internal and external stimuli (ibid. p. 220)”, which leads to an enhanced awareness of subtle stimuli and an increased depth of processing of such information (Acevedo et al. 2014, p. 581). Scholars assume that around 20% of the people have this innate trait, which seems to be based on a highly sensitive nervous system (Pluess & Belsky 2013, p. 906; Acevedo et al. 2014, p. 580). However, it can be expected that nowadays only a minority of the actual highly sensitive persons are aware of their personality trait.

According to Pluess and Belsky (2013, S. 906), sensory-processing sensitivity (SPS) encompasses “awareness of subtleties in surroundings and a tendency to be more easily overwhelmed when in a highly stimulating environment.” This comprehension illustrates the two sides of the same coin. On one hand, highly sensitive persons (HSPs) perceive their surroundings in enhanced resolution (Acevedo et al. 2014, p. 581). On the other hand, the processing of such high-resolution information results in increased biological costs (Aron, Aron & Jagiellowicz 2012, p. 15). In technical words, HSPs generate high-resolution data from internal and external stimuli. However, such a big data volume leads to an increased processing demand, whereby the highly sensitive data processor may overheat more rapidly

---

<sup>1</sup> Chief Executive Officer

than the normally sensitive data processor. In the worst case, neither the highly sensitive employee nor his employer is aware of these far-reaching circumstances, resulting in a situation which cannot be satisfying for any party involved. As the more complex data collection and processing cannot be deactivated at the push of a button, the highly sensitive data processor works anyhow in full blast. Even worse, the consequential high-resolution data, which could be valuable and rare, may represent an underused resource, being highly problematic even seen from a pure business perspective. All this leads to a situation far below of the potential optimum.

Meanwhile, about two and a half dozen journal articles regarding sensory-processing sensitivity exist, whereby “SPS is becoming increasingly associated with identifiable genes, behavior, physiological reactions, and patterns of brain activation (Acevedo et al. 2014, p. 580).” Based on studies with children, two similar constructs are investigated in parallel, which are differential susceptibility (cf. 3.2.2) and biological sensitivity to context (cf. 3.2.3). Recently, Pluess (2015) introduced environmental sensitivity (cf. 3.2.1), which aims to integrate SPS, differential susceptibility, and biological sensitivity to context. Furthermore, a functionally similar trait that is termed responsiveness, responsivity, plasticity, or flexibility has been found in over 100 animals (cf. 3.2.4), such as birds, rodents, or rhesus macaques (Acevedo et al. 2014, p. 580).

The research regarding SPS mainly focuses on the costs of this trait, even though in their first publication, Aron and Aron (1997, p. 365) emphasized that “explorations of the assets associated with the trait will be valuable, such as research on [...] creativity and aesthetic sense, [...] and giftedness in various fields.” After almost two decades, this call has not yet received the deserved attention. On the other hand, vantage sensitivity, which is an expansion of the construct of differential susceptibility (cf. Pluess & Belsky 2013), as well as evolutionary biological considerations of animal responsiveness (cf. e.g., Wolf, van Doorn & Weissing 2008; Wolf & Krause 2014) emphasize the benefits of such a trait. Consequently, although scholars of SPS are aware that this trait also can reflect valuable outcomes, a big knowledge gap still exists regarding the benefits of SPS. Thus, what could be the underlying problem of this knowledge gap?

Similar to the research of SPS, if one searches for “highly sensitive person”, it seems that most of the self-identified HSPs are seeing – at least at first sight – more disadvantages than advantages of their personality trait and thus are applying a deficit perspective as well. One of the main reasons may be that most of the disadvantages occur in biological costs, which mainly are borne by the highly sensitive individuals themselves. In contrast, most of the advantages of SPS seem to be created in interactions with others and thus are predominantly social (Acevedo et al. 2014, p. 581), whereby the benefits of the trait seem to be socialized. Therefore, in order to overcome such a tendency of examining SPS uniquely person-centered,

a more holistic view is needed. Whereas from a psychological perspective it may be adequate to view an object of research more isolated, such an approach does not seem to be fruitful from a management perspective. Expressed in terms of the previously introduced IT<sup>2</sup> analogy, a management perspective cannot consider the data processor isolated but rather needs to acknowledge both sides of the same coin: The costs of SPS, which may be the potentially overheated data processor, and the benefits of the trait, which only can be sufficiently evaluated if examining the potential application of the high-resolution data from an organizational perspective (cf. research question 1 and 2). Furthermore, examinations of favorable and unfavorable conditions as well as of possible approaches that promote to the realization of the potentials of the underlying data processor seem to be beneficial (cf. research question 3 and 4). Finally, reflections regarding the role of such high-resolution data in the context of entrepreneurial competition could be useful as well (cf. main research question). Consequently, management research seems to be an ideal starting point to explore the benefits of SPS and thus to take a potential perspective on highly sensitive workers. Specifically, this study examines SPS by applying the resource-based view of the firm, which is “widely acknowledged as one of the most prominent and powerful theories for describing, explaining, and predicting organizational relationships (Barney, Ketchen & Wright 2011, S. 1300).”

Although the public awareness regarding SPS or high sensitivity<sup>3</sup> is still in its beginning, the interest for this topic has increased markedly in the last few years<sup>4</sup>. If one imagines that only in Switzerland about 920,000<sup>5</sup> highly sensitive employees exist, the relevance of SPS in the corporate context becomes obvious. Therefore, it can be assumed that SPS will sooner or later have great significance for the Swiss economy. Especially, as knowledge-based economies like Switzerland are highly dependent on the productivity of their workforce. Furthermore, it can be stated that firms who are among the first that discover and leverage the highly sensitive workforce could benefit greatly from such knowledge.

However, the purpose of the present study has not only potential benefits for economies and firms but also for highly sensitive workers themselves. This potential win-win-situations is implicitly addressed by Aron, Aron, and Jagiellowicz (2012, p. 17): “knowing a person’s level of SPS would seem to have potential application in a wide variety of areas of human life (e.g., education, vocational choice, assignment of roles in organizations, [...]), as well as affecting other important personality variables, such as self-esteem.” Aron and Aron (1997, p. 364)

---

<sup>2</sup> Information Technology

<sup>3</sup> Instead of SPS, the term ‘high sensitivity’ is used by the public (in German: ‘Hochsensibilität’).

<sup>4</sup> Indication 1: If one searches on Google Trends for ‘highly sensitive person’ or ‘Hochsensibilität’, one sees that the interest for both terms has been doubled in the last four years (from June 2011 to June 2015). Indication 2: In 2015, two television programs of the Swiss national television station have made ‘high sensitivity’ for the first time the subject of discussion (cf. [www.srf.ch/play/tv/suche?query=Hochsensibilit%C3%A4t](http://www.srf.ch/play/tv/suche?query=Hochsensibilit%C3%A4t)).

<sup>5</sup> These are 20% of the totally 4,598,000 employed persons in Switzerland (BFS 2015, Online).

emphasize that HSPs benefit greatly when becoming aware of their sensitivity, whereby the identification of HSPs seems to be important for themselves as well as for their environments. Similarly, Pluess (2015, p. 142) underlines that human sensitivity differences have “important implications for both theoretical and applied work in any discipline that deals with human functioning.” Expressed in words of the IT analogy, it can be assumed that if firms appreciate the value of the high-resolution data more appropriately, the perspective on HSPs will evolve in a manner which is more beneficial for all parties involved.

### 1.1.2 Research questions

According to Barney (1991, p. 101), “firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm.” In this context, the present study takes the perspective on SPS as being a firm resource. Furthermore, as highly sensitive persons (HSPs) are approximately 20% of the human beings that dispose of SPS, this study examines SPS as a firm resource via HSPs. These highly sensitive workers can further be understood as being human resources, which are “the pool of human capital under the firm's control in a direct employment relationship (Wright, McMahan & McWilliams 1994, p. 304).”

According to Barney (1991, S. 99), understanding firms' sources of sustained competitive advantage has become a major area of research in strategic management. A firm disposes of “a competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors (Barney 1991, p. 102).” If, additionally to these conditions, the competitors are not able to duplicate this strategy, the firm attains a sustained competitive advantage (ibid., p. 102). In management literature, various sources of sustained competitive advantage are discussed, such as human resources (c.f. Wright, McMahan & McWilliams 1994), human resource systems (c.f. Lado & Wilson 1994), organizational culture (c.f. Barney 1986), or information technology (c.f. Mata, Fuerst & Barney 1995). In order to discover and leverage sources of sustained competitive advantage, Barney (1995) introduced the VRIO framework (cf. 2.2), which consists of four criteria that a firm resource needs to fulfill for being qualified as a source of sustained competitive advantage: the question of value (‘V’ of VRIO), the question of rareness (‘R’ of VRIO), the question of imitability (‘I’ of VRIO), and the question of organization (‘O’ of VRIO). The two facts that human resources have already been proposed as being a source of sustained competitive advantage and that SPS seems to be rare by definition lead to the definition of the main research question.

**MAIN RESEARCH QUESTION:** To what extent can SPS serve as a source of sustained competitive advantage?

In order to provide a fundament for being able to answer this main research question, four underlying research questions were defined. The first two minor research questions focus on

SPS as a potential source of value creation. Since resources “can be thought of as a strength or weakness of a given firm (Wernerfelt 1984, p. 172)”, the question of value creation needs to be addressed in regard to potential favorable as well as unfavorable aspects of SPS, whereby both aspects are included in the two first underlying research questions. In the context of HSPs as being human resources, the literature distinguishes between two main aspects of human resources that are skills and behavior (Wright, Dunford & Snell 2001, pp. 715f.). Firstly, human resources need to provide skills that are valuable. Secondly, these characteristics only provide value when they are utilized through employee behavior (Wright, McMahan & McWilliams 1994, p. 304). Therefore, these conceptual considerations lead to the first two underlying research questions.

MINOR RESEARCH QUESTION 1: What are strengths and weaknesses of HSPs in the corporate context?

MINOR RESEARCH QUESTION 2: What are suitable and unsuitable roles for HSPs in the corporate context?

The last two underlying research questions focus on the conditions and organizational approaches that are favorable for HSPs in the corporate context. According to Nyberg et al. (2014, p. 319), human resources are especially prone to managerial and other influences. Therefore, it can be assumed that favorable conditions are important, in order to realize the potential of HSPs in the corporate context. On the one hand, such conditions can be within HSPs, such as a favorable life history or positive self-esteem (cf. Aron & Aron 1997). On the other hand, such conditions can be environmental influences like organizational conditions, which are expected to have a great impact on HSPs, as these individuals “appear to be more reactive to both positive and negative stimuli (Acevedo et al. 2014, p. 581).” Of course, these organizational conditions can be influenced by firms. Barney (1995, p. 56) states that to fully realize the potential of firm resources, a firm needs to appropriately support them. Therefore, firms can be organized in the order that the realization of the potentials of HSPs is promoted. In sum, these conceptual considerations lead to the last two minor research questions.

MINOR RESEARCH QUESTION 3: What are personal and organizational conditions that promote the potentials of HSPs in the corporate context?

MINOR RESEARCH QUESTION 4: How are present firms organized to realize the potential of HSPs and how should they be organized?

## 1.2 Goal of the study

The overall goal of this master thesis is to provide a theoretical discussion in regard to what extent SPS can serve as a source of sustained competitive advantage. According to the four underlying research questions, this overall goal is furthermore structured into four minor objectives. First, an analysis of the most important strengths and weaknesses of HSPs in the corporate context is examined. Second, an analysis of the most important roles that are particularly suitable as well as particularly unsuitable for HSPs in the corporate context is realized. Third, an analysis of the most important personal and organizational conditions in regard to the realization of HSPs' potential in the corporate context is accomplished. Fourth, a description of how present firms in the German-speaking area are organized in regard to the realization of HSPs' potential as well as of how firms should be organized is provided.

## 1.3 Delimitation of the research object

In general, the research object of the present study is SPS in the corporate context. Therefore, the view on SPS is delimited to aspects of the trait that are relevant for the corporate context. For instance, psychological aspects that are not relevant for the research questions are neglected. An economical approach to SPS can be done at three levels of analysis: at the individual, the organizational, and the societal level. The individual level is mainly pursued by work or industrial psychology. The organizational level is predominantly examined by business administration. The societal level is primarily explored by economics. As the main research questions needs to be tackled by a management and thus an organizational perspective, the organizational level of analysis is the main focus of the present study. Nonetheless, in order to be able to assess HSPs in the corporate context, the individual perspective is applied as well. A societal perspective is fully omitted, since such a view is negligible for answering the main research question.

The author of this thesis is not aware of any scientific examination of SPS from a management perspective. Although Lengyel (2013) has explored SPS in his master thesis from an organizational perspective, his quantitative study is based on mainly popular scientific literature and thus lacks the application of current management research. Nevertheless, the inspiring effect of Lengyel's contribution, which emphasizes the significance of SPS as an economical factor, should be mentioned at this point. Furthermore, Evers, Rasche, and Schabracq (2008) examined SPS at work, applying a work psychological and thus individual perspective. It seems obvious that a first connection between SPS and management research should be based on a highly recognized foundation. The resource-based view of the firm offers such a solid base. The specific initial point is Prof. Dr. Jay Barney's groundbreaking publication "Firm resources and sustained competitive advantage" (see Barney 1991), which is one of the most cited articles in management research. In regard to the four criteria offered by the VRIO

framework, the present study focuses the most on the question of value, since a firm resource that is not valuable leads to a competitive disadvantage. In this context, the potential perspective of the present study has to be considered (cf. 1.1.1), whereby the focus on the benefits of SPS can be seen as the core content of this thesis. In relation to the question of value, the question of organization is also important, as firm resources and especially human resources need to be adequately managed by the organization for realizing its potential. Accordingly, the four underlying research questions predominantly examine the question of value ('V' of VRIO) and the question of organization ('O' of VRIO), whereby these two aspects of the research object are representing the core content of the present study. The pioneer role of the present study further leads to the fact that the examination of SPS in the corporate context is mainly exploratory and thus applies a wide scope. Such a broad approach is well supported by the VRIO framework, as this management concept covers the most important aspects of organizational relationships. Furthermore, the VRIO framework has a very practical approach, whereby it is suitable to lead such an exploratory analysis.

When exploring unknown environments, such as SPS in the corporate context, reliable and proven equipment is needed. Again, RBV provides such theoretical equipment (cf. chapter 2). In this context, the article of Wright, McMahan and McWilliams (1994) serves as a reference point, since these scholars have already examined human resources in the context of being a potential source of sustained competitive advantage. Furthermore, the articles of Aron and Aron (1997) as well as of Aron, Aron, and Jagiellowicz (2012) represent the main sources of theoretical knowledge regarding SPS. In regard to the main research question, the introduction to SPS in chapter 3 is delimited to aspects of the trait that are relevant for the corporate context. On the other hand, besides psychological foundations, neurological (cf. 3.1.6), genetical (cf. 3.1.7), biological (cf. 3.2.4), and evolutionary biological (cf. 3.2.5) considerations are also consulted, since such an interdisciplinary approach could lead to scientific based knowledge transfer based on complementary sources. Another reason for this approach is the authors' great interest regarding such an interdisciplinary view on the research object. Furthermore, all these theoretical foundations are mainly based on peer-reviewed and thus qualitatively scientific publications. In relation to the methodical equipment that is applied in the present study, a qualitative approach by conducting ten expert interviews is pursued. It was assumed that some individuals have already accumulated a valuable wealth of experience regarding HSPs in the corporate context. In order to collect the data, Gläser and Laudel's (2010) methodical considerations are mainly applied. In this context, RBV provides the search grid, which is needed for the data collection as well as for the data analysis (ibid., pp. 74ff.). In regard to the analysis of the data, Mayring's (2015) qualitative content analysis is conducted, since this approach constructively combines qualitative as well as quantitative aspects of the data analysis.

## **1.4 Thesis structure**

In regard to the main research question, the present study is structured into a theoretical and an empirical part. The theoretical part consists of chapter 2 (“Resource-based view of the firm”) and chapter 3 (“Sensory-processing sensitivity”). In order to be able to assess SPS in the corporate context, chapter 2 provides the theoretical framework that is based on management literature. Chapter 3 gives an overview about sensory-processing sensitivity (SPS) and its similar constructs as well as related findings. The empirical part includes chapter 4 (“Method”), chapter 5 (“Results”), chapter 6 (“Discussion”), and chapter 7 (“Conclusions”). Chapter 4 discusses the research design, selected experts, data collection, and data analysis. Chapter 5 shows the results in regard to the four minor research questions. Chapter 6 discusses these results by introducing five propositions and further answers the main research question. Chapter 7 concludes the present study by summarizing the findings, providing theoretical and practical implications, discussing limitations and strengths, and showing future research directions.

## 2 Resource-based view of the firm

This chapter introduces to the resource-based view of the firm (2.1) and presents the VRIO framework (2.2).

### 2.1 Introduction to RBV

The present subchapter presents the resource-based-view of the firm and this study's understanding of firm resources (2.1.1) as well as key aspects of human resources (2.1.2).

#### 2.1.1 RBV and firm resources

The development of the resource-based view (RBV) of the firm is based on the question why some firms outperform their competitors (Crook et al. 2008, p. 1141). The RBV originates from Wernerfelt's (1984) publication, which served as the foundation for expanding the theory by various scholars (Wright, Dunford & Snell 2001, p. 702). Especially Barney's (1991) specification of the characteristics that are necessary for attaining a sustained competitive advantage signified a breakthrough of RBV. Specifically, he argued that resources which are valuable, rare, inimitable, and not substitutable can provide sources of sustained competitive advantages. Indeed, a meta-analysis with an empirical base of over 29,000 organizations showed that the basic tenets of the theory are largely supported (Crook et al. 2008, p. 1153). Two elemental assumptions of RBV are that resources are heterogeneous and immobile (Barney 1991, pp. 103ff.).

RBV understands the firm as "a bundle of resources and capabilities (Sirmon et al. 2010, p. 1387)." Amit and Schoemaker (1993, p. 35) define resources "as stocks of available factors that are owned or controlled by the firm" and capabilities as "a firm's capacity to deploy resources, usually in combination, using organizational processes, to effect a desired end." These two definitions will be the comprehension of resources and capabilities in this thesis due to two reasons. Firstly, the definitions provide a clear understanding of the differences and the relation of the terms "resources" and "capabilities", which is similarly proposed by other scholars as well, such as follows: "a firm's capability is defined as its ability to deploy the resources (inputs) available to it to achieve the desired objective(s) (output) (Dutta, Narasimhan & Rajiv 1999, p. 552)." Secondly, Barney's (1991, p. 101) widely cited definition of firm resources blurs the difference between valuable and not valuable resources, as with his definition any resource seems to be valuable: "Firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness." In addition to Amit and Schoemaker's (1993, p. 35) definition of resources, Wernerfelt's (1984, p. 172) more widely and thus complementary understanding of resources

as being “anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm” will be applied as well. Furthermore, when using the notion “firm resources” then all resources and capabilities of a firm are meant. Such an understanding is in line with the first part of Barney’s (1991, p. 101) definition that “firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm.”

Although being highly popular, the RBV also got criticized by having a too static approach or by providing imprecise definitions (c.f. Priem & Butler 2001), whereby Barney’s (1991) previously outlined definition of firm resources can be seen as one example for such an imprecision. Such critics make clear that the RBV still is (and most likely always will be) in development. Therefore, in order to revitalize the theory, discussions of the future of the RBV are in progress (cf. e.g., Barney, Ketchen & Wright 2011).

### 2.1.2 Human resources

According to Wright, McMahan and McWilliams (1994, p. 304), human resources are “the pool of human capital under the firm's control in a direct employment relationship.” Together with physical capital resources and organizational capital resources, human capital resources are one of three categories how firm resources can be classified (Barney 1991, p. 101). Human resources dispose of two aspects that are labeled as “skills“ and “behavior“ (Wright, Dunford & Snell 2001, pp. 715f.). First, human resources and thus organizational members have inherent knowledge, skills, and abilities (Wright, McMahan & McWilliams 1994, p. 304). This “skill” approach recognizes the organizational members as the important resource, rather than organizational practices or procedures. Second, the “behavior” approach argues that the characteristics of organizational members only provide value when they are utilized through employee behavior (ibid., p. 304). Although behavior is the most direct way for implementing firm strategies, employees must have the knowledge, skills, and abilities to exhibit the desired behaviors. On the other hand, knowledge, skills, and abilities do not yet guarantee that employee behavior is in line with firm strategy and goals (ibid., p. 305). Consequently, both approaches are needed to fully examine human resources.

The emphasis on the strategic importance of people to firm success has contributed to the convergence of strategy and human resource management, leading to the emergence of strategic human resource management (Barney, Wright & Ketchen 2001, p. 627). This development was indirectly promoted by the RBV, as it shifted the main focus from external (such as industry position) toward internal factors as sources of sustained competitive advantage (Wright, Dunford & Snell 2001, p. 702). Wright, Dunford and Snell (2001, p. 701) define strategic human resource management as being “devoted to exploring human resources’ role in supporting the pursued business strategy.” Such an understanding implies an interdependent relationship between human resources and its organizational environment, such as its business strategy or the industry in which the firm operates. In this context, Wright,

Dunford and Snell (2001, p. 701) state that most models of strategic human resource management “based on fit assume that (1) a certain business strategy demands a unique set of behaviors and attitudes from employees and (2) certain human resource policies produce a unique set of responses from employees (Wright, Dunford & Snell 2001, p. 703).” Therefore, the fit between human resources and the organizational environment seems to be crucial.

## **2.2 VRIO framework**

The present subchapter introduces in the VRIO framework (2.2.1) and presents key aspects of the question of value (2.2.2), rareness (2.2.3), imitability (2.2.4), and organization (2.2.5).

### **2.2.1 Introduction to VRIO framework**

In his groundbreaking article, Barney (1991) argued that resources need to be valuable, rare, inimitable, and not substitutable for being qualified as a source of sustained competitive advantage. Later, he replaced the last criteria, non-substitutability, by the question of organization (Barney 1995, p. 56). This fourth criterion adds an important perspective, whereas non-substitutability seems to be very similar to inimitability. Subsequently, the four criteria were labeled as the VRIO framework: the question of value (V), the question of rareness (R), the question of imitability (I), and the question of organization (O). This approach enables managers to evaluate the competitive implications of a firm’s resources and capabilities (ibid., p. 50). Accordingly, in order to discover sources of sustained competitive advantage, “managers must look inside their firm for valuable, rare and costly-to-imitate resources, and then exploit these resources through their organization (Barney 1995, p. 60).”

Is a resource...					
Valuable?	Rare?	Difficult to imitate?	Supported by organization?	Competitive implications	Performance
No	-	-		Competitive disadvantage	Below normal
Yes	No	-		Competitive parity	Normal
Yes	Yes	No		Temporary competitive advantage	Above normal
Yes	Yes	Yes		Sustained competitive advantage	Above normal

**Figure 1: VRIO framework (following Barney 1997, p. 163)**

Figure 1 provides an overview of the VRIO framework, whereby the relation between the four criteria and the competitive implications as well as the effect on firm performance is shown. It becomes obvious that the first criterion, which is the question of value, is the most important one, since a resource that is not valuable leads to competitive disadvantage and thus below normal performance. Furthermore, valuable but not rare firm resources lead to competitive parity and normal performance. The third criterion, that is the question of imitability, determines whether a resource represents a source of temporary competitive advantage or a source of sustained competitive advantage, resulting in above normal performance. Additionally, the question of organization serves as some kind of meta-criterion, as the way how firms are organized influences the firm resource and thus the assessment of the first three criteria.

### 2.2.2 Question of value

The question whether a resource or a capability is valuable or not is crucial for any firm. If a firm resource is not valuable, then it is even a source of competitive disadvantage. This leads to the question of value: “Do a firm’s resources and capabilities add value by enabling it to exploit opportunities and/or neutralize threats (Barney 1995, p. 50)?” With this starting point, the internal analysis of resources and capabilities gets linked with the analysis of environmental opportunities and threats (ibid., p. 52). Accordingly, value is created only when resources are used appropriately within a firm’s environmental context (Sirmon, Hitt & Ireland 2007, p. 274). Furthermore, Priem and Butler (2001, p. 64) emphasize that the resource-environment connection is elemental to strategy. Thus, resources cannot be evaluated separately, because

ultimately their value is determined externally (*ibid.*, pp. 62ff.). In other words, one needs to distinguish between the source of value creation and the target or user of value (Lepak, Smith & Taylor 2007, pp. 181ff.). In sum, it can be stated that firm resources reflect the potential sources of value creation, whereas their environment and thus their interaction partners are the targets or user of value who determine the actual value that is created by the source. This point is crucial for the present thesis, as it becomes clear that individuals and thus HSPs cannot be considered isolated from their environment, which is in line with the initially stated IT analogy, arguing that the highly sensitive data processor should not be assessed isolated.

Up to here, the level of analysis purely is the organization, because the theoretical thoughts related to the VRIO framework do not provide a multilevel perspective. Such an approach is suggested by Lepak, Smith and Taylor (2007), who distinguish between society, organizations, and individuals as sources of value creation. The need for such a multilevel approach for exploring value creation has just more recently become obvious when Felin and Hesterly (2007, p. 214) argued that one “must begin with individuals rather than the collective level in understanding new value creation.”

According to Lepak, Smith and Taylor (2007, p. 181), “the process of value creation is often confused or confounded with the process of value capture or value retention.” Therefore, a source of value creation, be that an individual, a firm, or the society, does not necessarily need to capture the value that is created. If another subject, be that an individual, a firm, or the society, captures the value and not the actual source of value creation, this leads to value slippage (*ibid.*, p. 181). Lepak, Smith and Taylor (2007, p. 181) describe an example of value slippage as follows: “although an individual may create value by developing a new way to perform a particular task in the workplace, other parties [...] may benefit more from the value that is created than does the individual creator.” Therefore, value creation, value capture, and value slippage seem to be important, in order to adequately assess HSPs’ value creation in the corporate context.

### 2.2.3 Question of rareness

If a valuable firm resource is controlled by numerous competitors and thus is common, then it is a source of competitive parity. This circumstance leads to the second question: “How many competing firms already possess these valuable resources and capabilities (Barney 1995, p. 52)?” Therefore, a firm has (at least) a (temporary) competitive advantage “when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors (Barney 1991, p. 102).” However, valuable but common firm resources are still important, as they enable the organization to keep up with its competitors and thus increase the probability of a firm’s economic survival (*ibid.*, p. 107). In this context, Barney and Wright (1998, p. 34) argue that human resource executives “must examine how to develop and exploit rare characteristics of the firm’s human resources to gain competitive advantage.”

#### 2.2.4 Question of imitability

The point that valuable and rare firm resources are sources of at least temporary competitive advantage can be seen as another way of describing first-mover advantages of strategic innovators. However, a firm resource can only be a source of sustained competitive advantage, if competitors that do not possess this resource cannot obtain it (Barney 1991, p. 107). This situation raises the question of imitability: “Do firms without a resource or capability face a cost disadvantage in obtaining it compared to firms that already possess it (Barney 1995, p. 53)?” According to Barney (1991, p. 107), firm resources can be imperfectly imitable because of three reasons: unique historical conditions, causal ambiguity, and social complexity. First, a firm’s ability to obtain a resource depends upon its historical conditions and thus upon its place in time and space. Therefore, once a “particular unique time in history passes, firms that do not have space- and time-dependent resources cannot obtain them, and thus these resources are imperfectly imitable (ibid., pp. 107f.).” Second, causal ambiguity refers to circumstances, in which the link between a firm and its sustained competitive advantage is not understood (ibid., p. 108). If such circumstances occur, other firms are not able to duplicate a source of competitive advantage, as they cannot know what actions have to be taken. Third, some firm resources can be based upon complex social phenomena, which are “beyond the ability of firms to systematically manage and influence (ibid., p. 110).” Such phenomena that are imperfectly imitable can be relationships among managers or a firm’s culture (ibid., p. 110).

#### 2.2.5 Question of organization

The competitive advantage potential of a firm depends on the first three criteria of the VRIO framework. However, to fully realize this potential, one has to deal with the following challenge: “Is a firm organized to exploit the full competitive potential of its resources and capabilities (Barney 1995, p. 56)?” In this context, various components of a firm’s organization are relevant, such as the formal reporting structure, the explicit management control systems, and the compensation policies. Whereas these components are complementary resources due to their limited ability to generate competitive advantage in isolation, they are enabling the full potential of other resources and capabilities (ibid., p. 56). In relation to human resources, the organization of a firm “requires having in place the systems and practices that allow human resource characteristics to bear the fruit of their potential advantages (Barney & Wright 1998, p. 35).” As human resources are especially prone to managerial and other influences (Nyberg et al. 2014, p. 319), the question of organization seems to be particularly important when assessing human resources.

### 3 Sensory-processing sensitivity

This chapter shows key aspects of SPS (3.1) as well as similar constructs of and related findings to SPS (3.2).

#### 3.1 Introduction and overview to SPS

The present subchapter presents the definition and main characteristics of SPS (3.1.1), the HSP Scale (3.1.2), and considerations regarding SPS as being one of two survival strategies (3.1.3). Furthermore, this subchapter treats the distribution of SPS (3.1.4), the significance of environmental influences on HSPs (3.1.5), and neurological (3.1.6) as well as genetic (3.1.7) evidence regarding SPS.

##### 3.1.1 Definition and main characteristics

In 1997, after conducting one qualitative and six quantitative studies, Aron and Aron (1997) introduced the construct “sensory-processing sensitivity” in the *Journal of Personality and Social Psychology*, which is one of the most prestigious journals in psychology. Sensory-processing sensitivity (SPS) can be defined as “a temperament/personality trait characterized by sensitivity to both internal and external stimuli, including social and emotional cues (Aron et al. 2010, p. 220; Jagiellowicz et al. 2011, p. 38).” By “sensory-processing” it is meant that sensory information is differently transmitted to and processed in the brain (Aron & Aron 1997, p. 347). In this context, SPS can be also understood as “a genetically determined trait involving a deeper [...] cognitive processing of stimuli that is driven by higher emotional reactivity (Aron, Aron & Jagiellowicz 2012, p. 1).” This more intense collection and processing of stimuli leads finally to a tendency of being more easily overstimulated (Pluess & Belsky 2013, p. 906). Furthermore, SPS is becoming increasingly associated with specific genes (cf. 3.1.7), patterns of brain activation (cf. 3.1.6), and physiological reactions (Acevedo et al. 2014, p. 580), which illustrates the interdisciplinary research that strengthens the validity of this psychological construct.

SPS “is partly characterized by being more prone to ‘pause to check’ in a novel situation, being more sensitive to subtle stimuli, and employing deeper or more complex processing strategies for planning effective action and later revising cognitive maps, all of which is driven by stronger emotional reactions, positive and negative (ibid., p. 2).” All these characteristics make clear that, although manifesting in various behaviors, SPS displays its main impact on the cognitive functioning of individuals. At first glance, the significant role of emotional reactivity could be seen as a counterargument to this. But considering the fact that “emotionality facilitates learning and memory by providing feedback and retrospective appraisal (ibid., p. 2)”, the amplifying nature of this intertwining of emotional reactivity and depth of processing becomes

obvious. Thus, as long as the individual is not overstimulated, emotionality can be advantageous, in that it motivates deeper processing and learning (ibid., p. 10).

As mentioned in the introduction (cf. 1.1.1), thus far, most research regarding SPS focused mainly on the costs of the trait. For instance, Benham (2006, p. 1438) shows that SPS is positively correlated with increased stress and negative health-related outcomes. In the context of SPS at work, Evers, Rasche, and Schabracq (2008, p. 196f.) demonstrate that SPS leads to increased work stress, negative affectivity, and alienation. Furthermore, Liss et al. (2005, p. 1429) indicate that SPS is positively correlated with anxiety and depression. Besides such studies examining predominantly the costs of the trait, a few studies show more balanced results. In this context, Gerstenberg (2012, p. 496) demonstrates that high-SPS individuals performed better on a visual detecting task (benefits of SPS), but that on the other hand, the “better performance was accompanied by higher reported stress” after executing the task (costs of SPS). Furthermore, Pluess and Boniwell (2015, p. 45) show that in regard to a health prevention program, high-SPS adolescents benefit much more than low-SPS adolescents. In sum, these empirical results indicate that SPS has both its advantage and its disadvantage.

### 3.1.2 Highly Sensitive Person Scale

While introducing SPS, Aron and Aron (1997) also presented the Highly Sensitive Person (HSP) Scale, which includes 27 items that were developed by conducting interviews with sensitive persons and subsequent quantitative studies. By including both sides of SPS in these items and thus high levels of sensitivity to subtle stimuli (benefits of SPS) as well as being more easily overaroused (costs of SPS), the social desirability bias is tried to get minimized (ibid., p. 364). Referring to the benefits of SPS, the four most important items regarding to the corporate context are as follows (see ibid., p. 352):

1. “Are you conscientious?” (item 12)
2. “Do you seem to be aware of subtleties in your environment?” (item 2)
3. “Do you try hard to avoid making mistakes or forgetting things?” (item 17)
4. “Do you have a rich, complex inner life?” (item 8)

Representing the costs of SPS, the four most important HSP Scale items in regard to the corporate context are as follows (see ibid., p. 352):

1. “Do you get rattled when you have a lot to do in a short amount of time?” (item 14)
2. „Are you annoyed when people try to get you to do too many things at once?” (item 16)
3. “Do you find yourself needing to withdraw during busy days into bed or into a darkened room or any place where you can have some privacy and relief from stimulation?” (item 5)
4. “When you must compete or be observed while performing a task, do you become so nervous or shaky that you do much worse than you would otherwise?” (item 26)

In the context of these two sides of SPS, Evan and Rothbart (2008, pp. 113f.) argue that 18 items represent “negative emotionality-related” aspects (costs of SPS) and seven refer to “orienting sensitivity/openness-related” aspects (benefits of SPS) of the trait (two items were declared as miscellaneous). Thus, the HSP Scale “is more heavily weighted by negative affect-related items (ibid., p. 117)”, which is another evidence for the predominant deficit perspective on the underlying phenomenon, as described in the introduction of this thesis (cf. 1.1.1).

Whereas Aron and Aron (1997, pp. 361ff.) emphasize the unidimensionality of the HSP Scale, three studies have reported subfactors within the scale, indicating that possibly different facets of sensitivity exist (Aron, Aron & Jagiellowicz 2012, p. 12). Therefore, Smolewska, McCabe, and Woody (2006) propose a three component structure consisting of aesthetic sensitivity, low sensory threshold, and ease of excitation. Although Evan and Rothbart (2008, pp. 115) found a similar three-factor solution, due to conceptual reasons, they prefer a two-factor solution that distinguishes between negative affect (costs of SPS) and orienting sensitivity (benefits of SPS), which is in line with the conceptual understanding of SPS in the present thesis.

### 3.1.3 SPS as one of two survival strategies

Already in their first article, Aron and Aron (1997, p. 345) stated that SPS can be seen as one of two survival strategies in novel stimulation, representing rather quiet vigilance than exploration. These two strategies can also be understood as “observing carefully before acting versus being first to act (Aron et al. 2010, p. 219)”, whereby the former reflects the more sensitive approach. Thus, the underlying mechanism of these strategies is either responding more or less to the environment (Aron, Aron & Jagiellowicz 2012, pp. 1f.). In other words, these two types can also be described as doves and hawks, reflecting either more reactive or more proactive coping (Pluess 2015, p. 138). Since such contrary survival strategies were found in humans as well as in many other species (cf. 3.2.4), it seems that a “meta-personality trait” of sensitivity to context exists in some species (Aron, Aron & Jagiellowicz 2012, p. 3). Although the idea of these two strategies is beneficial for conceptual considerations, in reality, “responsiveness might be a much more continuous (ibid., p. 3)” trait (cf. 3.1.4).

In the context of the more sensitive strategy, Aron, Aron, and Jagiellowicz (2012, pp. 6ff.) show four aspects of this strategy that are related to other psychological findings. First, in order to be able to perceive potentially valuable environmental cues, inhibition of behavior could be useful in novel situations or in situations with potential for conflict. Second, in order to be able to notice subtleties in the environment, a “greater awareness of sensory stimulation (ibid., p. 6)” could be beneficial (although such awareness also brings biological costs). Third, the deeper processing of information may foster the connection with past experiences as well as the projection ability for future consequences. Fourth, stronger emotionality can alter “automatic guidelines for the future (ibid., p. 6)”, since it leads to associative processes and learning from important, shaking experiences.

### 3.1.4 Distribution of SPS

It still remains unclear whether SPS “is best viewed as normally distributed or as a dichotomous trait (Benham 2006, p. 1438).” Aron, Aron, and Jagiellowicz (2012, p. 12) emphasize that in all of their samples analyzed, which represent more than 2,000 scores on the HSP Scale, the highly sensitive category falls normally between 10% to 35%, depending on the sample. Therefore, the authors argue that SPS is more a dichotomous category variable rather than a dimensional continuum with a normal distribution. Similar findings were found by a sample of 898 participants (Borries 2012). However, a recent attempt to replicate Borries’ findings in a sample of 964 participants has failed (Krönung 2015). Contrary to the assumption that SPS is a categorical trait, some scholars found a normal distribution of SPS, such as Benham (2006, p. 1436) in his sample of 383 participants, Hofman and Bitran (2007, pp. 946f.) in their sample of 89 participants, or Booth, Standage, and Fox (2015, pp. 25f.) in their sample of 185 participants.

In regard to the assumption that about 20% of the population can be considered as highly sensitive (Pluess & Belsky 2013, p. 906), studies with rhesus monkey yielded to the same estimation (Suomi 2006, p. 53) and studies with children concluded that 80% to 85% are “relatively insensitive to environmental threats (Ellis et al. 2011, p. 23).” Although assuming that 20% of the people are HSPs and Aron, Aron, and Jagiellowicz’s (2012, p. 12) opinion that SPS is dichotomous, it seems more logical that the boundary between HSPs and non-HSPs is much more fluid. Such an understanding is based on two main points. First, in the context of differential susceptibility (cf. 3.2.2) and biological sensitivity to context (cf. 3.2.3), Ellis et al. (2011, p. 24) promote the understanding of different susceptibility as being a “continuous variation”, arguing that even when having “sometimes used typological language to describe more susceptible children (e.g., designating them as orchid children [cf. 3.2.3]), it would be mistaken to infer that susceptibility is more discrete than continuous.” In the same way, Belsky and Pluess (2009, p. 892) are using the term “plasticity gradient”, in order to describe the dimensionality of individual differences in plasticity or susceptibility. Second, a recent quantitative review of taxometric research shows that most of the personality variables are dimensional (with some few exceptions such as autism or schizotypy) and that some influential psychological findings, which suggested that some personality traits are more taxometric and thus categorical, are likely to be wrong (Haslam, Holland & Kuppens 2012, p. 903). Therefore, it seems reasonable to state that a categorical thinking on personality traits represents some kind of old-school psychological thinking, whereas a more dimensional thinking seems to come closer to reality. In sum, the present study assumes that SPS is a continuous and normally distributed trait.

### 3.1.5 Significance of environmental influences

According to Aron, Aron, and Jagiellowicz (2012, p. 11), highly sensitive persons (HSPs) “are more than others a product of their environment, more affected by ‘nurture’, because of their genetics, their ‘nature’.” This statement has been supported in three quantitative studies with totally 903 participants by having a significant correlation of -0.53 between positive parental environment and unhappy childhood in the group of highly sensitive individuals and a correlation of ‘just’ -0.37 in the rest of the participants (Aron & Aron 1997, p. 356). In this context, already in their first publication regarding SPS, Aron and Aron (1997) emphasized the importance of parental environment and childhood for highly sensitive individuals. Based on the initial study with 35 interviewees, the authors reported that whereas the highly sensitive persons with a happy childhood seemed to be generally successful in their careers and saw a lot of advantages to their personality trait. In contrast, individuals with troubled childhood appeared to have a more problematic relation to their sensitivity by feeling vulnerable or handicapped (Aron & Aron 1997, p. 351). Similar findings were found by two quantitative studies demonstrating that highly sensitive persons, compared to non-highly sensitive individuals, showed a stronger association between adverse childhood environment and negative affectivity as well as between adverse childhood environment and shyness (Aron, Aron & Davies 2005, p. 181).

The perspective of being the product of the environment is scientifically termed as “gene-environment interaction” (cf. e.g., Suomi 2006; Aron et al. 2010). Based on the findings that are described above, it seems evident that this long-term interaction between an individual and its environmental influences is very pronounced in HSPs. Moreover, according to Acevedo et al. (2014, S. 581) highly sensitive individuals also “appear to be more reactive to both positive and negative stimuli” and thus likewise responding more to short-term interaction with the environment than non-highly sensitive individuals do. In this context, Pluess and Boniwell (2015, p. 45) showed that high-SPS adolescents responded much stronger to a depression prevention program than the other adolescents did, which provides evidence that vantage sensitivity (cf. 3.2.2) correlates positively with SPS. On the other hand, some low-SPS adolescents did not benefit at all (ibid., p. 45), which indicates that more resilient individuals seem also to be more resistant to positive environmental influences (cf. vantage resistance; 3.2.2).

### 3.1.6 Neurological evidence

So far, three studies examined neural activation of individuals in regard of their level in SPS. The first study investigated whether individuals high in SPS are less affected than others by their cultural context (Aron et al. 2010, p. 221). Indeed, whereas high-SPS individuals showed little cultural differences in a perceptual processing task, which supports that they are highly attentive to all aspects of a stimulus, low-SPS individuals demonstrated strong cultural

differences and thus their perception was more influenced by their cultural background (ibid., pp. 223f.).

A second study tested 16 participants, while being in a functional magnetic resonance imaging (fMRI) scanner, on a change detection task, indicating in each case whether pairs of images were identical or if the second image showed a subtle change (Jagiellowicz et al. 2011). The results presented a relationship between higher SPS scores and increased brain activation in attentional areas as well as in areas for object recognition, categorization and discrimination. Whereas high-SPS individuals showed increased response time when the changes were minor (not when they were major), no significant associations of SPS with accuracy could be found (ibid., p. 45).

A third study by Acevedo et. al. (2014) examined the association that high-SPS individuals are strongly affected by others' moods by scanning 18 participants with fMRI, while viewing pictures of their romantic partners and of strangers displaying different facial expressions. As expected by the authors, "greater HSP scores were associated with stronger activations of brain regions involved in awareness, integration of sensory information, empathy, and preparation for action in response to emotionally evocative social stimuli (ibid., p. 589)." Furthermore, results for SPS were detected in brain areas implicated in self-awareness, higher-order cognitive processing, self-other processing and the mirror neuron system, which seems to enable highly sensitive persons to rapidly and intuitively recognize others' goals and intentions. Additionally, stronger brain activations to close others and to positive social stimuli were found, which led to the suggestion that SPS could be selective to partners' emotional expressions and to positive environments (ibid., pp. 589ff.). In sum, this neurological study promotes that "SPS is a trait associated with enhanced awareness and responsiveness to others' moods (ibid., p. 590)", which leads to a greater attunement to others and an enhanced action planning in social contexts. In regard of the enhanced awareness and the higher activation of the insula in high-SPS individuals (ibid., p. 591), Aron, Aron, and Jagiellowicz (2012, p. 14) stated that "greater insula activation might well represent greater awareness of or sensitivity to the inner and outer environment in general."

Provided that having interpreted all these neurological findings correctly, it can be specified that the brain activations, which significantly differed between individuals high and low in SPS, were mostly higher in high-SPS individuals than in low-SPS individuals. Such findings as well as the insight that high-SPS individuals might have a greater general awareness are in line with the IT analogy presented in the introduction, by which the data processor and thus the brain of highly sensitive persons are more active than that of non-highly sensitive persons. In line with this conclusion, Aron, Aron and Jagiellowicz (2012, p. 14) summarized in their review of neurological findings regarding SPS that "perhaps most striking was the significant activation across all comparisons in areas of general awareness."

### 3.1.7 Genetic evidence

According to Aron, Aron, and Jagiellowicz (2012, p. 14), SPS seems to be associated with genes of the dopamine and the serotonin systems. Chen et al. (2011, p. 7) found seven genes, which are related to the dopamine system, that are connected to SPS. Furthermore, preliminary results in regard to a positive correlation between high-SPS individuals and the short version of the serotonin-transporter-linked polymorphic region (5-HTTLPR) have been reported (Aron, Aron & Jagiellowicz 2012, p. 14). The frequently investigated gene 5-HTTLPR (Sadeh et al. 2010, p. 605) regulates the serotonin concentrations (Homberg & Lesch 2011, p. 513) and disposes of three main variants: short/short genotype, short/long genotype, and long/long genotype (Aron, Aron & Jagiellowicz 2012, p. 15). Similarly to HSPs, individuals carrying the short/short genotype of 5-HTTLPR seem to be more prone to adverse environments, resulting in negative outcomes, such as increased risk for depression (Homberg & Lesch 2011, p. 513). On the other hand, individuals with the long/long genotype of 5-HTTLPR tend to show “reduced stress reactivity and reduced emotional responding (Glenn 2011, p. 612)”, which seem to be opposite characteristics of SPS.

Homberg and Lesch (2011, p. 513) argue that research regarding the short/short genotype focused mainly on the potential negative outcomes of these individuals, but researchers become increasingly aware that this gene variant also holds the potential for positive outcomes (ibid., p. 513). Such a deficit perspective on the short/short genotype is remarkably similar with research to SPS (cf. 3.1.1) as well as to more reactive children (cf. diathesis-stress framework and its expansion with differential susceptibility; 3.2.2). According to Homberg and Lesch (2011, pp. 513ff.), empirical evidence indicate that individuals carrying the short/short genotype of 5-HTTLPR show increased emotionality, such as towards psychosocial stressors (cf. costs of SPS), and improved cognition (cf. benefits of SPS), such as decision making. Consequently, Homberg and Lesch (2011, p. 514) introduced hypervigilance, defined as “an increased sensitivity to motivationally relevant environmental cues.” Accordingly, hypervigilance leads to anxiety-related traits (cf. costs of SPS) as well as to cognitive superiority (cf. benefits of SPS) of individuals carrying the short/short genotype (ibid., p. 513). In regard to the cognitive superiority of individuals carrying the short/short genotype, Homberg and Lesch (2011, p. 513) argue that these individuals outperform “subjects carrying the long allele in an array of cognitive tasks and show increased social conformity.” For instance, on a decision-making task conducted by Roiser et al. (2006, p. 221), individuals carrying the short/short genotype outperformed individuals carrying the long/long genotype, “showing risk aversion when there was a low probability of winning but risk seeking when there was a high probability (Aron, Aron & Jagiellowicz 2012, p. 15)”, which was accompanied with an increased respond time by the individuals carrying the short/short genotype of 5-HTTLPR (ibid., p. 15). This indicates that

these individuals reflect more when making decisions and that their decisions are more adapted to important environmental cues.

## **3.2 Similar constructs and related findings**

The present subchapter presents related constructs of SPS, which are environmental sensitivity (3.2.1), differential susceptibility (3.2.2), and biological sensitivity to context (3.2.3), as well as related findings to SPS, which are responsiveness in animal kingdom (3.2.4) and evolutionary biological considerations regarding animal and human responsiveness (3.2.5).

### **3.2.1 Environmental sensitivity**

Recently, Pluess (2015) introduced individual differences to environmental sensitivity, which aims to integrate SPS, differential susceptibility (cf. 3.2.2), and biological sensitivity to context (cf. 3.2.3), which all are similar constructs of human personality. That such an integration will likely occur, has already been indicated by Ellis et al. (2011, p. 10), stating that the main difference between these constructs is that SPS focuses “on cognitive processes in adults” and the other two constructs focus on “child developmental processes”. Pluess (2015) argues that these three constructs as well as evidence regarding responsiveness in animal kingdom (cf. 3.2.4) suggest that “an important higher-order personality dimension (ibid., p. 139)” exists, which refers to differences in how individuals “perceive and process environmental features, with some being generally more and some generally less sensitive (ibid., pp. 138f.)”. Although all three constructs of human personality provide unique perspectives on individual differences to environmental sensitivity (ibid., p. 140), they seem to share one main common denominator, which is most likely the sensitivity of the central nervous system to environmental influences (ibid., p. 141). This lead Pluess (2015, p. 141) to propose the “neuro-sensitivity hypothesis”, arguing that the “sensitivity of the central nervous system is determined by both direct and interactive effects of genetic and environmental factors.” Furthermore, SPS, differential susceptibility, and biological sensitivity to context all imply that sensitive individuals do not only respond more to adverse environments but also respond more to positive and supportive environments (ibid., p. 140). In this context, Pluess (2015, p. 141) argues that according to “the quality of the early environment” three sensitivity types can be shaped, provided that an individual disposes of sensitivity genes (if such genes are not present, sensitivity will be low regardless of the early environment). First, neutral environments will lead to general sensitivity, whereby an individual is more responsive to negative as well as to positive influences (cf. differential susceptibility; 3.2.2). Second, mainly adverse environments will result in increased vulnerability (cf. diathesis-stress framework; 3.2.2). Third, vantage sensitivity (cf. 3.2.2) will occur when environments have been mainly supportive (ibid., p. 141).

### 3.2.2 Differential susceptibility

The diathesis-stress framework has played a dominant role in psychological research (Pluess & Belsky 2013, p. 902). Accordingly, due to endogenous characteristics, some individuals are more vulnerable to adverse environments than more resilient individuals (*ibid.*, p. 902). Challenging this one-sided view, Belsky and Pluess (2009) introduced differential susceptibility to environmental influence, whereby “some individuals are disproportionately susceptible to both positive and negative developmental experiences and environmental exposures (Pluess & Belsky 2013, p. 902).” Having its roots in child development (Ellis et al. 2011, p. 10), differential susceptibility sees more susceptible individuals as generally more “developmentally plastic or malleable (Pluess & Belsky 2013, p. 902)”, whereby such individuals are more affected by environmental “influences in a for-better-and-for-worse manner (*ibid.*, p. 888).” Therefore, such a perspective encompasses the potential positive and potential negative effects of environmental experiences (*ibid.*, p. 902). In contrast to the diathesis-stress framework, the differential-susceptibility framework has its roots not in psychopathology but rather in evolutionary reasoning (*ibid.*, p. 902). Accordingly, individual differences in developmental sensitivity within families lead to diversified bet-hedging (cf. 3.2.5) regarding the survival of parental genes, as “siblings varying in susceptibility would essentially provide ‘insurance’ for each other (*ibid.*, p. 902).”

The diathesis-stress framework can be understood as the examination of the dark side of differential susceptibility. In order to balance such a deficit perspective, Pluess and Belsky (2013, p. 903) introduced vantage sensitivity, which provides a predominant view on the bright side on differential susceptibility. Accordingly, vantage sensitivity describes “the notion that some individuals are more sensitive and positively responsive to the environmental advantages to which they are exposed (*ibid.*, p. 903).” For example, a longitudinal study presented by Stright, Gallagher, and Kelley (2008) showed that when more responsive children experienced supportive environments in the first six months of their life, their academic competence and social skills at the age of six years were higher than less responsive children (Pluess & Belsky 2013, p. 905). On the other hand, the framework of vantage sensitivity also implies that less responsive individuals can even be resistant to supportive environments (Pluess & Boniwell 2015, p. 41), which leads to vantage resistance that “describes the failure to benefit from positive influences (*ibid.*, p. 903).” Therefore, since the diathesis-stress framework considers less responsive individuals as more resilient to adverse environments, these same individuals are also less responsive or even vantage-resistant in regard to supportive environments (Pluess & Belsky 2013, pp. 903ff.). Although being an expansion of differential susceptibility, vantage sensitivity should not be equated with its origin. One reason is that some individuals could be more sensitive to supportive environments and at the same time they could be unaffected by negative environments (*ibid.*, p. 904).

### 3.2.3 Biological sensitivity to context

Based on studies with children, Boyce and Ellis (2005) introduced biological sensitivity to context, which is “defined as neurobiological susceptibility to both cost-inflicting and benefit-conferring features of the environment (Ellis et al. 2011, p. 11).” Similar to the differential-susceptibility framework (cf. 3.2.2), highly reactive children are expected to show either the best or the worst health-related outcomes, depending on the quality of the environment that they experience (ibid., p. 11). In this context, Boyce and Ellis (2005, pp. 283f.) provide the analogy of less reactive children as being “dandelion children” and highly reactive children as being “orchid children”. “Dandelion children” refer to those very resilient children who even make progress in adverse environments, in the same way a dandelion does grow regardless of soil, sun, or rain (ibid., pp. 283f.). On the other hand, “orchid children” reflect those children who are dependent on supportive conditions, in the same way as an orchid does not flourish in adverse environments, but “in conditions of support and nurture, it is a flower of unusual delicacy and beauty (ibid., pp. 284).”

### 3.2.4 Responsiveness in animal kingdom

Even before the first psychologists became aware of the differences in sensitivity in human beings, biologists have already discovered a striking similar trait in animal kingdom (Aron, Aron & Jagiellowicz 2012, p. 2f.; Acevedo et al. 2014, p. 580), using terms like responsiveness, reactivity, coping style, flexibility, or plasticity (Wolf, van Doorn & Weissing 2008, p. 15825). This trait has been found in over 100 animal species, such as rhesus monkey, birds, rodents, goats, or pigs (Aron, Aron & Jagiellowicz 2012, p. 1; Acevedo et al. 2014, p. 580) According to Wolf, van Doorn, and Weissing (2008, p. 15825), “increasing evidence suggests that one of the fundamental factors structuring personality differences is the responsiveness of individuals to environmental stimuli”, which either results in highly responsive behaviors or unresponsive and routine-like behaviors.

In experiments with rhesus monkeys, which share over 90% of human genes (Suomi 1997, p. 171), remarkably similar findings were found regarding the importance of early childhood for highly sensitive individuals (cf. 3.1.5). Highly-reactive monkeys that were raised by unsupportive mothers, showed deficits in exploration patterns and exaggerated responses to small environmental perturbations (ibid., p. 180). In contrast, highly-reactive monkeys brought up by supportive mothers, were behaviorally precocious, explored their environment more and developed unusually good relationships to their mothers. A follow-up study demonstrated that the highly reactive monkeys with good maternal relationships rose to top positions in the group’s hierarchy and thus becoming troop leaders, whereas highly reactive monkeys with bad maternal relationships dropped at the bottom of the same hierarchy (ibid., p. 180).

In an experiment with the bird species great tits, individual differences in early exploratory behavior were found. Some birds approached novel situations more quickly and others more

slowly. After having changed the location of food, the fast explorers remained going to the former place, whereas the slow explorers changed their behavior rapidly and thus showed higher responsiveness to environmental change (Verbeek, Drent & Wiepkema 1994, p. 1113). In addition, a follow-up experiment suggested that fast explorers are more aggressive than slow explorers, starting more fights as well as winning more fights (Verbeek, Boon & Drent 1996, p. 945). In line with these findings, “in pigs and rodents aggressive individuals were found to be fast and superficial explorers and non-aggressive individuals were slow and thorough explorers (ibid., p. 958).”

### 3.2.5 Evolutionary biological considerations

After recognizing such fundamental differences in sensitivity or responsiveness, various scholars developed evolutionary biological theories, being either more from an animal (cf. e.g., Wolf, van Doorn & Weissing 2008; Wolf & Krause 2014) or from a human (cf. e.g., Ellis et al. 2011) perspective. Although being still in progress and having different approaches, all theories emphasize that there are advantages to increased sensitivity or responsiveness, many of them being social, such as the responsiveness to others' needs (Acevedo et al. 2014, p. 581).

According to Wolf, van Doorn, and Weissing (2008, p. 15826), a responsive strategy can only spread in a species, when the benefits of responsiveness exceed the costs involved in this strategy. Such costs can be the time need and the energy efforts when sampling the environment or the building and maintenance of “the required sensory machinery (ibid., p. 15825).” Benefits, for example, can arise through the ability to choose the better option in different environmental states (ibid., pp. 15825f.). The fact that such benefits decrease with the frequency of responsive individuals, leads to the frequency-dependence of responsiveness, whereby “being responsive is advantageous when rare but disadvantageous when common (ibid., p. 15825).” Considering the nature of social interactions, in which the outcomes depend on the behavior of all participants (ibid., p. 15828), the frequency-dependence as a key ingredient of the evolutionary model proposed by Wolf, van Doorn, and Weissing seems to be consistent.

Whereas the frequency-dependence of responsiveness focus on the causes of the emergence of personality differences within populations, Wolf and Krause (2014, p. 306f.) emphasize that differences in responsiveness also have substantial consequences for social processes, such as behavioral coordination, social competition, and problem-solving ability. Behavioral coordination, which represents the degree of matched behavior among individuals within a group, is supposed to be increased by the presence of socially responsive individuals, since responsive individuals constantly adjust their decisions to the behavior of their interaction partners (ibid., p. 306). Social competition in groups is suggested to be enhanced with the presence of socially responsive likewise, as responsive individuals might interrupt an

interaction and seek a new interaction partner, which implicitly puts pressure on all other group members (ibid., p. 306). This “can give rise to social outcomes that differ substantially from those achieved in the absence of socially responsive individuals (ibid., p. 306).” Problem-solving ability and individual differences mainly lead to three implications (ibid., p. 307). First, according to the pool of competence hypothesis, the more diverse a group is, the higher the chance to dispose the right specialist for any given problem. Second, swarm intelligence, which occurs whenever for a cognitive problem a group can outperform even the best group member and thus represents a valuable factor of group performance, requires “that individuals differ in their experience and/or in the way they acquire or evaluate information (ibid., p. 307).” Third, the presence of individual differences might not only have positive effects, since the diversity can lead to communication problems as well as in-group/out-group conflicts (ibid., p. 307).

From a more human evolutionary perspective, Ellis et al. (2011, p. 20) strengthen the view on responsiveness on being negative frequency-dependent, arguing that the selection occurs against the type which becomes more common, whereby more responsive individuals will coexist with less responsive individuals in stable equilibrium. In this context, Ellis, Jackson, and Boyce (2006, p. 202) illustrate that environments with various niches are typically characterized by negative density-dependence. Consequently, as a niche gets overcrowded, developmental generalists, representing more responsive individuals, cannot keep up with developmental specialists, representing less responsive individuals. In return, the generalists are more flexible to change to less saturated niches and thus gain a selective advantage. Therefore, given temporal and spatial fluctuations in the size of niches and the density of competitors in niches, natural selection should lead to a mix of specialists and generalists (ibid., p. 202).

In the context of the differential-susceptibility framework (cf. 3.2.2), diversified bet-hedging, on the basis of having diverse offspring in regard of responsiveness, increases “the probability of achieving some reproductive success in every generation while limiting success in good conditions and shielding against total failure in bad (Ellis et al. 2011, p. 18).” Therefore, if environments in evolutionary history fluctuated unpredictably over time and engendered strong trade-offs, the coexistence of more and less responsive individuals could be promoted, because no strategy can be optimally adjusted to all potential conditions (ibid., p. 18). Thus, diversified bet-hedging represents another evolutionary biological reason for the coexistence of differential responsiveness.

## 4 Method

This chapter presents the research design (4.1), the selection and presentation of the ten experts (4.2), the data collection (4.3), and the data analysis (4.4).

### 4.1 Research design

The present study can be classified as an empirical social research, which examines the part of the world that is constituted by human action (Gläser & Laudel 2010, pp. 23f.). Empirical research, which can be understood as being based on experiences, is distinguished in quantitative and qualitative empirical social research with having both their advantages and disadvantages (ibid., pp. 24ff.). Whereas the quantitative approach examines statistical relations of causal mechanisms and thus is mainly theory verifying, a qualitative approach seeks for causal mechanisms as well as the determination of their scope and thus is mainly theory generating (ibid., pp. 26ff.). Therefore, when confronting a lack of theoretical foundations regarding causal mechanisms, as it is the case in the present research field, a qualitative approach is more promising than a quantitative one. In contrast to quantitative approaches, a qualitative approach “reduces the complexity of social circumstances not so much by the data collection but rather by the data analysis (ibid., p. 27.)” Furthermore, as the causal explanation of social circumstances is being the main purpose of empirical social research, a qualitative strategy offers direct access to causal mechanisms, whereby new information regarding social circumstances can be elicited (ibid., pp. 26ff.). All these aspects lead to the decision to conduct a qualitative research strategy.

Due to the pioneer role of this study by examining sensory-processing sensitivity (SPS) as a firm resource and thus a lack of theoretical foundations in this research field, an exploratory approach was conducted. According to Kromrey (2000, p. 67), exploration can be understood as a comprehensive, profound, and detective investigation of the research field. In order to explore an object, scholars can either observe it or experiment with it (Gläser & Laudel 2010, pp. 38f.). Neither experiments nor observations in the narrow sense, such as participatory observations, are adequate survey methods in the context of this study. In contrast, observations in the broad sense, such as surveys of individuals and especially oral surveys that are called interviews, are appropriate. According to Gläser and Laudel, (2010, p. 40), interviews can be distinguished on the basis of their purpose in two main categories. First, interviews, such as expert interviews, can be conducted, whereby an interviewee is surveyed as a specialist of a certain constellation. Second, interviews, whereby views and attitudes of the interviewee itself are examined, can be realized. In the context of the present study, both of these types could have been conducted by interviewing either specialists on SPS in the corporate context or highly sensitive employees. Since specialists are able to accumulate

concentrated knowledge of numerous highly sensitive employees, it seems obvious that the former option is more desirable than the latter. Furthermore, as the awareness regarding SPS has increased in the last years, it seemed appropriate to assume that certain persons have built a valuable wealth of knowledge and experience in that area. This assumption was mainly based on the fact that a few German-speaking individuals already make their living from services related to high sensitivity (SPS). The various existing types of interviews can be differentiated according to their level of standardization, which includes three main categories (Gläser & Laudel 2010, p. 41). First, fully standardized interviews have predetermined questions and prescribed answer options. Second, semi-standardized interviews are based on predetermined questions and opened answer options. Third, non-standardized interviews have only topically prescribed questions and opened answer options. The last type can further be distinguished in semi-structured interviews, open interviews, and narrative interviews (*ibid.*, p. 41f.). Since the knowledge of experts cannot be known in advance, both the fully standardized and the semi-standardized interview types are not suitable. On the other hand, semi-structured interviews are particularly recommended for expert interviews, as they offer a guideline for questions which necessarily need to be asked (*ibid.*, p. 42f.). Accordingly, semi-structured interviews that are accompanied by an interview guide were selected as being the survey method of the present study (cf. 4.3).

In relation to survey methods and evaluation methods, Gläser and Laudel (2010, p. 47) describe that some “packet solutions” do exist, which combine both aspects of methodology. In this context, the most prominent approach is the grounded theory, which “couples case selection, survey methods, and evaluation methods in a cyclical process (*ibid.*, p. 47)” and aims to develop theories based on empirical data. In regard to the present study, the grounded theory was not applied due to two main reasons. First, preliminary considerations based on existing theories, such as the VRIO framework in the present study, are better supported by Gläser and Laudel’s (2010) methodical recommendations (cf. hypothetical model; 4.3.1). In this context, Gläser and Laudel (2010, p. 62) emphasize the importance of being conscious about presuppositions, which represents an aspect that is widely neglected by the grounded theory (*ibid.*, p. 47). Second, Mayring’s (2015, p. 17) qualitative content analysis (cf. 4.4), which probably would be better seen as a “qualitative-oriented analysis”, provides both qualitative and quantitative analysis steps, resulting in an approach that offers the best of two different philosophies.

## **4.2 Selection and presentation of experts**

According to Gläser and Laudel (2010, p. 12), the term ‘expert’ “describes the specific role of an interviewee as a source of specialized knowledge about the social circumstances that are to be investigated.” In contrast to biographical or narrative interviews, the interviewee is of less

interest as a person or as the object but rather as being a capacity for a certain field (Flick 2009, p. 165). In the present study two fields of knowledge were central in regard of the expert selection: knowledge about high sensitivity (SPS) and knowledge about the corporate context. Although both aspects are important, the former is strictly necessary, since the latter is based on the knowledge of SPS. In general, the ideal type of expert would be someone who has a lot to do with numerous highly sensitive employees or managers, such as personnel consultants, headhunters, or job coaches. Therefore, this ideal type served as a reference point when searching and selecting the experts. In principle, the more empirical sources are going to be gathered, the better it is (Gläser & Laudel 2010, p. 104). In respect for the scope of the present master thesis, a total of ten expert interviews were aspired. As it was reasonably to assume that all experts can offer some answers to most or even all questions and thus that both agreements and disagreements by the experts can basically occur, this number seemed to be appropriate. In this context, the identification of the 'right' experts and the conviction of the participants to give an interview represent two main challenges in the selection process of experts (Flick 2009, p. 168).

In order to find the desired experts, three channels were pursued. First, since the first HSP congress, held in October 2015, coincidentally took place in the authors' home town, Bern, the opportunity has arisen to meet various leading German-speaking practitioners regarding high sensitivity (SPS). Based on this channel, five out of the overall ten experts were found. Second, based on an extensive internet research, four additional experts were won. Third, the German association "The HSP Research Society" helped to find other potential interviewees, whereby one expert has agreed for an interview. Three out of the ten experts were asked in person at the HSP conference. The rest of the interviewees were questioned by email. The request contained the purpose of the study and the provisional title of the thesis, which was the same as in the present thesis. All ten experts affirmed the request undoubtedly. In total, 17 German-speaking individuals were asked for an expert interview. Most of the rejections were justified with a lack of time. One potential expert has not responded. In another case, the author of the thesis concluded that the knowledge of the potential interviewee does not fit well enough.

Whereas some of the selected experts have balanced practical knowledge on both aspects of the research object, which are SPS and the corporate context, others' expertise is mainly based on SPS. Often, the latter type, such as coaches of HSPs, has more experiences with highly sensitive individuals than the other type of experts that have high expertise in regard to how firms work. Consequently, it was assumed that both types of experts are enriching, as they provide complementary perspectives and insights. All ten experts can be seen as practitioners in the context of high sensitivity. Furthermore, the gender of the participants is equally distributed. Five experts live in Germany, four in Switzerland and one in Austria. Nine of the ten experts call themselves "highly sensitive". In average, these nine interviewees are

aware of their high sensitivity since five and a half years (with the highest value of 15 years and the lowest of two years). In agreement with all interviewees, the ten experts are introduced in alphabetical order<sup>6</sup>:

- Martin Bertsch lives in Switzerland. He studied Social Work and is a qualified coach and psychological advisor. Bertsch is director of “Visions Schmiede”, which is specialized in potential development of individuals. Besides coordinating the institute, he is a coach and trainer as well as case manager in the corporate context. Furthermore, he was the co-organizer of the first HSP congress held in 2015.
- Dr. med. Silke Collins-Tracey lives in Switzerland. She studied Medicine at the University of Erlangen-Nuremberg and Management, Leadership, and Strategy at the London Business School. Moreover, Collins-Tracey holds a diploma in Counselling as well as in Management of Health Economy. In her practice, which is specialized in high sensitivity (SPS) and intellectual giftedness, she serves as a coach, talk therapist, and physician.
- Thomas Gelmi lives in Switzerland. He holds a diploma in Management and numerous certifications in the area of coaching and leadership. Based on several years of management and leadership experiences in international corporations, Gelmi now acts as a self-employed executive coach, consultant, and trainer in the context of interpersonal competence. Moreover, he is a long-standing lecturer in various Swiss educational institutes.
- Michael Heidelberger lives in Germany. He studied Business Administration at the University of Mannheim and is a certified executive recruitment consultant. Heidelberger is one of two managing partners of “Dr. Richter Heidelberger“, a human resources consulting firm with locations in four German cities. Additionally, he is in the board of a national association for personnel consultants.
- Anne Heintze lives Germany. She is a certified alternative practitioner, communication consultant, and personnel as well as business coach. Heintze serves as the director of “OpenMind Akademie“, which is specialized in the potential development of highly gifted and highly sensitive individuals. Besides being a coach, therapist, and advisor, she conducts various seminars, workshops, and presentations.
- Brigitte Küster lives in Switzerland. She studied Social Behavior Science, Education and Sociology and holds diplomas in psychological advisory and competence management. As the director of “Institut für Hochsensibilität“, she conducts presentations, seminars, trainings, and coaching. Furthermore, she is author of three books in the context of high sensitivity.

---

<sup>6</sup> All expert quotes that are used in this study are anonymized (e.g., expert 1 does not correspond to Martin Bertsch).

- Georg Parlow lives in Austria. He has diplomas in Energetics as well as in Permaculture. Parlow is a coach for highly sensitive individuals, pastoral worker, and headhunter. Furthermore, he is one of two partners of “Headtalents”, a headhunting association that engages key players and executives. In 2003, he published the first German-speaking book about high sensitivity (SPS).
- Mona Suzanne Pfeil lives Germany. She holds a diploma in graphic design and a certification in coaching. Besides being an artist, singer, and coach for highly sensitive and highly gifted persons, Pfeil initiated “Highly Sensitive Business”, which pursues a corporate culture that is favorable for HSPs. Moreover, she produced the documentary “High Skills”, which examines the potentials of highly sensitive and highly gifted individuals.
- Eliane Reichardt lives in Germany. She studied Architecture in Dortmund and Hagen as well as Business Administration with a specialization in Management, Human Resources, and Logistics in Dortmund. Reichardt is counselor in firms, coach for highly sensitive and highly gifted individuals, and lecturer in adult education. Furthermore, she is author of a book about high sensitivity (SPS).
- Christian Schneider lives in Germany. He studied Electrical Engineering in Saarbrücken. After several years as a sales manager in a multinational IT company, he became self-employed with “Hakinem”, which is specialized in trainings for a healthier working world, as well as with “Aurum Cordis”, a competence center for high sensitivity (SPS). Furthermore, he serves as a counselor for highly sensitive entrepreneurs.

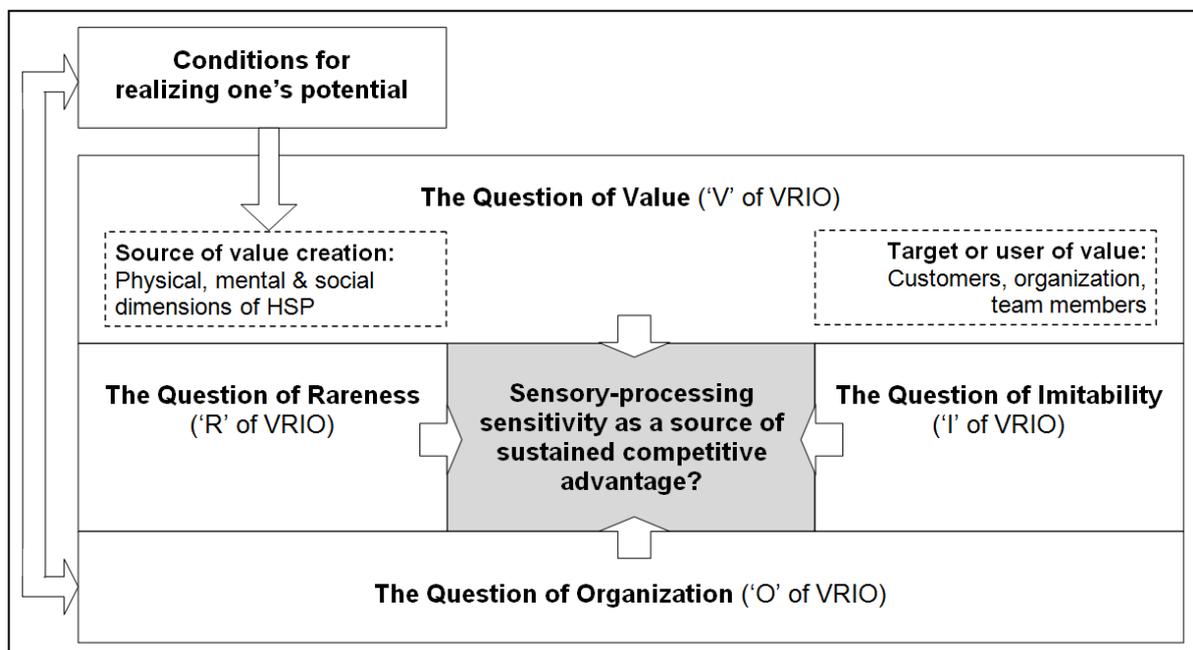
### 4.3 Data collection

The present subchapter presents the hypothetical model that has lead the data collection (4.3.1), the interview guide that has lead the expert interviews (4.3.2), and some considerations referring to the conduction of the interview (4.3.3).

#### 4.3.1 Hypothetical model

Gläser and Laudel (2010, p. 63) emphasize that only if one knows what he or she wants to find out, one can ask for it. If this aspect is not taken seriously, researchers run into the danger of accumulating a lot more information than there can be analyzed, resulting in counterproductive detours (Miles & Huberman 1984, p. 37). Furthermore, the belief of being able to conduct a study without presuppositions is misleading, as one only has “the choice between conscious and unconscious presuppositions (Gläser & Laudel 2010, p. 62).” This essential point leads to the need of a hypothetical model, which can be seen as an instrument to increase the researcher’s awareness of his underlying presuppositions. Such a hypothetical model

represents the current state of knowledge and the questions that arise from this status quo. Therefore, it is some kind of a theory-based presumption, which is not meant to be confirmed or rejected but rather to be developed further by the empirical data generated throughout the study (ibid., p. 90). Within the hypothetical model, the social phenomenon that constitutes the causal mechanisms are reflected as variables (ibid., pp. 80ff.). According to Gläser and Laudel (2010, p. 85), the creation of such variables represents probably the most difficult part of the theoretical-conceptual considerations, as it is a balancing act between being abstract enough (cf. the scientific principle of openness) as well as specific enough (cf. the scientific principle of theory-based procedure).



**Figure 2: Hypothetical model (own presentation)**

Figure 2 shows the theoretical model that is primarily based on the main research question. The four questions of the VRIO framework (value; rareness; imitability; organization) and the conditions that determine the possibility to realize one's potential represent the main variables, which can be understood as direct or indirect influential factors of the main research question. Additionally, the arrows show the assumed relations between the variables. As the question of value is fundamental for the present study (cf. 1.3), this aspect was further distinguished between the view on the source of value creation and the view on the target or user of value (cf. Lepak, Smith & Taylor 2007). Furthermore, it was assumed that the former should be differentiated between physical, mental and social aspects of highly sensitive individuals and that the latter could represent stakeholders, such as customers, team members or the organization. In sum, the hypothetical model provides a search grid for the empirical examination (Gläser & Laudel 2010, p. 89).

#### 4.3.2 Interview guide

In order to collect the data, an interview guide was developed. It is a survey instrument, which contains the questions that should be posed to all interviewees (Gläser & Laudel 2010, p. 142). Thereby, the guide promotes the elicitation of similar data as well as all data that seem to be relevant. Furthermore, the execution of the guide prevents implicit changes and habituations of the researcher's knowledge (ibid., p. 143). In sum, an interview guide has a "directive function with regard to excluding unproductive topics (Flick 2009, p. 167)." Nevertheless, the guide is not a irrefutable prescription, whereby alterations may occur due to newly arisen topics or more appropriate orders regarding the questions (Gläser & Laudel 2010, pp. 143f.). As an intermediate step between the hypothetical model and an interview guide, Gläser and Laudel (2010, p. 90) recommend to formulate key questions. Such questions characterize the knowledge that is needed to answer the research question. This suggestion was not implemented, as the five variables of the hypothetical model have such asking characteristics inherent and thus can already serve as some kind of key questions.

Before conducting the interviews, the interview guide was discussed with the supervisor of the present thesis, resulting in the version available in appendix 1. At the beginning of the guide, central points that have to be addressed were defined before starting the interview (cf. 4.3.2). Thereafter, seven parts are stated, whereby the first and last parts have introducing respectively concluding characteristics and the five intermediate parts are content-related. Based on the hypothetical model and its five variables, these five content-related topics were defined as follows: value creation (cf. 'V' of VRIO), conditions for realizing one's potential, organization (cf. 'O' of VRIO), distribution (cf. 'R' of VRIO), and imitability (cf. 'I' of VRIO). These topics were ordered by their importance in regard for being able to answer the main research question as well as by their coherence (cf. Gläser & Laudel 2010, pp. 146ff.). Because these topics are primarily created upon theoretical considerations and are thus representing the knowledge interest of the researcher, they had to be operationalized in a way that is suitable for the interviewees (ibid., p. 112). In order to strengthen the comparability of the interviews, the questions were fully formulated (ibid., p. 114). The topic "value creation" was defined the most precisely, as this topic reflects the most important issue of the present study (cf. 1.3). As recommended by Gläser and Laudel (2010, p. 147), the first question had the function of 'warming up', whereby asking a more easy and pleasant question. On the other hand, as also suggested by Gläser and Laudel (2010, p. 149), the conclusion was done by asking the experts if they want to add aspects of the topic that were too little considered. With regard of the increasing knowledge throughout the conduction of the interview, some small changes of the interview guide were implemented (cf. Gläser & Laudel 2010, pp. 150ff.). Whereas no questions were completely excluded, a few questions were altered and one question was added as follows: "what are suitable and unsuitable positions or roles for highly sensitive

individuals in the corporate context?” Since most of the experts had a similar knowledge background, besides few additions of interview-specific questions (especially in the interview with expert 3), the same interview guide was used for all ten expert interviews.

#### 4.3.2 Interview conducting

As the experts are geographically dispersed throughout Germany, Switzerland, and Austria, it was clear that only the interviews with Swiss experts could be conducted face-to-face. In this context, the use of Skype is increasingly recommended, because it offsets most of the disadvantages of telephone interviews, such as not being able to see gestures or facial expressions of the interviewees, whereas the advantages of such space-independent interview approaches remain (King & Horrocks 2010, p. 84f.). Therefore, eight out of ten interviews were conducted by Skype (two Swiss experts preferred Skype rather than face-to-face conversation). Since a lot of the experts asked for an overview of the questions in advance, six out of ten experts received the main questions approximately one week before conducting the interview. With respect to research ethics, experts were initially informed about the purpose of the study and asked for their explicit declaration of consent regarding the auditory recording of their explanations (cf. Gläser & Laudel 2010, pp. 159ff.), which all have affirmed. Furthermore, they were briefed that all statements are anonymized (ibid., p. 170). Regarding the conduction of the expert interviews, Gläser and Laudel (2010, p. 150) sum up that an interviewer should ask as less as possible, ask as specific as possible, and signal to the interviewee that he or she is competent with regard to the interview's object. Furthermore, general rules of how to conduct interviews recommend to listen actively, to not interrupt, to allow pauses, to ask for details, and to avoid valuations (ibid., pp. 173ff.). Another rule, to ask flexible, is based on the suggestion that the interview guide should not be executed in a rigid order but rather in an adaptive manner, in order to approach a more natural and pleasant conversation (ibid., p. 174). Based on Flick (2009, p. 167.), the main challenge in conducting expert interviews is the interviewer's ability to manage the guidance of the interview. In regard to the actual conduction of the expert interviews, besides two internet connection interruptions in two interviews (experts 1 and 6) and another two interviews where the Skype video option could not be executed (experts 8 and 9), no significant problems occurred. All then expert interviews were conducted from the end of October till the middle of November 2015.

## 4.4 Data analysis

### 4.4.1 Qualitative content analysis

According to Gläser and Laudel (2010, p. 47), the qualitative content analysis is very suitable when descriptions of social circumstances should be gathered from text data. Originally based on the quantitative content analysis, the qualitative content analysis integrates qualitative as

well as quantitative aspects (Mayring 2015, p. 50), whereby the term 'qualitative-oriented content analysis' would probably be more suitable (ibid., p. 17). This technique evaluates text data by systematically extracting information, which then is categorized by means of a system of analysis (Gläser & Laudel 2010, p. 46). According to Mayring (2015, pp. 50ff.), the qualitative content analysis is based on eight basic principles:

1. Text data needs to be interpreted in its context.
2. A systematic procedure is executed by rules that are set ex ante.
3. The category system is the core, as it allows intersubjectivity in the procedure.
4. The analysis bears reference on the specific subject of the text data and thus should not be seen as a pure technique.
5. A pilot phase is conducted, in order to review the specific instrument.
6. The current state of research needs to be consulted for all decisions of procedure.
7. Quantitative techniques, such as showing frequencies, are important tools to generalize findings.
8. The assessment of the results in the context of quality criteria, such as objectivity, reliability, and validity, is especially important.

In the present study, the data analysis has been conducted by means of "QCMap", a free web application that is initiated by Prof. Dr. Philipp Mayring (see Mayring 2014), who is the leading scholar of the qualitative content analysis.

#### 4.4.2 Text material

As the qualitative content analysis is an evaluation method, the text material has to be determined and prepared in advance (Mayring 2015, p. 54). As shown under chapter 4.2 and 4.3, ten expert interviews were the basis for the text material, which further lead to ten transcripts. The interviews were audio recorded and then transcript by the author of the present thesis. According to the prescribed rules by the institute for organization and human resources of the University of Bern, the transcripts were written analogously to the oral explanations, excluding phonetic characteristics and discontinued sentences (cf. Marschall von Bieberstein & Hack 2014, p. 16). Remarks, such as indicating that the Skype connection had to be rebuilt, are displayed by double parentheses. Furthermore, in order to provide anonymity, names of organizations are replaced by "XXX". The transcribed interviews yielded roughly 120 pages of text and each expert interview is available as appendix, ranging from appendix 2 to 11.

#### 4.4.3 Inductive category formulation

According to Mayring (2015, p. 67), three fundamental forms of interpreting exist. First, by means of summary, the object of the analysis is getting reduced in a way that the essential contents remain. Second, in regard to explication, particular passages of the text are

explained and interpreted. Third, in the context of structuring, the object of the analysis is getting filtered out by particular aspects of the material (ibid., p. 67). The first form and thus summary was selected, because it leads to an effectively reduced form of the whole object (cf. Mayring 2014, p. 64). This basic form of interpreting can be further distinguished between “summarizing” and “inductive category formulation”. Whereas the former condenses gradually the text material into a more abstract level, the latter defines a category definition as well as a level of abstraction in advance and then gathers stepwise aspects of the material to this criterion (Mayring 2015, pp. 69ff.). In the present study, the inductive category formulation was conducted, because the resulting category systems are reducing the object of analysis in a descriptive and outlining manner. Additionally, the category systems can be shown with statistical frequencies, whereby quantitative aspects can be integrated in a useful manner. On one hand, such an inductive approach strives to map the material in a process of generalization as close as possible to its subject and thus avoid biases through the researcher (ibid., pp. 85f). On the other hand, the topic regarding the creation of the categories has to be defined in advance and especially according to theoretical considerations, which leads to a systematic approach (ibid., p. 86).

The theoretical reflections are brought in by the research question and the category definition (Mayring 2014, pp. 79ff.). Since the research questions need to be clear and should not address a topic, they were altered in an iterative procedure, whereby four research questions were defined (cf. 1.1.2). For all four research questions, the coding unit was a phrase or clause (word sequences), the context unit represented the whole interview, and the recording unit reflected all ten transcripts. Afterwards, the category definition of each research question, which serves as a selection criterion, was determined based on theoretical foundations. Such an approach enables a systematic and theory-guided identification of the relevant text material. Moreover, the level of abstraction has to be defined, in order to be aware of how general or specific the categories have to be formulated. These two rules, the category definition and the level of abstraction, are essential and thus need to be defined in advance and can only be changed within the pilot phase (ibid., p. 82). In order to make this process transparent, the two rules of each research question are presented in table 1 (see next page).

Refer- ence	Category definition	Level of abstraction
Minor research question 1	This category system refers to any characteristic that can be thought of as a strength or weakness of SPS in the corporate context (cf. 2.1.1; Wernerfelt 1984, p. 172). The focus is on skills and abilities of HSPs (cf. 2.1.2; Wright, McMahan & McWilliams 1994, p. 304) and thus whether the characteristic is a source of value creation or not (cf. 2.2.2; Lepak, Smith & Taylor 2007, pp. 181ff.) Therefore, the view is solely on the resource and not on the resource-environment connection (cf. 2.2.2; Priem & Butler 2001, p. 64).	The focus is on specific business-relevant characteristics of HSPs; no general evaluations of characteristics.
Minor research question 2	This category system refers to any role that is particularly suitable or unsuitable for HSPs in the corporate context. The focus is on employee behavior of HSPs (cf. 2.1.2; Wright, McMahan & McWilliams 1994, p. 304) and thus whether the role is favorable or not in regard to creating value for a target or user of value (cf. 2.2.2; Lepak, Smith & Taylor 2007, pp. 181ff.). Therefore, the view is on the resource-environment connection and not solely on the resource (cf. 2.2.2; Priem & Butler 2001, p. 64).	The focus is on specific business-relevant roles for HSPs; no general evaluations of roles.
Minor research question 3	This category system refers to personal (cf. childhood or self-esteem; Aron and Aron 1997) and organizational (cf. positive or negative stimuli; Acevedo et. al. 2014, p. 581) conditions, which promote the realization of HSPs' potential in the corporate context. The focus is on conditions and not organizational practices or approaches to influence these conditions.	The focus is on concrete business-relevant conditions that are related to HSPs; no general evaluations of conditions.
Minor research question 4	This category system refers to organizational approaches or practices (cf. 'O' of VRIO; Barney 1995), which support HSPs in their realization of potential in the corporate context. The focus is on organizational practices or approaches and not on conditions.	The focus is on specific business-relevant organizational approaches or practices that are related to HSPs; no general evaluations of organizational approaches or practices.

**Table 1: Category definitions and levels of abstraction**

The first column of table 1 refers to the specific minor research question. The second column shows the category definition and the third column the level of abstraction. In regard to minor research question 4, inductive category formulation was only applied to the second part of the research question, which refers to the target state of organization (cf. 5.4.2). Therefore, the qualitative content analysis for the actual state of organization (cf. 5.4.1) was executed following the basic suggestions of summarizing by Mayring (cf. 2015, pp. 68ff.).

#### 4.4.4 Quality criteria

According to Mayring (Mayring 2015, p. 123), reliability, which refers to the stability of the measurement, and validity, which reflects the accuracy of the measurement, represent the two main quality criteria in social science. In regard to reliability, the categorization process of the inductive category formulation requires a revision after the pilot stage (ibid., p. 86). Therefore, the first pilot stage has been conducted from the interview of expert 1 to the interview of expert 4. Since the search for sources of errors is especially important in the pilot stage (ibid., p. 53), the supervisor of the present study provided feedback in regard to the results of the first pilot stage. This feedback led to an increase of the abstraction levels of all four category systems (cf. 4.4.3), because the amount of categories were too high. Since reformulation of the level of abstraction requires another start from the beginning (ibid., p. 86), a second pilot stage has been executed from the interview of expert 10 to the interview of expert 6. The author assumed that such a reverse start may enhance the reliability of the results. Therefore, the newly formulated categories were defined more abstract and were inspired by the categories of the first pilot stage. After completing the second pilot stage, the revision of the results has led to the decision that the process can be continued with the same category definitions and levels of abstraction. Furthermore, when conducting the categorization from the interview of expert 4 to the interview of expert 1, the results of the first pilot stage have been compared (cf. intra-coder-reliability), which lead to very similar categorizations. In the context of intra-coder-reliability (cf. ibid., p. 124), the categorization from expert interview 1, 3, 5, 7, and 9 was executed once more by applying the same categories. The comparison of the two independent categorizations suggested a good reliability of results.

While writing chapter 5, the author of the present study became more aware of the clear boundaries between highly related categories, such as between the categories *high and persistent aspirations* and *sense of responsibility or creation of positive work climate* and *creation of qualitative relationships*. Therefore, a few categorizations of clauses had to be changed. Such an approach ensures that the most suitable category is selected for each clause, which increases the validity of the category statistics. In order to enhance the reliability of the results, only categories that were mentioned at least three times by two different experts were presented in chapter 5. This criteria lead to the exclusion of nine categories. In order to enhance the validity of the empirical findings (cf. ibid., pp. 126ff.), the empirical results are discussed in chapter 6 by relating them to literature that is directly and indirectly supportive.

## 5 Results

The present chapter presents the empirical findings referring to minor research question 1 (5.1), minor research question 2 (5.2), minor research question 3 (5.3), and minor research question 4 (5.4).

### 5.1 Findings of research question 1

The first minor research question examines the strengths and weaknesses of highly sensitive persons (HSPs) in the corporate context. The following two sections show the results referring to the strengths (cf. 5.1.1) and weaknesses (cf. 5.1.2). In regard to these results, two important points should be considered. First, almost all ten experts emphasized the diversity within HSPs. For instance, one expert stated that “this highly sensitive norm is substantially wider and larger than the one of normally sensitive persons (expert 2, lines 116-117).” Therefore, these results should be understood as mean values and thus demand a differentiated consideration. Second, since the present study pursues a potential perspective on SPS, the amount of data gathered about the strengths of HSPs in the corporate context is much higher than about their weaknesses. This is demonstrated by the fact that out of 130 clauses, which range from word sequences up to several sentences, 111 (85%) were categorized as strengths and only 19 (15%) as weaknesses. Hence, even though the results regarding the strengths are presented in larger amount and in higher detail, this does not necessarily imply that the strengths of HSPs generally outweigh their weaknesses.

#### 5.1.1 Strengths of HSPs

Based on the qualitative content analysis of ten expert interviews, table 2 (see next page) provides the results referring to strengths of HSPs in the corporate context. The first row shows the category title and the last offers an example quote of the specific category. The second row (#E) indicates the number out of the totally ten experts that mentioned the category and the third (#O) demonstrates the number of category occurrences over all interviews. All nine categories are classified into one of the two main categories *cognitive strengths* as well as *personal and interpersonal strengths*. Out of 111 clauses referring to one of these main categories, 63 (57%) were categorized as *cognitive strengths* and 48 (43%) as *personal and interpersonal strengths*. The main category *cognitive strengths* comprises of five categories, which were mentioned in average by six different experts. On the other hand, the main category *personal and interpersonal strengths* includes three categories, which were stated in average by four different experts. These two mean values suggest that the results are considerably consistent.

Category	#E	#O	Example quote
<i>Main category: <b>cognitive strengths</b></i>			
Creativity	9	15	“Based on the enhanced perception and the intense processing, creativity or the higher creative performance is a source of value creation. Due to the higher sensitivity, someone can bring new points of view in a creative process, in a discussion, or in a problem solving process (expert 9, lines 92-95).”
Intuition	9	15	“Based on the available data, HSPs are able [...] to automatically read off extrapolations and future trends. These can be very short-term trends, which do not go beyond the current situation, or also long-term trends (expert 8, lines 12-17).”
Holistic-interconnected thinking	7	20	„These are people who quickly understand cognitive connections, who quickly draw conclusions, and who quickly recognize gaps in the system (expert 1, lines 162-163).”
Long-term orientation	6	7	„Because I see what advantages high sensitivity can have [in the corporate context], such as ensuring long-term nature and sustainability (expert 2, lines 451-453).”
Problem-solving skills	3	3	“There are not a few HPSs, who become deeply involved in a problem and who do not give up until it is solved (expert 1, lines 167-168).“
<i>Main category: <b>personal and interpersonal strengths</b></i>			
Emotional and social intelligence	9	22	„Because many things that are mentioned over and over again, such as dialogue techniques, nonviolent communication, letting the other finish speaking, or putting back own feelings in favor of others, are anyway innate in HSPs (expert 2, lines 269-272).”
High and persistent aspirations	6	14	„Because their brain disposes of a maximum of information, these [highly sensitive] humans constantly strive for the ideal goal [...]. Whether it is the perfect sound, the perfect graphic, the perfect cooperation with humans [...]. They just cannot do otherwise (expert 10, lines 545-550).”
Sense of responsibility	4	12	„[...] their very entrepreneurial competence that they have and thus this sense of responsibility that often exists [...] (expert 8, lines 246-247).“
Expanded consciousness	3	3	„I partially perceive things that others do not see. I often have a sort of 360-degree perception (expert 9, lines 42-43).”
<p><b>#E:</b> number out of the totally ten experts that mentioned the category; <b>#O:</b> number out of category occurrences over all interviews; <b>Note:</b> the specific characteristics of HSPs vary</p>			

**Table 2: Strengths of HSPs in the corporate context (own presentation)**

**Cognitive strengths.** The first main category includes five categories, which are *creativity*, *intuition*, *holistic-interconnected thinking*, *long-term orientation*, and *problem-solving skills*. These categories represent strengths that are based on HSPs' cognitive abilities. Due to too

low occurrence, the category *learning ability* was excluded. Some of the categories, such as *creativity*, *problem-solving skills*, and *intuition* as well as *holistic-interconnected thinking*, *long-term orientation*, and *intuition*, seem to be connected and thus partially overlap with each other. In terms of *creativity*, experts described this strength as finding innovative solutions, disposing of fantasy and imagination, bringing in new ideas, or pursuing unconventional measures. One expert stated that “the classic [strength] is indeed creativity (expert 6, line 75).” Such a statement is in line with the fact that nine out of ten experts mentioned *creativity* as a strength of HSPs. Related to *creativity*, three experts indicated that *problem-solving skills* is a further strength. One expert argued that some of the HSPs, which she calls scanner personalities<sup>7</sup>, are great problem solvers.

The category *intuition* probably represents the most special one out of the five cognitive strengths. As some kind of a higher-level ability, *intuition* seems to be connected with *creativity* and *problem-solving skills* as well as with *holistic-interconnected thinking* and *long-term orientation*. In the present study, intuition was understood as having two main characteristics (cf. example quote of table 2). First, this ability leads to a quick assessment of short-term developments, as stated by one expert: “They often assess humans and situations very quickly (expert 10).” Hence, it probably could be argued that the category *intuition* is also a part of the second main category *personal and interpersonal strengths*. Second, intuition can lead to the anticipation of long-term developments.

*“To have sensitivity how the future is going to evolve: ‘There, perhaps some things go a little other than planned, which possibly cannot be proved by figures, data, facts. But according to the intuition and feeling, one should look at it (expert 7, lines 27-30).”*

In relation to *holistic-interconnected thinking*, experts used terms such as holistic thinking, holistic view, joined-up thinking, and complex ability to think. They described these strengths as seeing the big picture or the overall picture, capturing large connections, seeing cross connections, connecting thematic things, detecting the weak point in the system, thinking till the end, having a good overview, or having a broader and further look. With totally 20 clauses that referred to *holistic-interconnected thinking*, this category seems to include another important ability of HSPs. Related to *holistic-interconnected thinking*, six experts indicated that *long-term orientation* is a further strength. In this context, two experts mentioned that HSPs ensure sustainability and one expert explicitly argued that HSPs can be valuable for securing the survival of the firm.

***Personal and interpersonal strengths.*** The second main category includes four categories, which are *emotional and social intelligence*, *high and persistent aspirations*, *sense of responsibility*, and *expanded consciousness*. These categories represent strengths that are

---

<sup>7</sup> In order to refer to HSPs that are highly interested in various subjects, the term ‘Scanner personality’ is sometimes used within the “HSP scene”.

based on HSPs' personal and interpersonal abilities. Due to too low occurrence, the category *team orientation* was excluded. Two pairs of categories seem to be highly connected with each other, which are *emotional and social intelligence* and *expanded consciousness* as well as *high and persistent aspirations* and *sense of responsibility*.

In relation to *emotional and social intelligence*, experts used terms like empathic competence, emotional intelligence, social competence, social intelligence, and social perceptiveness. They described HSPs as being team-minded, cooperative, communicative, or motivated. Four experts stated that HSPs are empathic. Furthermore, the experts explained this strength as having a good knowledge of human nature, feeling others' emotions and moods, being able to detect smallest changes in others' emotional state, having the capacity of teamwork, applying a strengths orientation to their team members, or being able to take back his own ego as well as to know what others expect of them. The category *emotional and social intelligence* represents the most mentioned strength of HSPs, since 22 clauses from totally nine experts referred to it. Related to *emotional and social intelligence*, three experts implicitly indicated that *expanded consciousness* is a further strength. This widely defined category includes a sort of 360-degree perception (cf. example quote of table 2) and the giftedness of sensory perception, such as having a heightened sense of taste or sense of hearing. Similarly to *intuition*, it seems that this category is also some kind of a higher-level ability. Hence, it probably could be argued that *emotional and social intelligence* is a part of *expanded consciousness*.

With respect to *high and persistent aspirations*, experts used terms like perfectionism, meticulousness, and persistence. They characterized HSPs as having high commitments and perfectionist claims, being purposeful, and being persistent where others give up. Related to the category *high and persistent aspirations*, which was mentioned by six experts, four experts described qualities of HSPs that were categorized as *sense of responsibility*. They described HSPs as being conscientious, reliable, and loyal workers, disposing of an entrepreneurial competence (cf. example quote of table 2), looking beyond their own noses, or having high ethical values as well as a sense of justice.

### 5.1.2 Weaknesses of HSPs

Based on the qualitative content analysis of ten expert interviews, table 3 (see next page) provides the results referring to weaknesses of HSPs in the corporate context. The first row shows the category title and the last offers an example quote of the specific category. The second row (#E) indicates the number of the totally ten experts that mentioned the category and the third (#O) demonstrates the number of category occurrences over all interviews. All four categories are classified into one of the two main categories *resilience-related weaknesses* and *action-related weaknesses*. Out of 19 clauses referring to one of these main categories, 13 (68%) were categorized as *resilience-related weaknesses* and 6 (32%) as

*action-related weaknesses*. The totally four categories were mentioned in average by four different experts, which suggests that the results are quiet consistent.

Category	#E	#C	Example quote
<i>Main category: <b>resilience-related weaknesses</b></i>			
Over-stimulation	6	7	“This is the earlier inserting oversaturation of stimuli and thus a fatigue in a way or a reduction of the productivity, the absorption capacity, or the ability to stay with a discussion or a meeting (expert 9, lines 175-178).”
Emotion-ality	5	6	“But there this emotionality is certainly an obstacle, because they take a lot of things personally (expert 2, lines 220-221).”
<i>Main category: <b>action-related weaknesses</b></i>			
Hyper-criticalness	2	3	„But there is certainly also a visible level, where HSPs probably often see the things too negative, where they constantly see only problems [...] (expert 4, lines 228-230).”
Hesitation/anxiety	2	3	„One can say that they often are a bit more hesitant and that they need longer for decisions (expert 10, lines 227-228).“
<p><b>#E:</b> number out of the totally ten experts that mentioned the category; <b>#O:</b> number out of category occurrences over all interviews; <b>Note 1:</b> the specific characteristics of HSPs vary; <b>Note 2:</b> due to the potential perspective of the present study, results referring to the costs of SPS are underrepresented.</p>			

**Table 3: Weaknesses of HSPs in the corporate context (own presentation)**

**Resilience-related weaknesses.** The first main category includes two categories, which are *overstimulation* and *emotionality*. These two categories represent weaknesses that are related to HSPs' resilience.

In relation to *overstimulation*, which represents the most mentioned weakness, experts used terms like reduced capacity, hypersensitivity to stimuli, or earlier inserting oversaturation of stimuli (cf. example quote of table 3). They characterized HSPs as reaching earlier their limits, feeling earlier stressed, or being earlier at risk in regard to high workloads. With respect to the example quote of table 3, *overstimulation* seems to play an important role regarding the performance of HSPs in the corporate context. Additionally, one expert stated that “almost all [aspects of SPS] can become hindering (expert 8, lines 201-205).” These two statements imply that the moment when HSPs are overstimulated represents some kind of a turning point, whereby the strengths of HSPs (cf. 5.1.1) may be reduced significantly.

Related to *overstimulation*, five experts indicated that *emotionality* can be understood as a further weakness. They described HSPs as sometimes having emotional outbursts, taking things personally (cf. example quote of table 3), being annoyed due to a feeling of not being understood, feeling like victims, or feeling bad when receiving negative feedback. In regard to

*emotionality* and *overstimulation*, one expert implicitly explained the above described turning point as follows:

“It is quite possible that, when HSPs exceed this threshold of oversaturation of stimuli, they possibly become a bit grumpy, repellent, or even a bit bitchy (expert 9, lines 178-181).”

**Action-related weaknesses.** The second main category includes two categories, which are *hypercriticalness* and *hesitation/anxiety*. These two categories represent weaknesses that are related to HSPs' actions. Due to too low occurrence, the category *lack of assertiveness* was excluded.

With respect to *hypercriticalness*, which was mentioned by two different experts, these two experts characterized HSPs as questioning constantly whether something really will work or whether one should not better think longer about it, calling into question everything, or seeing often things too negative (cf. example quote of table 3).

Connected to *hypercriticalness*, two experts indicated that *hesitation/anxiety* represents another weakness. They described HSPs as having sometimes a big fear barrier, being supposedly slower, being more hesitant, or having longer for decisions (cf. example quote of table 3).

## 5.2 Findings of research question 2

The second minor research question examines particularly suitable and unsuitable roles for highly sensitive persons (HSPs) in the corporate context. The following two sections demonstrate the results referring to suitable roles (cf. 5.2.1) and unsuitable roles (cf. 5.2.2). Analogous to the results of research question 1, two important points should be considered when interpreting the results of these two sections. First, almost all ten experts emphasized the diversity within HSPs. For instance, one expert stated that HSPs “are a very diverse bunch (expert 8, lines 263).” Therefore, these results should be understood as mean values and thus demand a differentiated consideration. Second, since the present study pursues a potential perspective on SPS, the amount of data gathered about the suitable roles for HSPs in the corporate context is much higher than about the unsuitable roles. This is demonstrated by the fact that out of 105 clauses, which range from word sequences up to several sentences, 82 (78%) were categorized as suitable roles and only 23 (22%) as unsuitable roles. Hence, even though the results regarding the suitable roles are presented in larger amount and in higher detail, this does not necessarily imply that the suitable roles for HSPs generally surpass the unsuitable ones.

#### 4.2.1 Suitable roles for HSPs

Based on the qualitative content analysis of ten expert interviews, table 4 (see next page) provides the results referring to suitable roles for HSPs in the corporate context. The first row shows the category title and the last offers an example quote of the specific category. The second row (#E) indicates the number of the totally ten experts that mentioned the category and the third (#O) demonstrates the number of category occurrences over all interviews. All seven categories are classified into one of the two main categories *suitable roles that are interpersonal* and *suitable roles that are knowledge-dependent*. Out of 82 clauses referring to one of these main categories, 60 (73%) were categorized as *suitable roles that are interpersonal* and 22 (27%) as *suitable roles that are knowledge-dependent*. The main category *suitable roles that are interpersonal* comprises of four categories, which were mentioned in average by seven different experts. On the other hand, the main category *suitable roles that are knowledge-dependent* includes three categories, which were stated in average by four different experts. These two mean values suggest that the results are considerably consistent.

Category	#E	#C	Example quote
<i>Main category: <b>suitable roles that are interpersonal</b></i>			
Creation of positive work climate	9	25	“Because HSPs [...] are like the seismographs in a team. They are very able to have a balancing effect. They are the ones, who feel where disagreements are. I also think that they often feel what is not said, but could probably become a problem in a firm’s project (expert 4, lines 75-79).”
Creation of qualitative relationships	8	17	“I am convinced that the establishment of a real contact with other humans is a critical success factor in leadership, collaboration, and customer contact. This means, to really go in contact on the relationship level, to enter in, to build, and to retain relationships [...] And this ability is simply more pronounced in HSPs (expert 9, lines 113-123).”
Advisory and counseling activities	8	14	„Wherever it is important, to listen or to support [...]. Wherever it is important, to accompany team processes by being awake and perceiving what takes place in the team [...]. Therefore, I see big potential [for HSPs] in coaching, training, team development, and customer contact (expert 9, lines 197-201).”
Leadership roles	3	4	“In my opinion, HSPs are strongly represented in leadership. [...] That they say ‘I want to have the best team; I want to get the best out of my people.’ However, not in an exploiting manner, but in an inspiring, intrinsically motivated manner (expert 6, lines 35-41).”
<i>Main category: <b>suitable roles that are knowledge-dependent</b></i>			
Development of products, processes, or firm	6	15	“Those are topics like corporate development and how firms and industries will evolve. The second topic is where fantasy, creativity, and the feel for new products play roles, such as product development. The third area is marketing and business development, which has to do with products, markets, and where trends are going (expert 7, lines 224-229).”
Technical roles	4	4	“The density of HSPs in programming or generally in technique is high (expert 8, lines 190-191).”
Quality-dependent tasks	3	3	“Certainly, this is especially important in areas, where it is a question of working precisely (expert 5, lines 79-80).”
<p><b>#E:</b> number out of the totally ten experts that mentioned the category; <b>#O:</b> number out of category occurrences over all interviews; <b>Note:</b> the specific characteristics of HSPs vary</p>			

**Table 4: Suitable roles for HSPs in the corporate context (own presentation)**

***Suitable roles that are interpersonal.*** The first main category includes four categories, which are *creation of positive work climate*, *creation of qualitative relationships*, *advisory and counseling activities*, and *leadership roles*. These four categories represent suitable roles that are dependent on interpersonal relationships. Although all four categories are connected to each other, especially *creation of positive work climate* and *creation of qualitative relationships* are highly related. Accordingly, the main difference between these two categories is that the

former represents relationship between two interaction partners, which can be internal and external, and that the latter refers to internal group dynamics (relationships between several interaction partners within a firm).

The category *creation of positive work climate* represents the most mentioned role that is suitable for HSPs in the corporate context. Nine different experts described HSPs as having the talent to detect emerging conflicts, improving the interpersonal interaction, promoting open and clear communication, engaging in cross-hierarchical communication, preventing silo mentality, or being able to absorb moods. One expert proposed that HSPs could be engaged in reducing staff turnover, as they are able to detect when another employee is shortly before inner resignation. One expert called HSPs as being “unofficial co-leaders (expert 8, line 71)” and stated that they are responsible for the smooth, internal flow and for the harmony. In this context, another expert argued that “HSPs can be some kind of ambassadors for such [work climate-related] topics, because they look after such topics of own concernment (expert 9, lines 98-100).” Similarly, one expert explained that HSPs create harmony, because they have the need for harmony. In sum, all these behaviors of HSPs can be favorable for the effective functioning of a firm.

*“HSPs create value everywhere in a firm where processes are dependent on manpower (expert 6, lines 81-82).”*

The category *creation of qualitative relationships*, which was mentioned by eight different experts, refers to relationships between highly sensitive workers and internal or external interaction partners. In regard to internal relationships, roles in human resources were mentioned several times. One expert specifically stated that human resources development would be the most suitable role for HSPs within human resources. With respect to external relationships, customer contact was mentioned the most. Regarding this, customer service was proposed three times and complaint management was suggested two times as being particularly suitable roles for HSPs. In the context of customer contact, some experts argued that HSPs are especially valuable for customer loyalty. Besides customers, a few experts argued that HSPs can provide value regarding critical relationships to various stakeholders, such as suppliers, authorities, or other firms.

Eight different experts referred to aspects of category *advisory and counseling activities*. This category is similar to *creation of qualitative relationships*, though it focuses more on the constructive influence of HSPs on customers and on their internal interaction partners. With respect to internal interaction partners, experts described suitable roles for HSPs as deploying adequately employees or accompanying team members and leaders in change processes as well as in their potential development. In this context, one expert suggested some kind of counselor function, whereby a HSP would be present in important meetings and would have a position that views more from the outside on the firm. In relation to customers, experts

mentioned HSPs' ability to really recognize and satisfy customer needs by accompanying and advising customers appropriately.

The fourth category *leadership roles* was mentioned by three experts. This category certainly is based on components of the other three categories and thus partly overlaps with them. One expert argued that HSPs are able to influence others, because they can inspire others, which is based on a real interpersonal connection. On the other hand, one expert stated that leadership positions are suitable for some HSPs, but not for all. Such a statement is in line with the low occurrence frequency of this category.

***Suitable roles that are knowledge-dependent.*** The second main category includes three categories, which are *development of organization, processes, or products, technical roles, and quality-dependent tasks*. These three categories represent suitable roles that are dependent on knowledge. Due to too low occurrence, the categories *knowledge management* and *flexible generalists* were excluded.

The category *development of organization, processes, or products* was mentioned fifteen times by six different experts. This category represents three main areas: product development, process development, and firm development. First, experts stated that HSPs are suitable for creating innovative products, matching the right products with the right target groups, or recognizing trends in society or in regard to customer needs. Second, creation of new and better processes and management of relevant processes have been mentioned. Third, experts described that suitable roles for HSPs are engagement in long-term business development and market development as well as anticipation of how industries will evolve.

Four experts stated that the technical area is suitable HSPs, which lead to the category *technical roles*. They indicated that a lot of HSPs are working in the IT area. One expert even made a connection between HSPs and Silicon Valley. Related to *technical roles*, three experts described suitable roles for HSPs that refer to *quality-dependent tasks*. In this context, one expert mentioned controlling as a suitable role. Another stated that HSPs are especially suitable in quality assurance, since he has a lot of highly sensitive clients that are working in the area of software quality assurance.

### 5.2.2 Unsuitable roles for HSPs

Based on the qualitative content analysis of ten expert interviews, table 5 (see next page) provides the results to unsuitable roles for HSPs in the corporate context. The first row shows the category title and the last offers an example quote of the specific category. The second row (#E) indicates the number of the totally ten experts that mentioned the category and the third (#O) demonstrates the number of category occurrences over all interviews. All four categories are classified into one of the two main categories *unsuitable roles that are resilience-dependent* and *unsuitable roles that are quantity-dependent*. Out of 23 clauses

referring to one of these main categories, 17 (74%) were categorized as *unsuitable roles that are resilience-dependent* and 6 (26%) as *unsuitable roles that are quantity-dependent*. The totally four categories were mentioned in average by five different experts, which suggests that the results are quiet consistent.

Category	#E	#C	Example quote
<i>Main category: <b>unsuitable roles that are resilience-dependent</b></i>			
Being mainly at the front	6	12	“I: Then, could one conclude that HSPs are rather suitable for the second row and not for the front? A: In generalization, this is certainly correct. [...] Namely the front that concerns decision-making and representing (expert 8, lines 284-288).”
Roles in rough environments	5	5	“Wherever it is loud the whole day. [...] Wherever [...] the tone is harsh, direct, and perhaps even brutal. For instance, in the production of heavy industry, in a metal foundry, or in the construction industry. Wherever a thick skin is needed (expert 9, lines 220-226).”
<i>Main category: <b>unsuitable roles that are quantity-dependent</b></i>			
Quantity-dependent customer acquisition	3	3	“I see HSPs rather in after-sales [...] than in sales. Even though one has to be carefully, which image of sales one has. If one has in mind the hunter, who goes out as some kind of contact machine, then probably they are not suitable (expert 9, lines 204-207).”
Quantity-dependent tasks	3	3	„Where they should not be deployed is for doing constantly the same, regular, and mindless thing (expert 6, lines 92).”
<p><b>#E:</b> number out of the totally ten experts that mentioned the category; <b>#O:</b> number out of category occurrences over all interviews; <b>Note 1:</b> the specific characteristics of HSPs vary; <b>Note 2:</b> due to the potential perspective of the present study, results referring to the costs of SPS are underrepresented.</p>			

**Table 5: Unsuitable roles for HSPs in the corporate context (own presentation)**

***Unsuitable roles that are resilience-dependent.*** The first main category includes two categories, which are *being mainly at the front* and *roles in rough environments*. These two categories represent unsuitable roles for HSPs that are dependent on resilience.

The category *being mainly at the front* represents the most mentioned unsuitable role for HSPs in the corporate context. This category includes two main aspects that are time pressure and social pressure. First, situations that are often hectic and have large time pressure as well as high flood of information are not suitable for HSPs. For instance, one expert stated that roles, such as day traders, where one needs to make a lot of decisions in a very short amount of time are not suitable. Second, situations that constantly bring high social pressure are not suitable for HSPs, such as being in the public eye or needing to constantly represent themselves in a manner of self-marketing. In this context, it can be said that some HSPs generally prefer one-

to-one meetings. Related to *being mainly at the front*, five experts mentioned *roles in rough environments* that are not suitable for HSPs. The roughness refers to both the physical (e.g., noise) and the social (e.g., authoritarian leadership) environment.

***Unsuitable roles that are quantity-dependent.*** The second main category comprises of two categories, which are *quantity-dependent customer acquisition* and *quantity-dependent tasks*. These two categories represent unsuitable roles for HSPs that are dependent on quantitative results.

Three experts referred to *quantity-dependent customer acquisition* as being an unsuitable role for HSPs in the corporate context. Therefore, roles that are based on selling many products to a lot of different customers are not favorable (cf. example quote of table 5). Related to *quantity-dependent customer acquisition*, three experts mentioned *quantity-dependent tasks* as not being suitable for HSPs. Such roles were described as doing mainly routine work, doing assembly work, or confronting eternally recurring processes.

### 5.3 Findings of research question 3

The third minor research question investigates personal and organizational conditions that promote the potentials of HSPs in the corporate context. The following two sections show the results referring to personal conditions (cf. 5.3.1) and organizational conditions (cf. 5.3.2). With respect to these two conditions it can be noticed that out of 153 clauses, which range from word sequences up to several sentences, 36 (24%) were categorized as personal conditions and 117 (76%) as organizational conditions. In regard to these results, one important point should be considered. Almost all ten experts emphasized the diversity within HSPs. For instance, one expert stated that the conditions depend on “how pronounced the high sensitivity of a person is and in which direction the trait goes (expert 9, lines 13-15).” Therefore, these results should be understood as mean values and thus demand a differentiated consideration.

#### 5.3.1 Personal conditions

Based on the qualitative content analysis of ten expert interviews, table 6 (see next page) provides the results referring to personal conditions that promote the potentials of HSPs in the corporate context. The first row shows the category title and the last offers an example quote of the specific category. The second row (#E) indicates the number of the totally ten experts that mentioned the category and the third (#O) demonstrates the number of category occurrences over all interviews. All four categories are classified into one of the two main categories *awareness-based personal conditions* and *life history-based personal conditions*. Out of 36 clauses referring to one of these main categories, 28 (78%) were categorized as *awareness-based personal conditions* and 8 (22%) as *life history-based personal conditions*.

The totally four categories were mentioned in average by five different experts, which suggests that the results are quiet consistent.

Category	#E	#C	Example quote
<i>Main category: awareness-based personal conditions</i>			
Self-awareness	8	20	„Crucial are the knowledge, what I need, the perception, when I need this, and the ability to advocate that I need this (expert 9, lines 42-43).”
Awareness of personal sensitivity level	6	8	“In the first instance, it would be important that the HSP knows that he [or she] is highly sensitive, which is not always the case (expert 3, lines 111-112).”
<i>Main category: life history-based personal conditions</i>			
Education and training	4	4	“According to [...] the education, they find weak points rather in organizational, interpersonal, or planning areas (expert 10, lines 444-445).”
Favorable childhood	3	3	“They are by birth, some people say ‘more susceptible’, I say ‘more receptive’ for what happens around them. [...] It always depends on the parental home what is going to happen to a HSP (expert 2, lines 135-139).”
<p><b>#E:</b> number out of the totally ten experts that mentioned the category; <b>#O:</b> number out of category occurrences over all interviews; <b>Note:</b> the specific characteristics of HSPs vary</p>			

**Table 6: Personal conditions that promote the potentials of HSPs (own presentation)**

**Awareness-based personal conditions.** The first main category includes two categories, which are *self-awareness* and *awareness of personal sensitivity level*. These two categories represent conditions that are based on the personal awareness of HSPs.

The category *self-awareness* represents the most mentioned personal condition that promotes the potentials of HSPs in the corporate context. This category consists of two main aspects, which are self-knowledge and self-confidence. On one hand, experts stated that the knowledge what one needs for being productive is crucial. In this context, one expert indicated that “the more reflective a HSP is, [...] the better it is for the firm (expert 4, lines 239-240).” On the other hand, experts emphasized that HSPs have to advocate their needs (cf. example quote of table 6), which needs self-confidence and the ability of self-management. Such aspects are highly dependent on the “personal level of maturity of the HSPs (expert 8, 203-204).” Strongly related to *self-awareness*, six experts referred to *awareness of personal sensitivity level* as being an important personal condition. This category refers explicitly to the awareness of one’s sensitivity, whereas the former category is more about the general awareness of oneself. According to the experts, the knowledge of one’s own sensitivity level leads to a better assessment of own and other behaviors. Many misunderstandings or misinterpretations can

occur without such an awareness. In the context of the widespread deficit perspective, which has already been mentioned in the introduction (cf. 1.1.1), HSPs should know that SPS “is finally not a deficit but rather a gift (expert 9, 37-38).”

***Life history-based personal conditions.*** The first main category includes two categories, which are *education and training* and *favorable life history*. These two categories represent conditions that are based on the life history of HSPs.

Four experts mentioned that *education and training* are important, in order to realize the potential of HSPs in the corporate context. Besides education (cf. example quote of table 6), which refers more to functional knowledge, training was mentioned two times, since HSPs can build self competences in this way. Therefore, this category is also connected to the other main category *awareness-based personal conditions*. Related to *education and training*, three experts stated that *favorable childhood* represents another category of *life history-based personal conditions*. Experts argued that supportive reference persons or a family that does appreciate such a highly sensitive trait are important factors in the childhood of HSPs. In regard to the example quote of table 6, the early environment has a big impact on how HSPs will evolve.

### 5.3.2 Organizational conditions

Based on the qualitative content analysis of ten expert interviews, table 7 (see next page) provides the results referring to personal conditions that promote the potentials of HSPs in the corporate context. The first row shows the category title and the last offers an example quote of the specific category. The second row (#E) indicates the number of the totally ten experts that mentioned the category and the third (#O) demonstrates the number of category occurrences over all interviews. All ten categories are classified into one of the three main categories *values-based organizational conditions*, *resilience-related organizational conditions*, and *awareness-based organizational conditions*. Out of 117 clauses referring to one of these main categories, 74 (63%) were categorized as *values-based organizational conditions*, 25 (21%) as *resilience-related organizational conditions*, and 18 (15%) as *awareness-based organizational conditions*. The totally ten categories were mentioned in average by six different experts, which suggests that the results are considerably consistent.

Category	#E	#C	Example quote
<i>Main category: values-based organizational conditions</i>			
Appreciation of HSPs	8	21	„I believe that feeling valued is an important point for most of the people, but I believe that this is exceedingly important for HSPs (expert 4, lines 69-71).”
Autonomy	7	15	„In a firm, HSPs should obtain their scope of action, so that they can participate (expert 6, lines 264-266).”
Meaning of work	7	14	“The most important point for HSPs is that they see the meaning in their work. To know exactly why am I doing this (expert 3, lines 93-94).”
Positive work climate	7	10	„A harmonious, conflict-free environment and work climate is very important (expert 10, lines 272).”
Sustainable job design	6	11	“They like to get involved, they provide the performance and the firm has the success, but they are used up, because no balance takes place (expert 6, lines 196-198).”
Openness and transparency	2	3	“A firm can do a lot by having a culture of open communication and information (expert 10, lines 285-286).”
<i>Main category: resilience-related organizational conditions</i>			
Possibility of withdrawal	8	14	“The possibility of withdrawal, the silence, and the possibility to seal oneself off would be very important for HSPs (expert 3, lines 93-94).”
Pleasant workplace	7	11	“In regard to their physical sensitivities, they certainly need to have reasonable working and environmental conditions or that they are allowed to change them accordingly (expert 2, lines 330-332).”
<i>Main category: awareness-based organizational conditions</i>			
Awareness of SPS	7	15	If one consciously analyzes the topic of high sensitivity, consciously deals with the [highly sensitive] human and appropriately promotes the topic, then it is an opportunity (expert 10, lines 444-445).”
Awareness of diverse sensitivity levels	3	3	“Recently, I heard the word ‘diversity’ in connection with high sensitivity. Actually, it is a matter of beginning with ourselves and to say ‘in a firm there are various characters, which can be like they are, and how can we integrate this with each other?’ I believe that this is the key (expert 6, lines 135-139).”
<i>#E: number out of the totally ten experts that mentioned the category; #O: number out of category occurrences over all interviews; Note: the specific characteristics of HSPs vary</i>			

**Table 7: Organizational conditions that promote the potentials of HSPs (own presentation)**

**Values-based organizational conditions.** The first main category includes eight categories, which are *appreciation of HSPs*, *meaning of work*, *positive work climate*, *sustainable work design*, and *transparent information flow*. Due to too low occurrence, the category *financial*

*incentives not a priority* was excluded. The eight categories represent organizational conditions that are based on values. Some of the categories, such as *appreciation of HSPs*, *positive work climate*, and *transparent information* as well as *autonomy*, *meaning of work*, and *sustainable work design*, seem to be highly connected and thus partially overlap with each other.

The category *appreciation of HSPs* represents the most mentioned organizational condition that promotes the potentials of HSPs in the corporate context. This category disposes of two main aspects, which can be understood as appreciating the contribution of HSPs and tolerating the particular traits of HSPs. On one hand, experts have used several times the term 'appreciation', which refers to acknowledging and honoring the contributions of HSPs. In this context, one expert argued that if a firm does not attach importance to the characteristics of HSPs, their potentials can barely be achieved. On the other hand, experts mentioned the tolerance towards these characteristics that should exist. Furthermore, HSPs' feeling should be taken seriously and it should be accepted if an HSP experiences overstimulation. Related to *appreciation of HSPs*, seven experts referred to *positive work climate* as being another important organizational condition. As shown in chapter 5.2.1, HSPs need a harmonious environment to thrive, which also seems to be the main reason that they increase harmony wherever they are (cf. category *creation of positive work climate*). Experts often spoke about trustful and respectful relationships within the firm. In the context of *appreciation of HSPs*, two experts referred to the category *transparent information flow*, which indicates that HSPs prefer organizational cultures of openness and transparency.

Seven experts mentioned *autonomy* as being an important organizational condition for HSPs. They mostly spoke about the need of freedom and scope of action, in order to realize the potentials of HSPs. In this context, one expert emphasized the methodological freedom of how to achieve results. Related to *autonomy* (by the underlying question of alienation), another seven experts referred to the category *meaning of work*. They argued that HSPs strive for meaningful work, which has a positive impact on society. Some experts underlined that the ability of living their values releases a high force potential in HSPs. In regard to *sustainable work design*, six experts mentioned aspects that can be distinguished in three main points. First, jobs should be designed sustainably, whereby job demands are not overloading. Second, clear areas of responsibility should be set, since some co-workers could systematically take advantage of HSPs' good nature by transferring tasks to them or by taking prestigious tasks away from them. Third, since some HSPs like to constantly have new challenges, task variety seems to be another important point in regard to *sustainable work design*.

**Resilience-related organizational conditions.** The second main category includes two categories, which are *possibility of withdrawal* and *pleasant workplace*. These two categories represent organizational conditions that are related to the resilience of HSPs.

Eight experts mentioned that *possibility of withdrawal* is important, in order to realize the potential of HSPs in the corporate context. In order to relief from stimulation, the experts argued that HSPs need to have the possibility to withdrawal and to have some time for themselves (e.g., relaxation room). Additionally, one expert stated that time-outs, such as sabbaticals, are especially favorable for HSPs. In relation to *possibility of withdrawal*, seven experts reported that the workplace should not be over-stimulating in terms of sounds, odors, or light. Furthermore, four experts explicitly stated that open-plan offices are not favorable for HSPs.

***Awareness-based organizational conditions.*** The third main category includes two categories, which are *awareness of SPS* and *awareness of diverse sensitivity levels*. These two categories represent organizational conditions that are based on awareness.

Seven experts referred to the importance of being aware of SPS in the corporate context. They implicitly argued that one needs to be aware of SPS, in order to be able to manage it and to smartly use HSPs' particular strengths. One expert stated that normally sensitive leaders should be sensitized that a group of workers disposes of special strengths. On one hand, organizational awareness of SPS seems to play a key role, since one can only manage and influence something when being aware of it. On the other hand, some experts emphasized that such a topic is very delicate, since such a categorization between workers could bring various problems. Additionally, the term 'high sensitivity' is negatively associated by Western culture, which could lead to biased opinions regarding HSPs. In regard to the second category, the main difference between *awareness of SPS* and *awareness of diverse sensitivity levels* is that the former category focuses uniquely on HSPs and the latter focuses on the whole spectrum of sensitivity. Two experts referred to the diversity of sensitivity. Furthermore, one expert argued that firms need to recognize HSPs and alexithymics as well. This expert explained that alexithymic persons represent around 10% of the people that are blind regarding their own feelings (cf. 6.1.1)

## **5.4 Findings of research question 4**

The fourth minor research question examines the actual and target state of organization in regard to promote the realization of HSPs' potentials in the corporate context. The following two sections show the results referring to the organization of current firms (cf. 5.4.1) and the organization of future firms (cf. 5.4.2).

### **5.4.1 Actual state of organization**

All ten experts were asked if they know a present firm that has already established some kind of organizational-wide awareness regarding SPS. Nine experts denied this question. In

contrast, one expert could actually describe one German law firm, located in the Rhine-Main area, which meets these requirements.

*“A very big law firm just comes to my mind, which said ‘I search very specifically for highly sensitive humans and men’ [...]. They really wanted to employ highly sensitive lawyers, because they said that this is something where the consultation aspect comes particularly well to surface. They weren’t eager to always go to court, but rather strived for reaching a settlement and conducting mediation, in order to really achieve the best and most harmonious results. These HSPs rocked there (expert 3, lines 78-85).”*

Even though disposing of such a first practice example of SPS in the corporate context, all experts assessed the significance of the topic ‘SPS’ in current firms as being very low or even zero. In this context, one expert sees a connection between SPS and Silicon Valley and another one between SPS and IT in general. It seems that, even though still on a very low level, the IT industry could be at the forefront in regard to the awareness of SPS in current firms (cf. category *technical roles*; 5.2.1).

*“I can imagine that a certain awareness [of SPS] already exists in the IT industry (expert 8, lines 186-187).”*

In regard to the significance of the topic ‘SPS’ in 20 years, all ten experts estimated that it will increase significantly. Although being sure that the significance in the corporate context will rise, they were unsure about its timing. Furthermore, one expert stated that firms will deal very differently with this topic.

*“There will be firms, which really see benefits in it. They will push it and probably develop instruments, in order to consciously form teams that may have one or more highly sensitive team members. But I am convinced that there will be large firms just as well that, still in 20 years, say ‘we are not interested in this’ (expert 7, lines 301-307).”*

Another question examined whether experts see connections between high sensitivity (SPS) and already existing organizational approaches. In this context, the interviewer mentioned the terms ‘diversity management’ and ‘talent management’ as two possible organizational approaches that already exist. Accordingly, most of the experts see big potential in diversity management and they are convinced that high sensitivity (SPS) needs to get connected with current diversity management approaches.

*“In future, high sensitivity necessarily has to play a role in connection with or within the scope of diversity management. Because it is especially useful to recognize, accept, and promote this uniqueness on this level (expert 9, lines 266-268).”*

Nonetheless, especially two experts emphasized that diversity management should not just remain on the paper but rather needs to be anchored in the awareness of all workers. In regard to talent management, the evaluation turned out to be ambiguous. For instance, one expert sees some potential in this organizational approach and referred to Maximilian Lackner and his concept of talent management that is specialized to promote highly gifted persons. However, the same expert still was skeptical regarding current talent management approaches and their ability to have positive impacts on HSPs.

With respect to other organizational approaches, one expert mentioned social business and the eco-social movement as two approaches that have connections to SPS. Furthermore, the same expert emphasized the role of spiral dynamics by Clare Graves or similar awareness evolution models like the one by Ken Wilber, because he thinks that the economy has to be understood discriminatingly and that SPS will be connected with other awareness forms than the conventional, dominating ones. Similarly, another expert argued that teal organizations, “this modern, very young approach of self management (expert 8, lines 294-295)”, have a strong connection to SPS, because HSPs thrive in such organizations. Another approach seems to be the movement of mindfulness in firms.

*“I think that in the USA there is already a strong tendency in the course of the mindfulness movement, which sees mindfulness as a valuable ability in working life [...]. In this context, high sensitivity can gain acceptance (expert 9, lines 257-261).”*

#### 5.4.2 Target state of organization

Based on the qualitative content analysis of ten expert interviews, table 8 (see next page) provides the results referring to organizational approaches that promote the potentials of HSPs in the corporate context. The first row shows the category title and the last offers an example quote of the specific category. The second row (#E) indicates the number of the totally ten experts that mentioned the category and the third (#O) demonstrates the number of category occurrences over all interviews. All seven categories are classified into one of the two main categories *awareness-based approaches* and *values-based approaches*. Out of 56 clauses referring to one of these main categories, 29 (52%) were categorized as *awareness-based approaches* and 27 (48%) as *values-based approaches*. The totally seven categories were mentioned in average by five different experts, which suggests that the results are quiet consistent.

Category	#E	#C	Representative example
<i>Main category: awareness-based approaches</i>			
Sensitivity-conscious human resource management practices	6	11	“This [firm] would probably look like this: That the topic [of SPS] is very consciously already tackled and evaluated by the recruitment processes; that the topic has, in connection with diversity management, a high priority within the firm; that the topic and the understanding regarding this topic is promoted, so that it, for instance, is considered in the team composition, whereby in the ideal case one HSP is part of it (expert 9, lines 281-286).”
Coaching and support of HSPs	6	10	“HSPs could be directly promoted by coaching or training measures (expert 6, lines 186-187).”
HSPs as an early warning system	5	5	“In agriculture, a good example exists: There, rose trees are plant at the beginning and at the end of vines, because these roses react more sensitive to environmental influences, such as pollutants. This means, the more sensitive plant is being used as an early warning system, in order to recognize when it could lead to problems for the vines. Similarly, I see the roles of HSPs in firms (expert 9, lines 100-107).”
Recognized HSPs in management	2	3	“I need humans who set an example. Therefore, it would be best [...] if I have one HSP relatively high on management level who lives it himself and who has proved [...] that he can achieve certain things based on his sensitivity (expert 7, lines 341-344).”
<i>Main category: values-based approaches</i>			
Not-only-for-profit orientation	6	15	“First, the firm must have a very strong orientation of meaning; In the sense of ‘we do not want to primarily generate money but we want to create a social and ecological added value (expert 5, lines 366-368).“
Benevolent corporate culture	5	6	“This certainly means that our dealing with each other would be completely different. It would be very trust-based and appreciative (expert 5, lines 374-376).”
Flat hierarchy	3	6	“This must be very flat understandings of leadership and flat pyramids, in which such [highly sensitive] people could thrive and possibly also assume leadership responsibilities (expert 5, lines 297-299).”
<i>#E: number out of the totally ten experts that mentioned the category; #O: number out of category occurrences over all interviews; Note: the specific characteristics of HSPs vary</i>			

**Table 8: Organizational approaches that promote the potentials of HSPs (own presentation)**

**Awareness-based approaches.** The first main category includes four categories, which are *sensitivity-conscious human resource management practices*, *coaching and support of HSPs*, *HSPs as an early warning system*, and *recognized HSPs in management*. These four categories represent organizational approaches that are based on the awareness of SPS. Due to too low occurrence, the categories *organization-wide network of HSPs* was excluded.

Six experts referred to the category *sensitivity-conscious human resource management practices* as an important organizational approach that promotes the potentials of HSPs. Five out of the six experts emphasized a consciously deployment of HSPs, which is in line with their strengths. Furthermore, three experts stated that such a deployment already should begin with a recruitment that is aware of SPS. Related to this category, six experts indicated that *coaching and support of HSPs* represents another important organizational possibility. They stated that coaching and training could promote the realization of HSPs' potentials. Three experts estimated that in future specific support programs for HSPs could be beneficial. Furthermore, five experts referred to the category *HSPs as an early warning system*. They argued that HSPs are more aware of environmental influences and that this ability should be used as an early indicator for internal and external developments. Most of these experts referred to internal cues, such as health-related exposures (cf. example quote of table 8). One expert argued that SPS could also serve as an early warning system for external developments and how future developments will evolve that might not be captured by hard facts. Two experts mentioned organizational aspects that lead to the category *recognized HSPs in management*. Both experts stated that the establishment of organizational awareness and recognition in regard to SPS depends on role models. Therefore, recognized HSPs should be represented in management positions.

**Values-based approaches.** The second main category includes three categories, which are *not-only-for-profit orientation*, *benevolent corporate culture*, and *flat hierarchy*. These three categories represent organizational approaches that are based on corporate values. Due to too low occurrence, the categories *result oriented work environment* and *mainly project-oriented work for HSPs* were excluded.

The category *not-only-for-profit orientation* represents the most mentioned organizational approach that promotes the potentials of HSPs in the corporate context. The experts argued that HSPs want to work in organizations that put people first and that are community-oriented. In this context, three experts emphasized the connection between HSPs and sustainability. Related to *not-only-for-profit orientation*, five experts referred to organizational approaches that lead to the category *benevolent corporate culture*. They stated that the corporate culture should be about cooperation, tolerance, and appreciation. Furthermore, three experts referred to the category *flat hierarchy*, whereby firms should not be organized by formal hierarchies but by competence-based hierarchies. In this regard, one expert mentioned 'teal organization' by Frederic Laloux, whereby those workers take decisions who are most affected by them.

## **6 Discussion**

With respect to the four minor research questions and the main research question, the present chapter discusses the empirical results presented in the previous chapter by introducing five propositions (6.1) as well as by discussing the four questions of the VRIO framework and their competitive implications (6.2).

### **6.1 Discussion of research questions**

In regard to the four minor research questions (cf. 1.1.2), five propositions are going to be presented in the present chapter (from 6.1.1 to 6.1.5). Therefore, table 9 (see next page) provides an overview of the five propositions and their empirical and theoretical foundations. Each proposition (cf. second column) is initiated by certain empirical results presented in chapter 5 (cf. third column). Furthermore, each proposition is backed by both directly (cf. fourth column) and indirectly (cf. fifth column) supportive literature. The differentiation between direct and indirect support is based on the assumption that SPS represents one extreme type of an underlying meta-personality trait and that some literature already exists, which refers to the opposite extreme type (cf. 6.1.1). Such an approach is pursued, as it can be expected that the use of complementary literature can lead to valuable knowledge transfer. Additionally, each proposition is connected to certain foundations of management literature.

#	PROPOSITION	EMPIRICAL DATA	SUPPORTIVE LITERATUR		MANAGEMENT LITERATURE
			direct	indirect	
1	Managing workforce' diversity in neuro-sensitivity	Awareness-based personal & organizational conditions (5.3); awareness-based approaches (5.4.2)	SPS (3.1); differential susceptibility (3.2.2); biological sensitivity to context (3.2.3); environmental sensitivity (3.2.1); short/short genotype of 5-HTTLPR (3.1.7); non-aggressive animals who are slow & thorough explorers (3.2.4)	Psychopathy (Glenn 2011); alexithymia (Franz et al. 2008); long/long genotype of 5-HTTLPR (3.1.7); aggressive animals who are fast & superficial explorers (3.2.4)	Diversity management (Gilbert, Stead & Ivancevich 1999); Deep-level diversity (Harrison, Price & Bell 1998)
2	HSPs as catalysts of prosocial behavior	Personal and interpersonal strengths (5.1.1); suitable roles that are interpersonal (5.2.1)	Responsiveness to others' moods (Aron & Aron 1997); empathy (Acevedo et al. 2014); conscientiousness (Aron & Aron 1997); social competition & behavioral coordination (3.2.5)	Psychopathic persons: antisocial behavior (Glenn 2011); increase of bullying (Boddy 2011); lack of conscience (Boddy 2011)	Organizational citizenship behavior that is prosocial (Chiaburu et al. 2011)
3	HSPs as catalysts of proactive change	Cognitive strengths (5.1.1); suitable roles that are knowledge-dependent (5.2.1)	Depth of processing (3.1.1); greater general awareness (3.1.6); enhanced awareness of opportunities & threats (Acevedo et al. 2014); cognitive superiority through hypervigilance (Homborg & Lesch 2011)	Alexithymic persons: poor fantasy life (Franz et al. 2008); reduced creativity (Czernecka & Szymura 2008)	Organizational citizenship behavior that is proactive (Chiaburu et al. 2011)
4	HSPs as orchid workers	Personal & organizational conditions (5.3); resilience-related weaknesses (5.1.2) & roles (5.2.2)	Orchid children (3.2.3); significance of environmental influences on HSPs (3.1.5) & on highly responsive children (3.2.2)	Dandelion children (3.2.3); stress resilient psychopathic persons (Glenn, Kurzban & Raine 2011)	Person-environment fit (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson 2005); Calling (Hall & Chandler 2005)
5	Differentiated human resource architecture	Based on proposition 1, 2, 3, and 4			Human resource architecture (Becker & Huselid 2006); Organizational ambidexterity (Raisch et al. 2009)

Table 9: Overview of the five propositions (own presentation)

### 6.1.1 Managing the diversity of neurosensitivity

In the context of minor research question 3 and 4, it can be stated that the awareness of SPS seems to be a crucial point, in order to fully realize the potentials of HSPs in the corporate context. Specifically, the main categories *awareness-based personal conditions* (cf. 4.3.1), *awareness-based organizational conditions* (cf. 4.3.2), and *awareness-based approaches* (cf. 4.4.2) indicate that both, the highly sensitive worker and the organization, should be aware of this personality trait. These empirical findings are in line with scholars, such as Aron and Aron (1997, p. 364) or Evers, Rasche, and Schabracq (2008, p. 197), who argue that the identification of HSPs is important, because they “benefit greatly from counseling around issues of the normalcy of their reactions to stimulation (Aron & Aron 1997, p. 364).” With respect to an organization-wide awareness of SPS, one expert envisioned a future connection between diversity management and SPS.

*Awareness is needed, in order to be able at all to recognize the value of the other. [...] Hence, my hypothesis is that a kind of meta-model is needed, where one can locate himself and answer questions like ‘what is the added value of HSPs?’ or ‘what does that mean for the team composition?’ [...]. My vision would be a diversity management, which is not just anchored on paper but in the awareness of and collaboration between workers, which needs corresponding models (expert 5, lines 412-422).”*

As described in chapter 4.4.1, many experts referred to a promising connection between diversity management and SPS. According to Gilbert, Stead, and Ivancevich (1999, p. 61), diversity management can be understood as a “a voluntary organizational program designed to create greater inclusion of all individuals into informal social networks and formal company programs.” Ng and Burke (2005, p. 1196) argue that such an organizational approach helps “organizations capitalize on the benefits of a diverse workforce” and promotes “awareness of individual difference and empathy for those who are different.” Interestingly, some scholars, such as Harrison, Price, and Bell (1998), emphasize the difference between surface-level and deep-level diversity. Surface-level diversity reflects obvious, physical characteristics of workers, such as age, sex, or ethnicity (ibid, pp. 97f.). Deep-level diversity refers to heterogeneity that is only recognized by extended interaction with workers, such as attitudes, beliefs, or values (ibid, p. 98). Accordingly, it seems obvious that SPS is part of deep-level diversity.

As shown in chapter 3.1.3, two fundamental survival strategies exist, which after Aron et al. (2010, p. 219) can be understood as either being “first to act” or “observing carefully before acting”, whereby SPS represents the latter type. In this context, research on responsiveness in animal kingdom (cf. 3.2.4) shows that in great tits, rodents, and pigs “aggressive individuals were found to be fast and superficial explorers and non-aggressive individuals were slow and

thorough explorers (ibid., p. 958).” In the present study, these two strategies are seen as two extreme types of an underlying multi-species “meta-personality trait (Aron, Aron & Jagiellowicz 2012, p. 3)” that is normally distributed (cf. 3.1.4). As argued by Pluess (2015, p. 141) in regard to environmental sensitivity (cf. 3.2.1) and his “neuro-sensitivity hypothesis”, SPS (cf. 3.1), differential susceptibility (cf. 3.2.2), and biological sensitivity to context (cf. 3.2.3) all imply that the “sensitivity of the central nervous system” represents the underlying factor of this meta-personality trait. Such an understanding is consistent when one considers that the nervous system is certainly one main common denominator of humans and most nonhuman species. Accordingly, the present study uses the term ‘neuro-sensitivity’ to refer to this underlying multi-species meta-personality trait. Since some manifestations of SPS and thus of one of these two types have already been presented in this study, one question remains open: How does the second extreme type look like in humans? Therefore, it seems reasonable to assume that the vast amount of psychological research has already found personality constructs that refer to such an extreme type. In this context, one expert repeatedly emphasized the existence of a specific phenomenon that seems to be some kind of the opposite of SPS.

*“There is still one very important aspect [...]: Firms must not only know the HSPs but also the alexithymics. If they do not figure out who has alexithymia and not having a sense of awareness of this, then worlds collide (expert 3, lines 173-177).”*

*“For your examination, please think about alexithymia, because imagine, one thinks and feels very intensively and encounters an alexithymic; this is like Spanish and Chinese (expert 3, lines 193-195).”*

Alexithymia, which means “no words for feelings (Goerlich, Aleman & Martens 2012, p. 1)”, is “a personality trait characterized by difficulties in the cognitive processing and experience of emotions (ibid., p. 1).” Its main characteristics are a reduction or even incapacity to experience and verbalize emotions as well as to fantasize (Larsen et al. 2003, p. 533). Scholars assume that approximately 10% of the general population are alexithymic persons (cf. e.g., Franz et al. 2008, p. 60; Goerlich, Aleman & Martens 2012, p. 1). Since HSPs are supposed to have “a rich, complex inner life (Aron & Aron 1997, p. 352)”, alexithymia truly seems to represent some kind of opposite characteristics to SPS. Another psychological construct that probably refers to an especially low level of SPS seems to be psychopathy. According to Glenn (2011, pp. 618f.), psychopathy is “characterized by reduced emotionality (e.g., shallow affect, fearlessness, callousness), abnormal interpersonal features (e.g., superficial charm, egocentricity, deceitfulness), and behavioral traits (e.g., impulsivity, risk taking, aggressiveness) that lead to frequent engagement in antisocial behavior.” Since SPS is connected to emotionality (cf. e.g., Aron, Aron & Jagiellowicz 2012, p. 2), anxiety (cf. e.g., Liss et al. 2005, p. 1429), or inhibition of behavior (cf. e.g., Aron, Aron & Jagiellowicz 2012, p. 6), psychopathy truly seems to represent some kind of opposite characteristics to SPS.

Approximately one percent of the population disposes of psychopathy (Glenn 2011, p. 619). Furthermore, some scholars state that alexithymia and psychopathy have similarities (cf. e.g., Haviland, Sonne & Kowert 2004). In regard to this study, an increasing number of scholars, such as Boddy (2011) or Smith and Lilienfeld (2013), have already made the connection between psychopathy and the corporate context. Based on these preliminary theoretical references, the following section is going to provide genetic and neurological evidence that supports the proposition that alexithymia and psychopathy represent opposite extreme types of SPS.

As shown under 3.1.7, individuals carrying the short/short genotype of 5-HTTLPR seem to score high on the HSP Scale. On the other hand, Glenn (2011, p. 612) argues in her review that many findings regarding the opposite gene variant of the short/short genotype of 5-HTTLPR, which is the long/long genotype, "are very similar to findings observed in psychopathic individuals." Indeed, preliminary results conducted by Sadeh et al. (2010, p. 604) show that youths carrying the long/long genotype of 5-HTTLPR tend to show "emotional deficits and predatory interpersonal traits associated with psychopathy." In line with these findings, Kano et al. (2012, p. 76) demonstrate that individuals carrying the long/long genotype of 5-HTTLPR show significantly higher scores on the Toronto Alexithymia Scale. Besides this genetic evidence, neurological findings analogously strengthen the suggestion that alexithymia and psychopathy represent opposite constructs of SPS. Whereas HSPs seem to show in the general tendency heightened brain activity (cf. 3.1.6), psychopathic (cf. e.g., Weber et al. 2008, p. 7; Glenn 2011, pp. 613ff.) and alexithymic (cf. e.g., Larsen et al. 2003) persons show in the general tendency reduced brain activity. Furthermore, Black (2013, p. 151) states that a "large body of research has accumulated since the 1940s that suggests that antisocial and psychopathic behavior results from a strangely unresponsive nervous system rendering the person chronically underaroused and needing a 'fix' of sensory input to produce normal brain function." Again, such characteristics of the nervous system seem to be the opposite of SPS. All these findings suggest that humans vary widely in their sensitivity of the nervous system respectively in their "neurosensitivity (Pluess 2015, p. 141)." Accordingly, it can be expected that today numerous decisions in social interactions are far away of the optimum and that numerous misunderstandings occur in daily organizational activities. For instance, if highly sensitive and alexithymic workers collaborate and both sides are not aware of their individual personality, they will probably, based on one's own perception of the world, unconsciously project misleading assumptions to each other, which are not favorable for any party involved. In this context, Stamps and Groothuis (2010, p. 316) state that if further studies really prove the existence of such a meta-personality trait, then this "could lead to major changes in the way we think about the organization of behavior." Therefore, it seems reasonable to assume

that an organizational awareness of the diverse human neurosensitivity can lead to new levels of effectivity in social interactions.

These considerations indicate that an enhanced organizational awareness of SPS cannot be achieved with an isolated view on SPS but rather needs to acknowledge the whole range of human neurosensitivity. Although the boundaries are most probably fluid, as a rule of thumb, this range seems to consist of a minority of highly (neuro-)sensitive individuals, another minority of lowly (neuro-)sensitive individuals, and a majority of normally (neuro-)sensitive individuals. Even though the gene '5-HTTLPR' certainly represents just one determining factor among many others, such a distribution is supported by three studies: A study published in *Science* examined a representative birth cohort of 847 Caucasians including 17% individuals carrying the short/short genotype of 5-HTTLPR (cf. roughly 20% HSPs), 51% individuals carrying the hybrid form of short/long genotype and 31% individuals carrying the long/long genotype (Caspi et al. 2003, p. 387). Two further studies showed similar distributions (cf. Sadeh et al. 2010, pp. 605ff.; Enge et al. 2014, p. 1197). Although the author believes that such a differentiated understanding of human nature brings more opportunities than risks, it could raise some highly problematic issues. For instance, both minorities could become the target of negative intentions, which implicitly was addressed by one expert.

*"In the past, information in regard to what humans distinguish from others has been often abused and abuse is always possible (expert 8, lines 310-311)."*

Another problematic issue is that psychopathy is widely seen as being a disorder (cf. e.g., Glenn 2011, p. 612). However, whereas SPS represents one extreme type of neurosensitivity, psychopathy just seems to be the (very) opposite expression of the same underlying trait and thus such an understanding of psychopathy should probably be rethought. Finally, from an organizational perspective, it is about the question how humans can best work together. Accordingly, it can be assumed that every large organization needs workers with various levels of neurosensitivity, since it is all about deploying the right person in the right place. For instance, in their review of psychopathy in the workplace, Smith and Lilienfeld (2013, p. 204) summarize that psychopathy seems to have some negative outcomes in the workplace but that "there are also scattered suggestions of some positive outcomes." Accordingly, it can be stated a second time that new levels of effectivity in social interactions can be expected, if a neurosensitivity-conscious deployment of workers is implemented.

**PROPOSITION 1:** In order to fully realize the potentials of HSPs and to achieve new levels of effectivity in social interactions, organizations must manage the diversity of neurosensitivity, which ranges from SPS to alexithymia and psychopathy.

### 6.1.2 Catalysts of prosocial behavior

In the context of minor research question 1 and 2, it can be stated that HSPs seem to dispose of heightened personal and interpersonal abilities. Specifically, the main categories *personal and interpersonal strengths* (cf. 5.1.1) and *suitable roles that are interpersonal* (cf. 5.2.1) indicate that highly sensitive workers contribute to positive social outcomes. These empirical findings are in line with Acevedo et al. (2014, p. 581) who state that many advantages of SPS are social, such as the responsiveness to the needs of others, as well as with Wolf and Krause (2014, p. 306) who argue that the presence of highly responsive individuals leads to beneficial social outcomes (cf. 3.2.5). In this regard, it seems that HSPs represent some kind of prosocial individuals. This is well summed up by one expert who underlines that “HSPs always want to do good (expert 2, lines 417-418).” Accordingly, it seems likely that HSPs could engage frequently in prosocial behavior, which is “defined as voluntary behavior intended to benefit another (Findlay, Girardi & Coplan 2006, p. 357).” In this context, since several decades, scholars focus on organizational citizenship behavior, which is “individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization (Organ 1988, p. 4).” According to Chiaburu et al. (2011, p. 1141), organizational citizenship behavior can be distinguished in prosocial and proactive behavior. The author of the present study proposes that HSPs play an important role in both types of organizational citizenship behavior. Whereas proactive behavior is going to be discussed in the following chapter (cf. 6.1.3), this chapter focuses on prosocial behavior of HSPs. Since prosocial behavior can be differentiated in prosocial behavior that is directed toward individuals and toward the organization (ibid., p. 1141), the following section begins with the former type.

The frequently mentioned categories *emotional and social intelligence* (cf. 5.1.1), *creation of positive work climate* (cf. 5.2.1), and *creation of qualitative relationships* (cf. 5.2.1) indicate that HSPs probably engage more frequently in prosocial behavior toward other individuals than non-HSPs. For instance, one expert has implicitly described prosocial behavior of HSPs that goes beyond contractual obligations and thus represents organizational citizenship behavior.

*“This internal regulation of teams and so on is normally very spontaneously done by HSPs, whether it may be their role or not (expert 8, lines 33-35).”*

Interestingly, *positive work climate* (cf. 5.3.2), a frequently mentioned category referring to organizational conditions that promote the realization of HSPs’ potentials, indicates that HSPs do not only create harmony but also need harmony (this point has already been addressed in chapter 5.2.1). Furthermore, four experts explicitly stated that HSPs are empathic (cf. 5.1.1), which is in line with Aron and Aron’s (1997, p. 352) HSP Scale item “Do other people’s moods affect you?” as well as with the neurological study conducted by Acevedo et al. (2014), which is presented in chapter 3.1.6. It seems obvious that humans who are more empathic and thus

feel more connected to others will also be more supportive to other individuals. Indeed, Spector and Fox (2002, p. 282) emphasize that empathy predicts helping behavior in numerous settings. Considering the other extreme of the proposed neurosensitivity spectrum (cf. 6.1.1), psychopathy leads to the opposite and thus to frequent antisocial behavior (Glenn 2011, p. 613). Accordingly, Boddy (2011, p. 377) showed that the presence of psychopathic persons at work strongly increases bullying and unfair supervision. Hence, if some people have a negative impact on the work climate, the existence of a counterexample of people who are frequently engaging in prosocial behavior seems to be consistent.

The categories *sense of responsibility* and *high and persistent aspirations* (cf. 5.1.1) indicate that HSPs probably engage more frequently in prosocial behavior toward their organization than non-HSPs. For instance, one expert has implicitly described such prosocial behavior of HSPs.

*“I believe that they want to do their work very, very well and really give their best, [...] possibly that they even demand more from themselves than their employer does (expert 4, lines 125-131).”*

Especially the category *sense of responsibility* is supported by Aron and Aron's (1997, p. 352) HSP Scale item that refers to increased conscientiousness of HSPs. Since the positive correlation between conscientiousness and organizational citizenship behavior is well established (Chiaburu et al. 2011, pp. 1142ff.), the proposition that HSPs frequently engage in prosocial behavior receives further support. Furthermore, indirect support is given by the fact that psychopathic persons (cf. 6.1.1) are lacking in conscience (Boddy 2011, p. 368).

So far, the focus has been on prosocial behavior that is directly performed by HSPs themselves. Considering the theoretical foundations provided by Wolf and Krause (2014, p. 306), it can be further assumed that the presence of HSPs, especially when exhibiting high social status, gives rise to generally more favorable social outcomes through social competition (cf. 3.2.5) and thus leading to a more frequent engagement in prosocial behavior by all proximate team members. In addition, behavioral coordination is supposed to be increased by the presence of highly responsive individuals (cf. 3.2.5; *ibid*, p. 306). In the context of social competition and behavioral coordination, one expert described HSPs in regard to their social value for teams as being “like a lubricant, like a **catalyst** [emphasis by the author] (expert 6, line 390).” On the other hand, it can be expected that teams without any HSP or at least any above-average SPS individual tend to be a collection of lone fighters. Such a mentality could not only have negative impacts within groups but also between groups, such as resulting in increased silo mentality between various departments of a firm, which could be seen as some kind of antisocial behavior that is directed toward the organization (cf. e.g., counterproductive work behavior; Fox, Spector & Miles 2001).

PROPOSITION 2: Based on their personal and interpersonal abilities, HSPs serve as catalysts of prosocial behavior by directly engaging in and indirectly promoting prosocial behavior.

### 6.1.3 Catalysts of proactive change

In the context of minor research question 1 and 2, it can be stated that HSPs seem to have heightened cognitive abilities. Specifically, the main categories *cognitive strengths* (cf. 5.1.1) and *suitable roles that are knowledge-dependent* (cf. 5.2.1) indicate that highly sensitive workers contribute to favorable outcomes that are based on cognitive processes. In sum, SPS can probably be understood as some kind of giftedness or intelligence. Besides the two above mentioned main categories, this suggestion is based on three main aspects. First, already Aron and Aron (1997, p. 365) assumed that SPS could lead to “giftedness in various fields”. Second, half of the experts, namely expert 2, 3, 4, 7, and 10, argue that high sensitivity and intellectual giftedness are overlapping traits and thus that HSPs are often highly gifted. Third, experts 8 and 10 used the term ‘giftedness of perception’ and expert 6 spoke of SPS as a ‘strength of perception’. In this context, one of the experts even defined high sensitivity as “a giftedness of perception and a therein based much more thorough, more richly nuanced, and better interconnected processing of information (expert 8, lines 7-8).” These empirical findings are in line with Aron, Aron, and Jagiellowicz’s (2012, p. 1) definition of SPS that emphasizes the “deeper [...] cognitive processing of stimuli” as well as with the neurological findings that refer to increased brain activity in HSPs and their enhanced general awareness (cf. 3.1.6). Further support is provided by Homberg and Lesch’s (2011, p. 513) proposition that individuals carrying the short/short genotype of 5-HTTLPR, which seems to be related to SPS (cf. 3.1.7), show “cognitive superiority”. In this regard, it seems that HSPs represent some kind of data sources that lead to the recognition of emerging opportunities or threats, be that internal or external. This is well described by Acevedo et al. (2014, p. 580) who argue that more sensitive organisms “have an enhanced awareness of opportunities (e.g., food, mates, and alliances) and threats (e.g., predators, loss of status, competitors), and thus may be more ready to respond to emerging situations.” It seems obvious that such an awareness can be valuable for any firm.

As introduced in chapter 6.1.2, organizational citizenship behavior refers to prosocial behavior as well as to proactive behavior, which is behavior that changes and enhances “organizational aspects by bringing about positive modifications (Chiaburu et al. 2011, p. 1141).” According to Grant and Ashford (2008, p.4), such proactive behavior can also be understood as “anticipatory action that employees take to impact themselves and/or their environments”, such as “actively adapting to new environments”, “acting in advance to influence individuals and groups”, “seeking feedback”, “taking initiative”, “taking charge”, “revising tasks”, or “implementing ideas and solving problems”. It seems reasonable to assume that highly

responsive workers with enhanced cognitive abilities as well as enhanced awareness will also be more anticipative and proactive, because proactive behavior can only occur if one recognizes important aspects earlier than others. Homberg and Lesch's (2011, p. 514) term 'hypervigilance' (cf. 3.1.7), which is defined as "an increased sensitivity to motivationally relevant environmental cues", seems to correspond with the image of HSPs as being constantly vigilant and thus seeing constantly aspects that could be improved. Furthermore, the frequently mentioned categories *creativity*, *intuition*, and *holistic-interconnected thinking* (cf. 5.1.1) refer to abilities of HSPs that probably promote proactive behavior. Therefore, the term 'associative sensitivity', which can be understood as "frequency and remoteness of automatic cognitive activity (Evans & Rothbart 2007, p. 871)" or "spontaneous cognitive content that is not related to standard associations with the environment (ibid, p. 885)", could provide a good understanding of these cognitive abilities of HSPs. In this context, Aron and Aron's (1997, p. 352) HSP Scale item "Do you have a rich, complex inner life?" and Aron, Aron, and Jagiellowicz's (2012, p. 2) emphasis that emotionality can lead to better learning and memory outcomes (cf. 3.1.1), provide support for these cognitive abilities that are based on the categories *creativity*, *intuition*, and *holistic-interconnected thinking*. Considering the other extreme of the proposed neurosensitivity spectrum (cf. 6.1.1), alexithymic persons show reduced emotionality, "a poor fantasy life (Franz et al. 2008, p. 54)", and reduced creativity (Czernecka & Szymura 2008, p. 445), which probably leads to less frequent proactive behavior. Further support is provided from animal kingdom, whereby less responsive great tits did react less quickly to environmental change (food location) than more responsive and thus more proactive individuals (cf. 3.2.4).

However, it might be that highly sensitive workers should be seen more as the trigger and less as the actual carriers of change, since their advantage is in detecting emerging situation and not in taking action per se. In this regard, the main categories *action-related weaknesses* and *unsuitable roles that are quantity-dependent* refer to costs of SPS that can be understood as some kind of "inhibition of behavior (Aron, Aron & Jagiellowicz 2012, p. 6)." Accordingly, HSPs seem to serve as catalysts of change, but it can be expected that diverse levels of neurosensitivity are needed to realize optimal outcomes. For instance, it might be that an HSP refers to an important issue concerning a current process, which then leads to an optimized process. In such a situation, the highly sensitive worker would have served as the trigger but not the carrier of change.

**PROPOSITION 3:** Based on their cognitive abilities, HSPs serve as catalysts of proactive change by engaging frequently in proactive behavior.

#### 6.1.4 Orchid workers

In the context of minor research question 3, it can be stated that HSPs are dependent on various personal and organizational conditions, in order to realize their full potentials. Specifically, the main categories *awareness-based personal conditions* and *life history-based personal conditions* (cf. 5.3.1) as well as *values-based organizational conditions*, *resilience-related organizational conditions*, and *awareness-based organizational conditions* (cf. 5.3.2) indicate that highly sensitive workers' performance depends on complex conditions and thus can be seen as being volatile. These empirical findings are in line with Boyce and Ellis' (2005, p. 284) understanding of highly reactive children as being "orchid children" (cf. 3.2.3) and the general significance of environmental influences on HSPs (cf. 3.1.5) as well as on highly responsive children (cf. 3.2.2). This dependency on environmental influences of HSPs can be distinguished in a dependency on their past and their present environment. The following section begins with the significance of HSPs' past environments.

The category *favorable childhood* (cf. 5.3.1) and the statement that it "depends on the parental home what is going to happen to a HSP (expert 2, lines 138-139)" refer to the importance of HSPs' past environment, which is supported by Pluess' (2015, p. 141) three sensitivity types (cf. 3.2.1). Accordingly, it can be assumed that HSPs with histories of particular adverse early environments (cf. sensitivity type 'vulnerability') will be significantly less able to realize their potentials in the corporate context. On the other hand, it can be assumed that HSPs with histories of particular supportive early environments (cf. sensitivity type 'vantage sensitivity') will be significantly more able to realize their potentials in the corporate context. In between of these two types, it can be further assumed that HSPs with histories of neutral early environments (cf. sensitivity type 'general sensitivity') will be more or less able to realize their potentials in the corporate context. The term 'more or less' is supposed to imply that the realization of the potentials of this sensitivity type is particularly dependent on organizational conditions. This is in line with the statement of Acevedo et al. (2014, p. 581) that HSPs "appear to be more reactive to both positive and negative stimuli" as well as Pluess and Belsky's (2013, p. 888) understanding that highly responsive children are more affected by environmental "influences in a for-better-and-for-worse manner." Therefore, it seems reasonable to assume that person-environment fit, which is "broadly defined as the compatibility between an individual and a work environment that occurs when their characteristics are well matched (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson 2005, p. 281)", is particularly important for HSPs. Various types of person-environment fit exist, such as person-job, person-organization, person-group, or person-supervisor fit (ibid., p. 281). A meta-analysis has shown that person-environment fit positively influences "behavioral outcomes including performance and turnover (ibid., p. 317)." With the assumption that most HSPs show Pluess' (2015, p. 141) sensitivity type 'general sensitivity', the following sections examine the impact on HSPs when person-

environment fit is particularly unfavorable and when person-environment fit is particularly favorable.

*“I: [...]. Which aspects of high sensitivity are particularly hindering in the corporate context?”*

*A: This is a bit difficult. Almost all can **become** [emphasis by the author] hindering. It is of course dependent on the personal maturity level of the HSPs. The very most HSPs often have difficulties with the framework conditions of modern firms (expert 8, lines 201-205).”*

This statement implies that HSPs' realization of potentials in the corporate context should be understood as dynamic and volatile, whereby the personal (cf. section above) and the organizational conditions have a great impact on the actual outcomes. In regard to organizational conditions, as described in chapter 5.1.2, the moment when HSPs are overstimulated should be seen as some kind of turning point, resulting in a decrease of their productivity. The probability of occurrence of this turning point can be expected to increase when the person-environment fit is not favorable (cf. organizational conditions; 5.3.2). Such an understanding is in line with the main categories *resilience-related weaknesses* (cf. 5.1.2) and *unsuitable roles that are resilience-dependent* (cf. 5.2.2), which imply that HSPs show reduced resilience to unfavorable environmental influences. In this context, Evers, Rasche, and Schabracq (2008, p. 191) argue that when “individuals are overwhelmed by all kinds of stimuli” the occurrence of alienation, which is a state of emotional detachment from work, rises. Indeed, SPS seems to be positively correlated with alienation (ibid., p. 196). Considering the other extreme of the proposed neurosensitivity spectrum (cf. 6.1.1), psychopathic persons are considered to be “resilient to stress (Glenn, Kurzban & Raine 2011, p. 374).” Accordingly, it seems reasonable to assume that less sensitive workers' realization of potentials is less dynamic and volatile compared to HSPs. For instance, the HSP Scale item “When you must compete or be observed while performing a task, do you become so nervous or shaky that you do much worse than you would otherwise? (Aron & Aron 1997, p. 352)” remarkably indicates such a volatile performance of HSPs. Again, it seems reasonable to assume that less sensitive individuals react less on such environmental influences. This is in line with Boyce and Ellis' (2005, pp. 283f.) understanding of less reactive children as being “dandelion children” (cf. 3.2.3). On the other hand, besides the volatile performance of HSPs, the comparison between dandelions and orchids also implies that HSPs' performance potential might be higher than the one of less sensitive workers when HSPs experienced favorable life histories. Such an understanding is in line with a statement of Aron and Aron (1997, p. 349):

“Especially when given the right attention in childhood, in adulthood the unusually sensitive might prove to be the unusually valuable once their full range of behaviors is acknowledged.”

Accordingly, it can be expected that HSPs' contributions could be especially valuable, when besides personal conditions also organizational conditions are favorable. In regard to this, it can be expected that the person-environment fit is at the best when a worker experiences her or his work as being a calling. Hall and Chandler (2005, p. 160) “define a calling as work that a person perceives as his purpose in life.” Accordingly, two meta-competencies that are crucial for finding one's own calling are self-awareness and adaptability (ibid., p. 163). Whereas self-awareness is “the ability to gather self-related feedback, to form accurate self-perceptions, and to change one's self-concept as appropriate (ibid., p. 163)”, “adaptability is the capacity to change (ibid., p. 163).” Since SPS seems to enable both self-awareness<sup>8</sup> (cf. category *emotional and social intelligence*; 5.1.1) and adaptability, which is a characteristic of SPS almost by definition, it seems reasonable to propose that HSPs have a special chance for finding their own calling. This in turn could be interesting for firms. Since the sense of calling leads to high performance, high job satisfaction, and low absenteeism (ibid., pp. 161ff.), every single worker who experiences her or his work as being a calling could be highly valuable for any organization. However, Hall and Chandler (2005, p. 166) also emphasize the feedback loop between the person and its work environment, which implicitly refers to the importance of person-environment fit. In this context, from an evolutionary biological view on SPS (cf. 3.2.5), Wolf, van Doorn, and Weissing (2008, p. 15825) argue that “positive-feedback mechanisms reduce the costs of responsiveness; that is, responsiveness is less costly for individuals that have been responsive before.” This implicitly suggests that highly sensitive workers could increase the realization of their potentials throughout their life time, perhaps caused by coming closer to one's true calling. Furthermore, Hall and Chandler (2005, p. 160) describe that a workers' sense of calling requires a subjective view of meaning in her or his work. In line with this, *meaning of work* (cf. 5.3.2) is one of the most frequently mentioned categories that refer to organizational conditions that promote HSPs' potentials in the corporate context.

*“The balancing factor for stress is a sense of meaning and of lived values, because this triggers a force potential within oneself (expert 6, lines 414-415).”*

PROPOSITION 4: Since the realization of HSPs' high potentials depends on various personal and organizational conditions, HSPs represent orchid workers with volatile but high potentials.

---

<sup>8</sup> Interestingly, *self-awareness* (cf. 5.3.1) is the most mentioned category in regard to the personal conditions that promote HSPs' potentials.

### 6.1.5 Differentiated human resource architecture

In regard to the four minor research questions and based on the four introduced propositions, it can be stated that a differentiated approach is needed, in order to fully realize HSPs' potentials. Specifically, proposition 1 (cf. 6.1.1) emphasizes the wide diversity of a firm's workforce, resulting in diverse needs in regard to the work environment, in order to be able to fully realize one's potentials (cf. proposition 4; 6.1.4). Since HSPs, which represent a minority and thus a relatively rare group of workers, seem to serve as catalysts of positive social outcomes (cf. proposition 2; 6.1.2) and proactive change (cf. proposition 3; 6.1.3), their abilities could be valuable and relatively unique. According to Lepak and Snell (Lepak & Snell 1999, pp. 35ff.), the value and uniqueness of human capital represents the foundation for differentiating a firm's human resource architecture. The human resource architecture refers to "the systems, practices, competencies, and employee performance behaviors that reflect the development and management of the firm's strategic human capital (Becker & Huselid 2006, p. 899)." Becker and Huselid's (2006, p. 899) emphasis for a greater "attention to differentiating the human resource architecture", which seems to be in line with the implications of SPS and the general diversity in neurosensitivity. Furthermore, since "employees with different roles in the value creation process ought to be managed differently (ibid., p. 904)", it appears reasonable to suggest that HSPs' skills should be managed in a differentiated manner. For being able to do so, the following question looks to be crucial (cf. research question 2): What roles are less suitable and what roles are more suitable for HSPs? Since the variety within HSPs has been emphasized repeatedly (cf. 5.1, 5.2, and 5.3), such a question can probably be only answered on a relative high level of abstraction. Based on the empirical results and literature referring to organizational ambidexterity (cf. e.g., Gibson & Birkinshaw 2004; Raisch & Birkinshaw 2008), this question is examined in the following sections.

Ambidextrous organizations "are capable of simultaneously exploiting existing competencies and exploring new opportunities (Raisch et al. 2009, p. 685)." These two capabilities, exploitation and exploration, represent "two fundamentally different learning activities between which firms divide their attention and resources (Raisch & Birkinshaw 2008, p. 376)." Whereas exploitation refers mainly to implementing and efficiency-increasing activities, exploration refers mainly to discovering and experimenting activities (ibid., p. 376). Furthermore, organizational ambidexterity is expected to lead to superior performance, which is based on a competitive advantage (Raisch & Birkinshaw 2008, p. 380; Raisch et al. 2009, p. 685). In order to achieve this, exploitation and exploration "require fundamentally different organizational structures, strategies, and contexts (ibid., p. 376)", which, among other things, implicitly refers to the need for differentiated human resource architectures. In this context, Raisch et al. (2009, p. 687) state that some scholars "assume that ambidexterity is rooted in an individual's ability

to explore and exploit” and “that it is challenging for an individual to excel at both exploitation and exploration.” Accordingly, which of the two activities could be more suitable for HSPs? Since it is suggested that “individuals who focus on creativity and exploration differ even in personality, from those who emphasize implementation or exploitation activities (ibid, p. 687)”, it seems reasonable to assume that exploring activities could be highly suitable for some HSPs, specifically those having high creativity levels. Therefore, especially the cognitive abilities of HSPs that have led to proposition 3 (cf. HSPs as catalysts of proactive change; 6.1.3) seem to be valuable for exploration. If this is true, what about the personal and interpersonal abilities of HSPs that have led to proposition 2 (cf. HSPs as catalysts of positive social outcomes; 6.1.2)? It seems reasonable to suggest that these abilities could be valuable in supporting exploitation, which means that some HSPs could be the promoters of conditions that are supportive for “exploiting existing competencies (ibid, p. 687).” This suggestion is based on the assumption that activities, which are mainly exploiting activities, are suitable for non-HSPs or especially below-average SPS individuals. Such an understanding seems to be consistent if one brings to mind, once again, the two survival strategies “first to act (Aron et al. 2010, p. 219)” and “observing carefully before acting (ibid., p. 219).” Exploiting activities need doers and achievers who are acting and not reflecting over and over again. In contrast, exploring activities need workers who are thinking thoroughly before acting, whereas fast but superficial explorers are less suitable (cf. aggressive animals that are fast and superficial explorers; 3.2.4). Considering the empirical findings regarding the costs of SPS, the main categories *resilience-related weaknesses* and *resilience-related weaknesses* (cf. 5.1.2) as well as *unsuitable roles that are resilience-dependent* and *unsuitable roles that are quantity-dependent* (cf. 5.2.2) all indicate that direct exploitation seems not to be suitable for HSPs. In words of the IT analogy (cf. 1.1.1), it can be stated that normal- and especially low-resolution data is more suitable for “implementation or exploitation activities (Raisch et al. 2009, p. 687).” On the other hand, in such activities, high-resolution data can be somewhat over equipped, resulting in regular system overloads that are not beneficial for any party involved, when the highly sensitive data processor does not receive the needed maintenance.

*“This individual, necessary time-out [...] represents, especially in regard to HSPs, the maintenance and care of a high-performance system (expert 10, lines 216-218).”*

So far, it is suggested that some HSPs are especially suitable for explorations and others for supporting exploitation<sup>9</sup>. In this context, throughout the interview, one expert has distinguished between two types of HSPs.

*“HSPs, especially the empathic HSPs, can be very relationship-building; also for the work climate in general (expert 1, lines 104-106).”*

---

<sup>9</sup> It can be expected that some HSPs are already today engaging in such organizational roles.

*“All what I have mentioned several times by now are certainly especially attributes of empathic HSPs. But there are also the cognitive HSPs, which is also a form of perceiving more intensely. These are those people who quickly understand cognitive contexts, quickly draw connections and quickly recognize gaps in the system (expert 1, lines 160-164).”*

Such a differentiation implicitly suggests a rule of thumb that some HSPs could dispose of more pronounced interpersonal abilities and others of more pronounced cognitive abilities. Based on the empirical results regarding research question 1 and 2, it really seems reasonable to assume that SPS mainly leads to these two types of abilities. If SPS actually is normally distributed (cf. 3.1.4), then it might be that a few HSPs are representing the very end of the neurosensitivity spectrum and thus showing very high levels on both abilities. However, the normal distribution of SPS would also suggest that some HSPs have very high levels on just one of these abilities, resulting in the differentiation in cognitive and empathic HSPs as suggested by expert 1. Supporting such a differentiation, one expert referred to ‘Scanner personalities’, which are HSPs who are highly interested in various topics and could thus correspond (at least) partly with cognitive HSPs.

*“If you are looking for someone who approaches very creatively various problems and develops ideas; such positions are great to be filled with Scanners (expert 3, lines 235-237).”*

Again, it can be stated that cognitive HSPs could be very suitable for exploration and empathic HSPs could be very suitable for supporting exploitation. In words of the IT analogy (cf. 1.1.1), it can be stated that the two main abilities of HSPs are based on high-resolution data from the thematic and social world. In this context, one expert implicitly referred to these two dimensions of HSPs’ abilities.

*“HSPs are especially suitable when it comes to connecting activities. ‘Connecting’ either that things are linked thematically or that humans are getting connected (expert 6, lines 9-11).”*

Since the author of the present study believes that the described scenario from the very beginning of this thesis is (going to be) real (cf. 1.1.1), why should this real-time high-resolution data from the thematic and social world not be systematically used? If so, how could it be systematically used? With this regard, the author suggests that an organization-wide network of HSPs could be implemented, which serves as a change management and monitoring system. In this study, change management is understood “as the process of assisting the organization in the smooth transition from one defined state to another (Foster, Hawking & Stein 2004, p. 7).” Even though the management of change is highly important in current ever-changing environments, many change programs do not achieve the desired outcomes (By

2005, p. 378). Since change management is about “smooth transition (Foster, Hawking & Stein 2004, p. 7)”, it seems reasonable to argue that empathic HSPs could be valuable in systematically assist in activities of change. Therefore, empathic HSPs could assist in “the effective communication with stakeholders regarding the scope and impact of the expected changes, to assist them to cope and adapt to the transition (ibid., p. 7).” In terms of organizational ambidexterity, such a role can be understood as supporting exploitation that has to constantly adapt to the ever-changing environment. Accordingly, empathic HSPs would serve as a link between exploration and exploitation, assisting to transform the knowledge gained by exploration into new competencies of the exploiting workforce. Such an approach could lead to higher effectivity in knowledge transfer and thus in strategy implementation, which could be valuable for any firm, since “the ability to implement strategies is, by itself, a resource that can be a source of competitive advantage (Barney 2001, p. 54).” In this context, one expert implicitly referred to HSPs as being good knowledge accumulators and diffusers.

*HSPs love to study further. I know of hardly any HSP who does not like to read, learn, and expand his knowledge and who does not love to speak and discuss about it (expert 10, lines 344-346).”*

In regard to high-resolution data of the thematic world, the cognitive abilities of HSPs could be systematically used as some kind of real-time monitoring system for internal and external developments. In this study, a monitoring system is understood “as an information system that provides real-time access (Kang, Kim & Kang 2012, p. 6061)” to internal and external opportunities and threats. Acevedo’s et al. (2014, p. 580) suggestion that HSPs show enhanced awareness of opportunities and threats as well as Homberg and Lesch’s (2011, p. 514) term “hypervigilance” (cf. 3.1.7) indicate that SPS might be valuable as an information system about internal and external developments. In this regard, five experts have proposed a very similar organizational approach in using SPS as an early warning system (cf. category *HSPs as an early warning system*; 5.4.2). Whereas the experts referred mainly to threats that could be earlier detected thanks to HSPs, the author of the present study believes that HSPs can recognize just the same emerging opportunities. One may argue that such monitoring systems already exist in form of IT applications. However, this would not be an argument against the systematic use of HSPs’ cognitive abilities, since it would not be an “either/or” question. Quite the contrary, a combination of hard facts based on IT systems and soft facts based on HSPs’ intuition could be very promising. In this context, it can be argued that HSPs assessment of internal and external development is fully real-time, which could lead to significant speed advantages in recognizing opportunities and threats. On the other hand, hard facts based on IT systems could be used to ensure HSPs’ assessment. In regard to this suggestion, it can be even assumed that most of the successful firms already have

implemented some kind of such a mix between intuition and rationality, be that consciously or unconsciously.

In sum, it can be stated that firms must implement differentiated human resource architectures, in order to fully use the potentials of HSPs' roles in exploration and supporting exploitation. In this context, Raisch et al. (2009, p. 686) state that some scholars have "emphasized differentiation", whereby organizational units should be created "that tend to develop appropriate contexts for exploitation and exploration." In line with the needs of most HSPs (cf. organizational conditions; 5.3.2), "the separate organizational units pursuing exploration are smaller, more decentralized, and more flexible than those responsible for exploitation (ibid., p. 686)."

PROPOSITION 5: Whereas direct exploitation is less suitable, supporting exploitation and engaging in exploration are more suitable for HSPs, resulting in SPS as being a potentially valuable change management and monitoring system. In order to realize these potentials, an organization must differentiate its human resource architecture.

## 6.2 Discussion of main research question

The present subchapter discusses the value (6.2.1), rareness (6.2.2), and imitability of SPS (6.2.3) as well as the question of organization regarding SPS (6.2.4). Finally, the implications on the competitive potential of SPS are presented (6.2.5).

### 6.2.1 Question of value

With respect to the value of SPS as a firm resource, it must be acknowledged that SPS disposes of both benefits and costs. As shown throughout this study, whereas the two main benefits of SPS seem to be cognitive (cf. 6.1.3) as well as personal and interpersonal (cf. 6.1.2) abilities, its two main costs seem to be reduced resilience (cf. 6.1.4) and inhibition of behavior (cf. 5.1.2). Based on chapter 6.1.4, HSPs should be understood as orchid workers with volatile but high potentials. Furthermore, HSPs with favorable life histories could be especially valuable workers. To fully realize these potentials, the person-environment fit seems to be particularly important for HSPs (cf. 6.1.4). Accordingly, the resource-environment connection (cf. 2.2.2) is crucial and thus finally determines the value of SPS in the corporate context.

Considering Aron's et al. (2010, p. 219) understanding of the two existing survival strategies (cf. 3.1.3), it seems obvious that the tendency of "observing carefully before acting" can be valuable for any firm. As argued in chapter 6.1.5, this fundamental characteristic of SPS should be used by suitable organizational roles, which have been proposed as being exploration and supporting exploitation. In this context, it seems that the presence of HSPs in the corporate context leads to some kind of multiplying effects that are caused in social interactions between HSPs and other workers (cf. HSPs as catalysts of prosocial behavior and proactive change;

6.1.2 and 6.1.3). Considering the IT analogy (cf. 1.1.1), such an understanding seems to be consistent, as high-resolution data is able to help on where normal- or low-resolution data shows its limits. However, this should not imply that HSPs are necessarily more valuable than other workers, since in some circumstances high-resolution data is not appropriate, whereby this data could be understood as using a sledge-hammer to crack a nut. Therefore, it is all about the establishment of a symbiotic relationship between HSPs and other workers. Such an understanding is supported by Wolf, van Doorn, and Weissing's (2008, p. 15825) understanding of responsiveness' benefits as being frequency-dependent (cf. 3.2.5), "that is, being responsive is advantageous when rare but disadvantageous when common." Accordingly, the value of SPS is going to be optimized by achieving the ideal proportion between highly sensitive and non-highly sensitive workers. For instance, imagine a team with five members that operates within an unstable industry environment; if no (cognitive) HSP is part of the team, the risk of missing to recognize opportunities and threats already in the early stage is going to be increased. If the team disposes of one cognitive HSP, the chance to detect such emerging situations is going to be enhanced. Accordingly, the benefit of SPS is multiplied by knowledge transfer to the four other team members, whereas the cost of SPS is borne by just the highly sensitive worker. In contrast, if three team members would be cognitively sensitive, the multiplying effect would be halved and the costs of SPS would be three times higher, probably resulting in a lower team performance than with just one cognitive HSP. The ideal proportion between highly sensitive and non-highly sensitive workers is certainly dependent on various factors, such as the firm's industry or strategy (cf. resource-environment connection). For instance, especially knowledge-intensive firms, which are highly dependent on their workforce, could benefit greatly of HSPs' cognitive as well as personal and interpersonal abilities. Furthermore, it seems reasonable to assume that SPS could one day become some kind of quality symbol, which could be highly interesting for strategies based on differentiation or niche. For instance, a firm could strive to build a reputation of high quality and trustworthy customer service by engaging HSPs in customer contact. Another example might be that a firm systematically deploys HSPs in important leadership positions, which could serve as an advantage in regard to attract highly qualified specialists. In this regard, another firm might strategically increase its work climate quality by a fostered deployment of HSPs, which then could serve as an advantage in regard to employer branding. A last example, which is the authors' favorite, could be that if an organization wants to position itself as especially sustainable and responsible, due to their holistic thinking and long-term orientation, HSPs could systematically ensure holistic decision-making that is most optimal for all (currently and in future living) stakeholders, which would allow to demand a corresponding price premium. In sum, it can be stated that even though HSPs already create value in the present corporate context, HSPs' contributions still have a large room for improvement. Therefore, the firm

resource SPS should be understood as a hidden treasure, which is waiting to be identified and leveraged (cf. question of organization; 6.2.4).

### 6.2.2 Question of rareness

With respect to the rareness of SPS as a firm resource, it must be acknowledged that SPS, which is inherent in roughly 20% of the population (cf. 3.1.4), is relatively rare by definition. In addition, the rareness of SPS is even increased by three main aspects. First, because of the variety within HSPs, the specific abilities are even more unique (cf. 5.1 and 5.2). Based on the assumption of SPS as being normally distributed (cf. 3.1.4) and as argued in chapter 6.1.5, HSPs who dispose of cognitive as well as personal and interpersonal abilities on a very high degree could be again a minority within HSPs. Additionally, as a rule of thumb, the proposed existence of cognitive and empathic HSPs (cf. 6.1.5) would further imply that the rest of HSPs, who do not show high levels of both abilities, might more or less divide the residual HSPs in half. Second, since the realization of HSPs' potentials depends on various personal conditions (cf. 6.1.4), it can be stated that as more favorable these conditions are the more valuable SPS is in the corporate context. Accordingly, the most valuable HSPs could be very unique (cf. vantage sensitivity; 3.2.2). Third, since every organizational role needs specific knowledge and skills, the reduced number of suitable HSPs is going to further increase HSPs' uniqueness. In sum, since it is about finding the right person for the right position and SPS is relatively rare by definition, it can be stated that SPS should be understood as a rare firm resource.

### 6.2.3 Question of imitability

With respect to the imitability of SPS as a firm resource, it must be acknowledged that HSPs' realization of potentials seems to depend on various organizational conditions (cf. orchid workers; 6.1.4). Based on the premise that a "competitor must be able to duplicate exactly both the relevant components of the human capital resource pool and the circumstances under which these resources function (Wright, McMahan & McWilliams 1994, p. 309)", the following three suggestions are presented: It is relatively easy to imitate the slight realization of HSPs' potentials; it is very difficult to imitate the substantial realization of HSPs' potentials; it is not possible at all to imitate the full realization of HSPs' potentials. First, in regard to HSPs' needs regarding organizational conditions (cf. 5.3.2), it can be argued that a firm has to provide some basic framework conditions, so that HSPs can function. For instance, if the proximate work climate of an HSP falls below a critical threshold, which cannot be rebuilt by the highly sensitive worker herself/himself, the productivity of this worker will decrease significantly, additionally resulting in increased risk of turnover<sup>10</sup>. In this regard, it can be argued that it is relatively easy to provide these basic framework conditions. Second, in order to largely realize

---

<sup>10</sup> It can be assumed that such a situation also has negative effects on the productivity of most other workers. Accordingly, all workers benefit to a certain extent from these basic framework conditions.

HSPs' potentials, the person-environment fit needs to be on such a high level and is thus so socially complex (cf. 2.2.4) that it is very difficult to imitate. In this regard, it can be argued that, when the work climate is positive and the relationships to co-workers is qualitative, (especially the empathic) HSPs feel so connected to their team members that it is very difficult to poach these highly sensitive workers. Furthermore, it should be acknowledged that most of the organizational needs of HSPs are immaterial, which emphasizes the social complexity of these conditions. Third, as shown in chapter 6.1.4, in order to achieve a sense of calling, the person-environment fit needs to be on the highest level, resulting in conditions that are not possible at all to imitate<sup>11</sup>. In this context, it can be further assumed that if an organization begins to systematically create organizational conditions that promote workers' sense of calling, a positive spiral might be created, which attracts the most valuable workers, resulting in unique historical conditions (cf. 2.2.4) so that "firms that do not have [these] space- and time-dependent resources cannot obtain them (Barney 1991, p. 108)."

In sum, since HSPs require socially complex conditions to realize their potentials, it can be stated that the realization of the potential of SPS should be understood as imperfectly imitable.

#### 6.2.4 Question of organization

The current, dominating understanding of human nature implicitly assumes that all humans perceive the (outer and inner) world very similarly. The wide spectrum of neurosensitivity, which probably ranges from SPS to alexithymia and psychopathy (cf. 6.1.1), seems to strongly challenge such an understanding of human perception. Therefore, it can be expected that various assumptions in the corporate context are misleading, resulting in outcomes that are not fulfilling the potentials of the specific personality traits, be that more sensitive or less sensitive individuals. In words of the IT analogy (cf. 1.1.1), the current organizational understanding of its workforce implicitly assumes that every worker generates data with the same resolution. In regard to the high-resolution data of HSPs, such an understanding leads to a systematic underuse of high-resolution data, whereby the realization of HSPs' potentials is far away of fulfillment. This conclusion is strengthened by the experts of the present study, who state that the significance of the topic 'SPS' in current organizations is very low or even zero (cf. 5.4.1). Nevertheless, a German law firm seems to be one of the first pioneers in consciously using SPS as a firm resource (cf. 5.4.1). Further inspiration in how firms could be organized regarding SPS is provided by the ten experts (cf. 5.4.2). These suggestions of organizational approaches mainly range from awareness-based to values-based approaches. Specifically, it can be expected that an awareness of SPS (respectively the whole sensitivity spectrum) is going to be valuable for any human resource management practice (cf. category

---

<sup>11</sup> Competitors can try to match their conditions to other workers, which could result in a sense of calling of these workers. However, the specific relation between the example worker and his/her organization can still not be imitated.

*sensitivity-conscious human resource management practices*; 5.4.2). In this context, it can be further expected that the workers' needs regarding specific organizational conditions vary significantly (cf. 5.3.2 and 6.1.5). As shown in chapter 6.1.6, these new insights of human nature should lead to differentiated human resource architectures, striving to achieve new levels of effectivity in social interactions (cf. proposition 1; 6.1.1).

In sum, since HSPs' high-resolution data could be used systematically, it can be stated that the organization of current firms misses to realize the full potential of SPS. Accordingly, future firms who systematically support the realization of SPS' potential might significantly enhance the value creation of their highly sensitive workforce.

#### 6.2.5 SPS as a potential source of sustained competitive advantage

This study examined to what extent SPS can serve as a source of sustained competitive advantage. In this regard, it can be stated that the extent, to which SPS can serve as a source of sustained competitive advantage, depends highly on the specific lifelong gene-environment interaction. Nevertheless, since SPS can certainly be valuable (cf. 6.2.1) (especially when supported by the organization; cf. 6.2.4), is rare (cf. 6.2.2), and its realization of potential is imperfectly imitable (cf. 6.2.3), it can be argued that SPS has the potential to serve as a source of sustained competitive advantage.

Since the opposite extreme type, which seems to be represented by psychopathy/alexithymia (cf. 6.1.1), can certainly be also valuable and is rare too, it can be argued that these personality traits can potentially serve as a source of temporary competitive advantage. However, as the realization of potential of psychopathy and/or alexithymia does seem to be significantly less complex<sup>12</sup> than of SPS, it can be expected that these traits cannot serve as a source of sustained competitive advantage.

---

<sup>12</sup> For instance, psychopathic persons are supposed to prefer short-term jobs and relationships (Glenn 2011, p. 374).

## 7 Conclusion

The present chapter concludes this study by summarizing the general findings (7.1), presenting possible theoretical and practical implications (7.2), discussing the main limitations and strengths of the present study (7.3), and showing possible future research directions (7.4).

### 7.1 Summary of findings

The overall goal of this master thesis was to provide a theoretical discussion in regard to what extent sensory-processing sensitivity (SPS) can serve as a source of sustained competitive advantage.

Chapter 2 and 3 presented the theoretical foundations of this study. In the context of chapter 2, the most important finding is that the value of a firm resource is determined by the resource-environment connection and thus that SPS cannot be assessed in isolation. Referring to chapter 3, findings concerning SPS are based on psychology, biology, neurology, and genetics, which show the interdisciplinary foundation of this basic personality trait. Furthermore, very similar traits have been found in children (cf. differential susceptibility and biological sensitivity to context) and animals. These traits have already been integrated with SPS into one single framework, which is labeled 'environmental sensitivity'. Accordingly, various disciplines are investigating in parallel the probably identical underlying factor, which is called 'meta-personality trait' by a few scholars.

In regard to the four research questions (cf. 1.1.2), the empirical results of ten expert interviews have been presented in chapter 5. First, whereas the strengths of HSPs are cognitive as well as personal and interpersonal, their weaknesses are related to resilience and action. Second, whereas suitable roles for HSPs are interpersonal and knowledge-dependent, unsuitable are those roles that are resilience- as well as quantity-dependent. Third, personal conditions that promote the realization of HSPs' potentials are awareness- as well as life history-based and organizational conditions are resilience-related and values- as well as awareness-based. Fourth, whereas the actual state of organization regarding SPS is at its very beginning, the target state of organization offers some promising approaches that are awareness- as well as values-based.

In regard to the four research questions, five propositions have been presented (cf. 6.1). First, in order to fully realize the potentials of HSPs and to achieve new levels of effectivity in social interactions, organizations must manage the diversity of neurosensitivity, which ranges from SPS to psychopathy/alexithymia. Second, based on their personal and interpersonal abilities, HSPs serve as catalysts of prosocial behavior by directly engaging in and indirectly promoting prosocial behavior. Third, based on their cognitive abilities, HSPs serve as catalysts of proactive change by engaging frequently in proactive behavior. Fourth, since the realization of

HSPs' high potentials depends on various personal and organizational conditions, HSPs represent orchid workers with volatile but high potentials. Fifth, whereas direct exploitation is less suitable, supporting exploitation and engaging in exploration are more suitable for HSPs, resulting in SPS as being a potentially valuable change management and monitoring system. In order to realize these potentials, an organization must differentiate its human resource architecture.

With respect to the main research question (cf. 1.1.2), the four questions of the VRIO framework and the final conclusion has been discussed (cf. 6.2). First, it can be stated that even though HSPs already create value in the present corporate context, HSPs' contributions still have a large room for improvement. Therefore, the firm resource SPS should be understood as a hidden treasure, which is waiting to be identified and leveraged. Second, since it is about finding the right person for the right position and SPS is relatively rare by definition, it can be argued that SPS should be understood as a rare firm resource. Third, since HSPs require socially complex conditions to realize their potentials, it can be stated that the realization of the potential of SPS should be understood as imperfectly imitable. Fourth, since HSPs' high-resolution data could be used systematically, it can be reported that the organization of current firms misses to realize the full potential of SPS. Accordingly, future firms who systematically support the realization of SPS' potential might significantly enhance the value creation of their highly sensitive workforce. Fifth, since SPS can certainly be valuable (especially when supported by the organization), is rare, and its realization of potential is imperfectly imitable, it can be argued that SPS has the potential to serve as a source of sustained competitive advantage.

## **7.2 Theoretical and practical implications**

In regard to theoretical implications of the present study, five main aspects can be stated. First, the various scientific disciplines that refer to SPS as well as to the existence of a multispecies meta-personality trait, which even might be a wide neurosensitivity spectrum (cf. 6.1.1), strongly emphasize that management research should begin to acknowledge the existence of such a factor. Based on Stamps and Groothuis' (2010, p. 316) statement that this "could lead to major changes in the way we think about the organization of behavior", it seems reasonable to argue that such a differentiated perspective on workers could lead to new insights in various fields of management. Second, in regard to the proposed neurosensitivity spectrum, scholars need to be aware of their potential impact on ethical issues, since both minorities could become targets of negative intentions (cf. 6.1.1). In this context, Smith and Lilienfeld (2013, p. 216) recently called "for greater circumspection by both media reporters and researchers in their description of findings on business psychopathy." Third, in regard to proposition 2 (cf. 6.1.2) and 3 (cf. 6.1.3), it might be that the HSP Scale (cf. 3.1.2) could be useful, in order to determine

the likelihood of workers' organizational citizenship behavior. Accordingly, these two propositions might have some theoretical implications, since scholars seem to be highly interested in the specific personality traits that predict organizational citizenship behavior (cf. e.g., Chiaburu et al. 2011). Fourth, with respect to the general findings of the present study, it seems that the deficit perspective that is mainly applied to SPS should be rethought. Therefore, SPS should not only be examined in regard to its costs but also to its benefits. Fifth, as argued by Evan and Rothbart (2008, pp. 113f.), the HSP Scale seems to be biased to the costs of SPS, which is supported by the general findings of the present study (e.g., in regard to Pluess' three sensitivity types, the HSP Scale seems to be biased toward the type 'vulnerability'). Accordingly, this study implicates that the scale should be revised.

With respect to practical implications of this study, five aspects can be pointed out. First, since HSPs represent one fifth of the workforce, SPS should not be ignored by firms. Considering the proposed neurosensitivity spectrum (cf. 6.1.1), the findings of the present study could even have implications on the entire workforce. Even if the proposition concerning the two extreme types, which are SPS and psychopathy/alexithymia, would finally turn out to be misleading, practitioners should anyhow not ignore the implications of SPS, psychopathy, and alexithymia, since these three personality constructs represent roughly 30% of the workforce. Second, just the same as scholars have to respect ethical considerations, practitioners should see the chances concerning the diversity in neurosensitivity without establishing a negative attitude to any of the two minorities. Third, it can be further argued that this study not only implicates that SPS should not be ignored but rather that new opportunities emerge in regard to implement new strategies (cf. 6.2.1) and/or an awareness of SPS (or even of the entire neurosensitivity spectrum). Similarly, as implicitly indicated at the very beginning of this thesis (cf. 1.1.1), the first firms who exploit these opportunities could gain first-mover advantages. Fourth, since the workforce seems to be highly diverse (cf. 6.1.1), firms should differentiate their human resource architecture, as proposed in chapter 6.1.5. Fifth, as further suggested in chapter 6.1.5, firms should begin to systematically use the enhanced awareness of their highly sensitive workforce.

### **7.3 Limitations and strengths**

The main limitation of the present study refers to the circumstance that the author of this study and nine out of the ten experts consider themselves as being highly sensitive, which could be criticized that the study might be somewhat biased by this personal involvement. In contrast, the personal involvement by the author probably represents at the same time the main strength of the present study. Accordingly, it seems to be in the nature of the matter that primarily highly sensitive scholars advance this topic, since the vast majority of non-HSPs are not yet aware of this phenomenon. A further limitation is that it is not sure if the experts' assessments of HSPs in the corporate context can be seen as being representative for all HSPs. It may be that the

experts know certain types of HSPs that are not representative, which might be source of biased results. Furthermore, because of time restrictions, the coding was not done another time by a second person (cf. inter-coder-reliability), which would have enhanced the reliability of the results. Another limitation can be seen in the relatively small number of participants (ten experts). With respect to strengths, the fact that this study is most probably one of the first examinations of SPS from a management perspective can be seen as second main strength. Furthermore, the potential perspective that is applied on SPS by the present study provides complementary results to the current literature. Finally, since the empirical findings are strengthened by directly and indirectly supportive literature (cf. 6.1), the validity of the findings are supposed to be significantly increased.

#### **7.4 Future research**

In regard to future research concerning SPS in the corporate context, four aspects can be stated. First, similarly to Pluess' (2015) proposition of environmental sensitivity (cf. 3.2.1), the integration of SPS (cf. 3.1), differential susceptibility (cf. 3.2.2), biological sensitivity to context (cf. 3.2.3), and responsiveness in animal kingdom (cf. 3.2.4) reflect the most important aspect, since a stable psychological foundation is crucial for a further investigation of SPS in the corporate context. However, Pluess' (2015) proposition of environmental sensitivity cannot be the final version, because two important points are yet missing. On one hand, the term 'environmental sensitivity' only refers to an increased sensitivity to the outer world. But according to Aron et al. (2010, p. 220), SPS is "characterized by sensitivity to both internal and external stimuli." On the other hand, Pluess' (2015) proposition of environmental sensitivity does not include the other extreme type(s) of neurosensitivity, which have been proposed in the present study as being psychopathy and alexithymia (cf. 6.1.1). Such a holistic view on the underlying, determining factor seems to be most promising, as it can be expected that this leads to knowledge transfer of existing literature. Second, Aron and Aron's (1997, p. 365) recommendation that "explorations of the assets associated with the trait will be valuable" should be further pursued. This means that the benefits of SPS in organizational life should be examined in more detail than it was possible in this exploratory study. In this regard, quantitative or experimental studies would be very valuable. Third, in regard to quantitative studies that are based on self-evaluations, the author of the present study needs to refer to one issue that could be very important. With respect to chapter 6.1.1, it can be assumed that humans perceive their outer and inner world in a significantly different manner. This could result in evaluations of one's own person or others that are systematically biased. For instance, when considering survey questions regarding one's own abilities, it might be that HSPs undervalue themselves, because for them, due to their enhanced awareness, it is easier to see the room for further improvement than humans with lowered awareness. Fourth, every

study should consider that childhood has a big impact on HSPs (cf. e.g., the three sensitivity types of environmental sensitivity; 3.2.1). Therefore, when examining SPS, the childhood of HSPs should be considered, such as using scientific scales concerning the quality of early environment.

## References

- Acevedo, B. P., Aron, E. N., Aron, A., Sangster, M.-D., 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.
- Aron, A., Ketay, S., Hedden, T., Aron, E. N., Rose Markus, H. & Gabrieli, J. D. E. (2010). Temperament trait of sensory processing sensitivity moderates cultural differences in neural response. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 5(2-3), 219-226.
- 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.
- Aron, E. N., Aron, A. & Davies, K. M. (2005). Adult shyness: The interaction of temperamental sensitivity and an adverse childhood environment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(2), 181-197.
- Aron, E. N., Aron, A. & Jagiellowicz, J. (2012). Sensory-processing sensitivity: A review in the light of the evolution of biological responsivity. *Personality and Social Psychology Review*, 16(3), 262-282.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage (1st ed.)*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J. & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.
- Barney, J. B., Wright, M. & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Belsky, J. & Pluess, M. (2009). Beyond diathesis stress: Differential susceptibility to environmental influences. *Psychological Bulletin*, 135(6), 885-908.
- Benham, G. (2006). The highly sensitive person: Stress and physical symptom reports. *Personality and Individual Differences*, 40(7), 1433-1440.
- BFS (2015). *Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE)*. Bundesamt für Statistik. [www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/02/blank/data/03.Document.100706.xls](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/02/blank/data/03.Document.100706.xls).
- Black, D. W. (2013). *Bad boys, bad men: Confronting antisocial personality disorder (Sociopathy) (1st ed.)*. New York: Oxford University Press.

- Boddy, C. R. (2011). Corporate psychopaths, bullying and unfair supervision in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 367-379.
- Booth, C., Standage, H. & Fox, E. (2015). Sensory-processing sensitivity moderates the association between childhood experiences and adult life satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 87(1), 24-29.
- Borries, F. (2012). *Gibt es 'die Hochsensiblen'? Eine taxometrische Untersuchung des Persönlichkeitskonstruktes Sensory-Processing Sensitivity*. Master thesis, University of Bielefeld, Germany.
- Boyce, W. T. & Ellis, B. J. (2005). Biological sensitivity to context: I. An evolutionary-developmental theory of the origins and functions of stress reactivity. *Development and Psychopathology*, 17(2), 271-301.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Caspi, A., Sugden, K., Moffitt, T. E., Taylor, A., Craig, I. W., Harrington, H., McClay, J., Mill, J., Martin, J., Braithwaite, A. & Poulton, R. (2003). Influence of life stress on depression: Moderation by a polymorphism in the 5-HTT gene. *Science*, 301(5631), 386-389.
- Chen, C., Chen, C., Moyzis, R., Stern, H., He, Q., Li, H., Li, J., Zhu, B & Dong, Q. (2011). Contributions of dopamine-related genes and environmental factors to highly sensitive personality: A multi-step neuronal system-level approach. *PLoS ONE*, 6(7), e21636.
- Chiaburu, D. S., Oh, I.-S., Berry, C. M., Li, N. & Gardner, R. G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1140-1166.
- Crook, T. R., Ketchen, D. J., Combs, J. G. & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141-1154.
- Czernecka, K. & Szymura, B. (2008). Alexithymia–imagination–creativity. *Personality and Individual Differences*, 45(6), 445-450.
- Dutta, S., Narasimhan, O. & Rajiv, S. (1999). Success in high-technology markets: Is marketing capability critical? *Marketing Science*, 18(4), 547-568.
- Ellis, B. J., Boyce, W. T., Belsky, J., Bakermans-Kranenburg, M. J. & van Ijzendoorn, M. H. (2011). Differential susceptibility to the environment: An evolutionary-neurodevelopmental theory. *Development and Psychopathology*, 23(1), 7-28.
- Ellis, B. J., Jackson, J. J. & Boyce, W. T. (2006). The stress response systems: Universality and adaptive individual differences. *Developmental Review*, 26(2), 175-212.
- Enge, S., Fleischhauer, M., Lesch, K.-P., Reif, A. & Strobel, A. (2014). Variation in key genes of serotonin and norepinephrine function predicts gamma-band activity during goal-directed attention. *Cerebral Cortex*, 24(5), 1195-1205.
- Evans, D. E. & Rothbart, M. K. (2007). Developing a model for adult temperament. *Journal of Research in Personality*, 41(4), 868-888.
- Evans, D. E. & Rothbart, M. K. (2008). Temperamental sensitivity: Two constructs or one? *Personality and Individual Differences*, 44(1), 108-118.
- Evers, A., Rasche, J. & Schabracq, M. J. (2008). High sensory-processing sensitivity at work. *International Journal of Stress Management*, 15(2), 189-198.
- Findlay, L. C., Girardi, A. & Coplan, R. J. (2006). Links between empathy, social behavior, and social understanding in early childhood. *Early Childhood Research Quarterly*, 21(3), 347-359.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research (4rd ed.)*. London: Sage.

- Foster, S., Hawking, P. & Stein, A. (2004). Change management: The forgotten critical success factor in enterprise wide system implementations. *Proceedings of ACIS 2004*, Hobart, University of Tasmania.
- Fox, S., Spector, P. E. & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.
- Franz, M., Popp, K., Schaefer, R., Sitte, W., Schneider, C., Hardt, J., Decker, O. & Braehler, E. (2008). Alexithymia in the German general population. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 43(1), 54-62.
- Gerstenberg, F. X. (2012). Sensory-processing sensitivity predicts performance on a visual search task followed by an increase in perceived stress. *Personality and Individual Differences*, 53(4), 496-500.
- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A. & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61-76.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse (4rd ed.)*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Glenn, A. L. (2011). The other allele: Exploring the long allele of the serotonin transporter gene as a potential risk factor for psychopathy: A review of the parallels in findings. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 35(3), 612-620.
- Glenn, A. L., Kurzban, R. & Raine, A. (2011). Evolutionary theory and psychopathy. *Aggression and Violent Behavior*, 16(5), 371-380.
- Goerlich, K. S., Aleman, A. & Martens, S. (2012). The sound of feelings: Electrophysiological responses to emotional speech in alexithymia. *PLoS ONE*, 7(5), e36951.
- Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28(1), 3-34.
- Hall, D. T. & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155-176.
- Hamit, R. & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Harrison, D. A., Price, K. H. & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.
- Haslam, N., Holland, E. & Kuppens, P. (2012). Categories versus dimensions in personality and psychopathology: A quantitative review of taxometric research. *Psychological Medicine*, 42(5), 903-920.
- Haviland, M. G., Sonne, J. L. & Kowert, P. A. (2004). Alexithymia and psychopathy: Comparison and application of California Q-set prototypes. *Journal of Personality Assessment*, 82(3), 306-316.
- Hofmann, S. G. & Bitran, S. (2007). Sensory-processing sensitivity in social anxiety disorder: Relationship to harm avoidance and diagnostic subtypes. *Journal of Anxiety Disorders*, 21(7), 944-954.
- Homberg, J. R. & Lesch, K.-P. (2011). Looking on the Bright Side of Serotonin Transporter Gene Variation. *Biological Psychiatry*, 69(6), 513-519.

- Jagiellowicz, J., Xu, X., Aron, A., Aron, E., Cao, G., Feng, T. & Weng, X. (2011). The trait of sensory processing sensitivity and neural responses to changes in visual scenes. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 6(1), 38-47.
- Kang, B., Kim, D. & Kang, S.-H. (2012). Real-time business process monitoring method for prediction of abnormal termination using KNNI-based LOF prediction. *Expert Systems with Applications*, 39(5), 6061-6068.
- Kano, M., Mizuno, T., Kawano, Y., Aoki, M., Kanazawa, M. & Fukudo, S. (2012). Serotonin transporter gene promoter polymorphism and alexithymia. *Neuropsychobiology*, 65(2), 76-82.
- King, N. & Horrocks, C. (2010). *Interviews in Qualitative Research (1st ed.)*. London: Sage.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kromrey, H. (2000). *Empirische Sozialforschung (9th ed.)*. Opladen: Verlag Leske und Budrich.
- Krönung, R. L. (2015). *Die latente Struktur von Hochsensibilität: Eine taxometrische Untersuchung von Sensory-Processing Sensitivity*. Master thesis, University of Bielefeld, Germany.
- Lado, A. A. & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Larsen, J. K., Brand, N., Bermond, B. & Hijman, R. (2003). Cognitive and emotional characteristics of alexithymia: A review of neurobiological studies. *Journal of Psychosomatic Research*, 54(6), 533-541.
- Lengyel, R. (2013). *Wirtschaftsfaktor: Hochsensibilität. Wahrnehmung und Einschätzung von Hochsensibilität im Beruf*. Berlin: Verlag Pesermo.
- Lepak, D. P., Smith, K. G. & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180-194.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *The Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Liss, M., Timmel, L., Baxley, K. & Killingsworth, P. (2005). Sensory processing sensitivity and its relation to parental bonding, anxiety, and depression. *Personality and Individual Differences*, 39(8), 1429-1439.
- Marschall von Bieberstein, F. F. & Hack, A. (2014). *Merkblatt: Masterarbeit am Institut für Organisation und Personal*. Working paper, Institute for Organization and Human Resource Management, University of Bern. [http://www.iop.unibe.ch/unibe/portal/fak\\_wiso/a\\_bwl/inst\\_op/content/e39664/e39667/e211338/e211339/rightcol211344/MERKBLATTMAVersion1.4Feb.pdf](http://www.iop.unibe.ch/unibe/portal/fak_wiso/a_bwl/inst_op/content/e39664/e39667/e211338/e211339/rightcol211344/MERKBLATTMAVersion1.4Feb.pdf).
- Mata, F. J., Fuerst, W. L. & Barney, J. B. (1995). Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis. *MIS Quarterly*, 19(4), 487-505.
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: Theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Working paper, Philipp Mayring. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173>.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken (12th ed.)*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Miles, M. B. & Huberman, M. A. (1984). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods (1st ed.)*. Beverly Hills: Sage.

- Ng, E. S. W. & Burke, R. J. (2005). Person–organization fit and the war for talent: Does diversity management make a difference? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195-1210.
- Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale, D. & Lepak, D. P. (2014). Resource-based perspectives on unit-level human capital: A review and integration. *Journal of Management*, 40(1), 316-346.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome (1st ed.)*. Lexington Lexington Books.
- Pluess, M. (2015). Individual differences in environmental sensitivity. *Child Development Perspectives*, 9(3), 138-143.
- Pluess, M. & Belsky, J. (2013). Vantage sensitivity: Individual differences in response to positive experiences. *Psychological Bulletin*, 139(4), 901-916.
- Pluess, M. & Boniwell, I. (2015). Sensory-processing sensitivity predicts treatment response to a school-based depression prevention program: Evidence of vantage sensitivity. *Personality and Individual Differences*, 82(1), 40-45.
- Priem, R. L. & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Priem, R. L. & Butler, J. E. (2001). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management Review*, 26(1), 57-66.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.
- Roiser, J. P., Rogers, R. D., Cook, L. J. & Sahakian, B. J. (2006). The effect of polymorphism at the serotonin transporter gene on decision-making, memory and executive function in ecstasy users and controls. *Psychopharmacology*, 188(2), 213-227.
- Sadeh, N., Javdani, S., Jackson, J. J., Reynolds, E. K., Potenza, M. N., Gelernter, J., Lejuez, C. W. & Verona, E. (2010). Serotonin transporter gene associations with psychopathic traits in youth vary as a function of socioeconomic resources. *Journal of Abnormal Psychology*, 119(3), 604-609.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Arregle, J.-L. & Campbell, J. T. (2010). The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: Investigating the bases of temporary competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1386-1409.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.
- Smith, S. F. & Lilienfeld, S. O. (2013). Psychopathy in the workplace: The knowns and unknowns. *Aggression and Violent Behavior*, 18(2), 204-218.
- Smolewska, K. A., McCabe, S. B. & Woody, E. Z. (2006). A psychometric evaluation of the Highly Sensitive Person Scale: The components of sensory-processing sensitivity and their relation to the BIS/BAS and “Big Five”. *Personality and Individual Differences*, 40(6), 1269-1279.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.

- Stamps, J. & Groothuis, T. G. G. (2010). The development of animal personality: Relevance, concepts and perspectives. *Biological Reviews*, 85(2), 301-325.
- Stright, A. D., Gallagher, K. C. & Kelley, K. (2008). Infant temperament moderates relations between maternal parenting in early childhood and children's adjustment in first grade. *Child Development*, 79(1), 186-200.
- Suomi, S. J. (1997). Early determinants of behaviour: Evidence from primate studies. *British Medical Bulletin*, 53(1), 170-184.
- Suomi, S. J. (2006). Risk, resilience, and gene x environment interactions in rhesus monkeys. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094(1), 52-62.
- Verbeek, M. E. M., Boon, A. & Drent, P. J. (1996). Exploration, aggressive behaviour and dominance in pair-wise confrontations of juvenile male great tits. *Behaviour*, 133(11), 945-963.
- Verbeek, M. E. M., Drent, P. J. & Wiepkema, P. R. (1994). Consistent individual differences in early exploratory behaviour of male great tits. *Animal Behaviour*, 48(5), 1113-1121.
- Weber, S., Habel, U., Amunts, K. & Schneider, F. (2008). Structural brain abnormalities in psychopaths: A review. *Behavioral Sciences & the Law*, 26(1), 7-28.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wolf, M. & Krause, J. (2014). Why personality differences matter for social functioning and social structure. *Trends in Ecology & Evolution*, 29(6), 306-308.
- 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.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.

## **Declaration of independence**

I hereby declare that I have written this thesis without any help from others and without the use of documents and aids other than those stated above. I have mentioned all used sources and cited them correctly according to established academic citation rules. I hereby agree that my thesis will be checked for plagiarism by a detecting software. I am aware that otherwise the Senat is entitled to revoke the degree awarded on the basis of this thesis, according to article 36 paragraph 1 letter o of the University Act from 5 September 1996.

Bern, 02.02.2016

Patrice Wyrsh

## Appendices

### Interview guide

#### *Vorbemerkungen*

Das übergeordnete Ziel der Masterarbeit ist die Verbindung des psychologischen Konstrukts Hochsensibilität („sensory-processing sensitivity“) mit der betriebswirtschaftlichen Ressourcentheorie. Dabei werden folgende zwei Forschungsfragen verfolgt:

1. *Inwiefern und unter welchen Bedingungen stellt Hochsensibilität eine wertvolle Unternehmensressource dar?*
2. *Kann Hochsensibilität als Unternehmensressource eine Quelle langfristigen Wettbewerbsvorteils darstellen?*

Der provisorische Titel der Masterarbeit lautet folgendermassen: «Hochsensibilität als Unternehmensressource: Eine Quelle langfristigen Wettbewerbsvorteils?»

- Alle Ergebnisse und Zitate werden anonymisiert. Sind Sie hingegen einverstanden, wenn Sie im Abschnitt, in dem die Auswahl der Expertinnen und Experten begründet wird, mit Vor- und Nachnamen genannt werden?
- Besteht zudem das Einverständnis mit einer Tonaufzeichnung? Das Skype-Videobild wird hingegen nicht aufgezeichnet.

#### 1. *Einleitung*

- 1a) Ist Ihrer Meinung nach Hochsensibilität für Unternehmen eher eine Chance oder eine Herausforderung?
- 1b) Wie würden Sie Hochsensibilität in eigenen Worten definieren?

#### 2. *Wertschöpfung*

- 2a) Welche Eigenschaften oder Fähigkeiten von Hochsensiblen sind potentielle Quellen der Wertschöpfung im Unternehmenskontext?
  - Auf der körperlichen Ebene?
  - Auf der geistigen Ebene?
  - Auf der Beziehungsebene?
- 2b) Welche Werte können Hochsensible aus Sicht unterschiedlicher Stakeholder bzw. Anspruchsgruppen generieren?
  - Aus der Sicht von Kunden?
  - Aus der Sicht von Vorgesetzten?

- Aus der Sicht von Teammitgliedern?
- 2c) Welche Aspekte der Hochsensibilität sind im Unternehmenskontext besonders hinderlich?

### 3. *Bedingungen für Potentialentfaltung*

- 3) Was sind die Bedingungen, damit Hochsensible Ihre Potentiale im Unternehmenskontext entfalten können?
- Interne Bedingungen? D.h. Faktoren, welche innerhalb der HSP liegen?
  - Externe Bedingungen? D.h. Faktoren, welche ausserhalb der HSP liegen?

### 4. *Organisatorische Einbettung*

- 4a) Für welche Positionen oder Rollen sind Hochsensible eher gut geeignet und für welche eher ungeeignet?
- 4b) Kennen Sie ein heutiges Unternehmen, welches bereits einen bewussten Umgang mit Hochsensiblen pflegt?
- 4c) Inwiefern nutzen heutige Unternehmen Hochsensibilität? Gibt es heutige organisationale Ansätze, welche mit Hochsensibilität in Verbindung stehen?
- Z.B. Diversity Management / Talentmanagement?
- 4d) Stellen Sie sich bitte ein zukünftiges Grossunternehmen vor, das als weltweit führend im Umgang mit Hochsensibilität gilt. Wie könnte das Hochsensibilitätsmanagement dieses Unternehmens aussehen?

### 5. *Verteilung*

- 5) Wie schätzen Sie die Verbreitung von Hochsensiblen in verschiedensten Branchen oder Tätigkeitsbereichen ein? Wo sind Hochsensible also beispielsweise besonders oft oder besonders selten vertreten?

### 6. *Imitierbarkeit*

- 6) Angenommen ein Unternehmen verfügt über besonders wertvolle, hochsensible Mitarbeitende. Wie können diese Mitarbeitenden gehalten werden?

### 7. *Abschluss*

- 7a) Bezeichnen Sie sich selbst als hochsensibel und wenn ja, seit wann bezeichnen Sie sich so?
- 7b) Gibt es aus Ihrer Sicht noch wichtige Aspekte des Themas, welche Ihrem Gefühl nach in diesem Interview zu wenig berücksichtigt wurden? Oder möchten Sie sonst noch etwas Abschliessendes mit mir teilen?

## Interview of expert 1

Interview of expert 1, 28.10.2015

1

I: Ist deiner Meinung nach Hochsensibilität für Unternehmen eher eine Chance oder eine Gefahr?

A: Also, es ist beides. Es ist natürlich eine Medaille, die einfach auch wieder zwei Seiten hat. Es kann eine grosse Chance für Unternehmen sein, je nachdem wie sie auch ausgerichtet sind, von ihrer Philosophie her und welche Werte sie vertreten. Es kann aber auch genauso so gut eine Herausforderung sein, wenn sie den Eigenschaften ihrer hochsensiblen Mitarbeiter keine Bedeutung beimessen oder die sogar ablehnen oder abwerten. Oder den Hochsensiblen auch durch die räumliche Gestaltung, wie die Arbeitsgestaltung im weitesten Rahmen, zu wenig Gewicht beimessen. Da kann es sogar nach hinten losgehen. Aber wenn es gelingt, das, was Hochsensible an Stärken mitbringen, auch nutzbar zu machen und zur Entfaltung zu bringen, dann kann es eine grosse Chance sein.

I: Du betonst jetzt gerade die Wichtigkeit von der Organisation von Unternehmen; wie schätzt du die heutige Bedeutung von Hochsensibilität für Unternehmen ein?

A: Zwischen 0 und 10% würde ich meinen. Also, die Unternehmen, die ich kenne, können nichts bis wenig mit dem Konzept anfangen. Ich kenne mittlerweile aber auch hochsensible Manager, die es geschafft haben, im Reinen damit zu sein und ihren Platz im Einklang mit ihrer Hochsensibilität gut ausfüllen. Das gibt es auch, aber das sind wahrscheinlich eher die selteneren Fälle. Ich glaube, so allgemein ist dieses Thema Hochsensibilität noch nicht bekannt und wenn, dann wird es eher wahrscheinlich abgelehnt. So ist jetzt meine Erfahrung von Wirtschaftsunternehmen. Weil Sensibilität scheint so nicht in einem Einklang zu stehen mit Wirtschaftlichkeit, Effizienz, Profitdenken oder kommerziellen Verhalten. Von daher kenne ich jetzt kein Unternehmen, welches es sich auf die Fahne schreibt, dass sie hochsensible Mitarbeiter einstellen.

I: Siehst du aber organisationale Ansätze, wo du eine Verbindung siehst mit Hochsensibilität?

A: Ich muss hier von XXX sprechen, weil ich da mehr zu Hause bin als im anderen XXX Raum: Und hier weiss ich, dass es einen Zusammenschluss von Firmen gibt, der sich Wirtschaft in Gemeinschaft nennt. Und die zugehörigen Firmen haben sich auf die Fahnen geschrieben, zum Beispiel 10% ihres Umsatzes jährlich wieder den Mitarbeitenden zu Gute kommen zu lassen. Oder zu gemeinnützige Dinge zu spenden. Also, die haben eine Werthaltung, die nicht rein profitorientiert ist. Und ich glaube, dass diese Firmen eher bereit wären darüber nachzudenken, was es bedeutet, im Positiven wie auch Negativen, hochsensible Mitarbeitende zu beschäftigen.

A: Es gibt ja der Begriff Diversity Management oder Talentmanagement. Siehst du da auch gewisse Verbindungen mit Hochsensibilität?

35 I: Vielleicht kannst du mir da vielleicht nochmal helfen, da das keine alltäglichen Begriffe für mich sind. Ich verbinde jetzt mit diesen Worten, dass man einen Talentpool von Mitarbeitenden hat, wodurch man jeden nach seinen Talenten und seinen Stärken einsetzt, so dass das Ganze am Ende eine effektive Geschichte wird zum Wohl des Unternehmens. Oder? So verstehe ich das.

40 A: Genau, ja.

I: Davon halte ich im Bezug zu Hochsensibilität relativ viel. Dafür braucht es selbstbewusste Hochsensible, die auch schon gut Bescheid über ihre Stärken wissen und auch gut Bescheid darüber wissen, was sie brauchen, damit sie gut arbeiten können und was nicht. Ich glaube nämlich, dass eine Firma es sich fast nicht leisten kann, da noch eine Art  
45 Persönlichkeitsentwicklungsarbeit zu leisten. Nur weil jemand hochsensibel ist, heisst das noch nicht, dass er oder sie dann die guten Eigenschaften, die damit verbunden sind, auch wirklich einsetzen kann. Also, wenn da jemand sehr zurückhaltend ist, sehr scheu und noch sehr im Unreinen mit sich und der Veranlagung, dann dürfte es auch für die Firmen schwierig sein. Deswegen ist es eben wichtig, dass das Thema jetzt so auf breiter Basis überall Fuss  
50 fasst. Dass so immer mehr die die Hochsensiblen selber gestärkt werden, um dann eben auch selbstbewusst an die Firmen heranzutreten, wodurch die Firmen selbstbewusste Mitarbeiter rekrutieren können, die ihnen dann wirklich nützen. Ich denke, solange diese Disposition in den hochsensiblen Persönlichkeiten selbst noch ein Schattendasein fristet, ist es eigentlich für niemanden wirklich ein Gewinn.

55 A: Und was könnten die wertschöpfenden Potentiale sein von Hochsensiblen? Also, ihre Eigenschaften oder Fähigkeiten?

I: Zum Beispiel dieser allgemein vertretene hohe ethische Anspruch. Dass sie oft intuitiv wissen, was es braucht, um gut miteinander umzugehen. Sie sind oftmals auch interkulturell offen. Sie haben im Grunde genommen ein stabiles inneres Wertesystem, was sich nicht so  
60 leicht betrügen lässt. Also die verkaufen sich auch nicht unbedingt für irgendeinen Profit oder so, weil sie eben darunter leiden würde, dass der Sinn nicht erfüllt ist oder dass es mit ihren inneren Werten nicht in Übereinstimmung steht. Dann ist sicher die Nachhaltigkeit zu erwähnen. Also sie arbeiten in der Regel gerne nachhaltig. Das heisst, dass sie ihre Umwelt einbeziehen und sich schon überlegen, was in 20 Jahren passiert, wenn wir das jetzt heute so  
65 entscheiden. Sie ziehen so auch Verbindungen über die ganze Welt. Und ich denke, dass sie in der Regel nicht sehr wettkampforientiert sind und sie in der Regel eher eine Win-Win-Situation anstreben. So, dass davon jeder etwas hat. Damit fühlen sie sich in der Regel am wohlsten. Desweiteren zu erwähnen sind Nachdenklichkeit, Tiefgründigkeit, Reflexionsbereitschaft und auch eine gewisse Differenziertheit im Sinne von

- 70 Kommunikationsfähigkeit. Das muss natürlich alles dann wieder auch geschult werden, damit es nicht einfach so unbewusst hochkommt. Aber das sind eigentlich alles Stärken. Auch Kreativität gehört dazu. Dass sie oftmals auch innovative Lösungen da suchen, wo andere schon aufgeben und mit der Brechstange irgendetwas erzwingen wollen. Da sind sie immer noch bereit, Kompromisse einzugehen, nach Lösungen zu suchen oder miteinander zu reden.
- 75 Ich finde das alles schon sehr wichtige Dinge, die die Wirtschaft und Gesellschaft heute einfach braucht.
- A: Die meisten der genannten Aspekte waren wohl jetzt eher auf geistiger Ebene. Siehst du auch auf der Beziehungsebene oder auf der körperlichen Ebene Wertschöpfungspotentiale?
- I: Also auf der Beziehungsebene ganz sicher, weil sie oftmals auch über Beziehungen Sachen
- 80 erleben. Also besonders die empathischen Hochsensiblen, welche sehr stark auch durch Beziehungen beeinflusst werden. Wenn irgendetwas im Team nicht stimmt oder wenn unangenehme Spannungen fließen in irgendeinem Meeting, dann sind es meistens die Hochsensiblen, die das zuerst merken. Und die dann auch irgendwie körperlich reagieren darauf.
- 85 Und wenn es eine Kultur gäbe in Unternehmen, die das ernst nimmt und die den Hochsensiblen da auch wirklich einen Wertschöpfungscharakter und einen aufmerksamkeitsmachenden Charakter zuschreiben würde, dann glaube ich, wäre nachhaltig viel gewonnen. Dies, obwohl es im Moment mal mehr Zeit kostet etwas auszudiskutieren oder Widerstände zu überwinden. Hochsensible reagieren seismografisch früh, wenn irgendetwas
- 90 nicht stimmt und Normalsensible eher nicht so. Im Moment ist es eben die Schwierigkeit zwischen Hochsensiblen und Normalsensiblen, dass Hochsensible, was merken und Normalsensible nicht und die haben in der Regel die lautere Stimme und sagen „Quatsch, das bildest du dir nur ein“ und so weiter. Und wenn es da so eine Toleranz gäbe, dann wäre da wohl glaube ich schon viel gewonnen.
- 95 Und auf der körperlichen Ebene glaube ich, dass Hochsensible in ihrem körperlichen System auch ein sehr seismografisch gut funktionierendes Instrument haben, was relativ schnell Alarm schlägt, wenn irgendetwas nicht stimmt. Es fängt schon bei der Neonbeleuchtung oder bei der Raumgestaltung an, wo sich ihnen da innerlich etwas zeigt und bemerkbar macht, was man eigentlich auch nutzen könnte. Eigentlich ist das auch nichts Neues, weil in jeder Studie zu
- 100 Arbeitsgestaltung drinsteht, wie es eigentlich sein sollte. Und davon profitieren natürlich auch Normalsensible. Aber das kommt einfach nicht in der Wirtschaft an. Es gibt immer zu wenig Raum, es gibt immer zu wenig Geld und zu wenig Zeit. Das ist dann schon das Problem der Umsetzung. Aber so von der Vision her und vom Ideal her können Hochsensible, gerade empathische Hochsensible, sehr beziehungsfördernd sein. Dies auch fürs Arbeitsklima
- 105 allgemein. Beispielsweise auch als Beratungsfunktionen, dass sie vielleicht eine Position bekommen, um von aussen auf die Struktur der Firma zu schauen oder um bei wichtigen

Meetings dabei zu sein. So hätten sie eine Art Counselor-Funktion, die dann den anderen Managern zu Gute kommt, weil sie diese Dinge eben nicht merken. Obschon du das wohl in deiner Arbeit nicht verwenden kannst, fällt mir folgendes dabei gerade ein: In der Serie Star Trek gibt es die Figur der Diana Troy. Sie ist der Schiffs-Counselor und ist in dieser Position aufgrund ihrer grossen Empathie und ihrer Fähigkeit, sich in andere Spezies hineinzusetzen und Gedanken lesen zu können. Sie scheint also im Grund sehr hochsensibel zu sein. Und mir gefällt an dieser Serie so gut, dass diese Figur so eine starke Position hat. Sie wird von allen Mitgliedern hochgeschätzt, von allen Mitgliedern der Crew, angefangen vom Captain bis runter. Und sie gehört als Offizier zur Geschäftsleitung beziehungsweise zum Leaderteam. Trotzdem bleibt sie etwas ausserhalb und hat daher keine exekutiven Funktionen. Sie ist immer dabei, wenn es um Landgänge, um Meetings und um Entscheidungen geht. Das ist so für mich so eine Vision, wo es in etwa hingehen dürfte, in dem Bewusstsein, dass es in dieser Masse wahrscheinlich nicht sein wird. Aber so ein wenig anzapfen könnte man das durchaus.

I: Und, wenn wir jetzt noch die Sicht von verschiedenen Stakeholder oder Anspruchsgruppen einnehmen... Also du hast das auch schon...

A: Also, du meinst Kunden?

I: Genau, es könnten Kunden sein, Unternehmensbesitzer oder auch Teammitglieder. Wo sind da die wertschöpfenden Potentiale von Hochsensiblen?

A: Ich denke, dass Hochsensible in einem Team sehr vermittelnd und sehr ausgleichend wirken können. Eben dadurch, dass sie dieses seismografisches Gespür haben, können sie sich in unterschiedliche Personen hineinversetzen, die vielleicht auch gerade einen Konflikt miteinander haben und dabei entsprechend vermitteln. Sie können sich auch sehr gut anpassen, was natürlich auch Vor- und Nachteile hat. Aber im Grunde genommen sind sie so die Bewahrer des Friedens, könnte man vielleicht so ein bisschen pathetisch sagen. Sie sind ja auch in der Regel sehr harmoniebedürftig und schauen immer, dass es allen gut geht und so weiter. Und davon kann jedes Team profitieren. Die Beziehungsarbeit ist ganz wichtig. Ich denke aber auch, dass sie auch im Kundenservice sehr gut sein können, wenn sie nicht überlastet werden mit zu viel telefonischem und persönlichem Kundenkontakt und sie daher auch ihre Regenerationspausen haben können. Wenn jemand beispielsweise Beschwerden vorbringt, können sie sehr ausgleichen und auch wirklich lösungsorientiert wirken.

Die Unternehmensbesitzer könnten davon profitieren, dass Hochsensible eigentlich einen guten Überblick und eine gute Menschenkenntnis haben. Diese haben sie oftmals auch schon ihr Leben lang geübt, vor allem auch die empathischen Hochsensiblen. Zudem haben sie kreative Ideen für eine Weiterentwicklung der Firma, wie man beispielsweise die Mitarbeiter sinnvoll einsetzen und nutzen könnte. Das könnte zum Beispiel so eine Funktion sein, in der Hochsensible sehr gut sein könnten. Also eben im Personalbereich als Schnittstelle zwischen

145 Unternehmen und Arbeitnehmer zum Beispiel haben Hochsensible sicherlich auch ihre Stärken. Dies aus den bereits vorgenannten Gründen einfach auch.

Und aus Kundensicht können sie die Philosophie der Firma sehr gut vermitteln, sofern sie hinter der Philosophie der Firma stehen können. Ich glaube, das ist der Schlüssel: Sie müssen dahinter einen Sinn sehen. Obschon ich nicht sagen will, dass sie unbedingt die besten Verkäufer sind, können sie zumindest vermitteln, warum das jetzt Sinn macht und da auch  
150 wieder nach Lösungen suchen, die auch wieder Sinn für den Kunden machen, wodurch eine Win-Win-Situation geschaffen wird. Und sie sind oftmals an einer nachhaltigen Kunden-Firmen-Beziehung interessiert. Nicht einfach „der Kunde bringt jetzt so viel geht und so weiter“, sondern „der soll gehalten und aufgebaut werden“. Und dafür sind sie dann auch bereit, eine Menge zu tun.

155 A: Du hast vorher erwähnt, „vor allem die Empathischen“. Also, würdest du dann sagen, all die Potentiale, die du jetzt genannt hast, sind die sehr unterschiedlich verteilt oder ist es im Durchschnitt sehr ähnlich oder wie würdest du das einschätzen?

I: Das, was ich jetzt schon alles mehrfach genannt habe, sind sicherlich vor allem Attribute von empathischen Hochsensiblen. Es gibt ja noch die kognitiven Hochsensiblen auch, was auch  
160 eine Art verstärkt wahrzunehmen ist. Das sind die Leute, die kognitive Zusammenhänge schnell begreifen, schnell Verbindungen ziehen und die Lücken im System schnell erkennen. Denen legt man eine Rechtschreibseite vor und sie erkennen sofort den Fehler drauf. Oder sie erkennen in einer Doktorarbeit den roten Faden oder eben auch nicht. Und solche Leute sind gut im Controlling oder in den IT-Abteilungen aufgehoben zum Beispiel. Da gibt es nicht  
165 wenige Hochsensible, die sich dann auch wirklich in ein Problem hinein verbeissen und nicht aufgeben, bevor das gelöst ist. Und die vor allem aber kognitiv reagieren und bei denen ist jetzt die Beziehungsebene meiner Erfahrung nach meistens weniger stark ausgeprägt. Also die arbeiten vielleicht auch gerne alleine. Und das ist aber auch eine Stärke, die sich Firmen gut nutzbar machen. Also es gibt ja nicht den Hochsensiblen, sondern es kann durchaus  
170 unterschiedlich aussehen. Meiner Erfahrung nach sind einfach die empathischen Hochsensiblen die grösste Gruppe unter ihnen. Und auch die, die sich in den normalen Anstellungsverhältnissen so wiederfinden.

I: Bezüglich der Verteilung oder Verbreitung von Hochsensiblen hast du jetzt die IT erwähnt. Wie schätzt du generell das ein; Wie sind diese Hochsensiblen in verschiedensten Branchen  
175 oder eben Tätigkeitsbereichen verteilt?

A: Ich habe vor ein paar Jahren eine Projektstudie in Auftrag gegeben bei der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten, welche eine soziale Fachhochschule ist mit Psychologieklassen oder Sozialarbeiter. Und da kam raus, dass in der... Jetzt fällt mir das Wort nicht ein...N=100, was ist das?

180 I: Stichprobe.

A: Danke. Da kam raus, dass in der Stichprobe, die sie untersucht haben, 37% Hochsensible vertreten waren. Und das lässt der Schluss zu, dass in gewissen Branchen mehr Hochsensible vertreten sind als in anderen. Ich meine, das sagt einem schon der gesunde Menschenverstand, aber man braucht einfach Zahlen dafür, um das belegen zu können. Und ich glaube, dass in den sozialen Berufen die empathischen Hochsensiblen überwiegen dürften und ich denke sogar bis zu 40%, wenn nicht sogar höher. Aber das ist eine Hypothese von mir, die ist nirgendwo belegt. Weil man muss ja erst einmal auch sich mit dem Thema auseinandersetzen, um da zu wissen, „ich gehöre dazu“. Und ich glaube, dass viele Hochsensible in diesen Berufsfeldern vertreten sein dürften und noch gar nicht wissen, dass sie hochsensibel sind. Und ich denke, dass eher so in dem Baubereich, Baugewerbe, Handwerkerbereich eher die Zahl sehr gering sein dürfte bzw. die Leute bleiben da nicht lange. Also ich denke, dass die Anzahl im Lehrerberuf relativ hoch sein dürfte, weil Lehrer haben oftmals am Beginn ihrer Laufbahn eine hohe Ideologie und das ist auch so was ganz Typisches für Hochsensible und im Laufe der Arbeitserfahrungen flacht es dann so ein bisschen ab, weil so dem Arbeitsalltag so nicht standhält. Aber ich habe jetzt einige gut besuchte Lehrerfortbildungen gehalten, wo 80, 90% der Teilnehmenden Hochsensible waren. Und ich glaube, es lohnt sich da auch nochmal genauer hinzuschauen bei dieser Berufsgruppe. Bei Kindergärtnerinnen, Kindertagesangestellte und so weiter habe ich auch die Erfahrungen gemacht, dass da ein sehr hoher Prozentsatz an Hochsensiblen sein dürfte. Desweiteren in den Forschungsrichtungen. Medizin weiss ich nicht, aber da muss man auch schon natürlich auch andere Eigenschaften mitbringen, damit man das Medizinstudium bewältigt. Das kann man nicht nur mit Empathie bewältigen. Ich kenne aber mittlerweile auch einige hochsensible Ärzte, die dann nach ihrem Studium und nach ein paar Jahren Praxisarbeit einen anderen Weg bestritten haben. Ein paar habe ich auch am ((HSP-))Kongress kennengelernt. Die Kombination aus Ideologie und mit Menschen in Kontakt sein sowie Menschen helfen können ist wahrscheinlich auch sehr ansprechend für Hochsensible, was für den Gesundheitsbereich natürlich allgemein gilt. Auch in Fachangestellte Gesundheit und in den Krankenpflegeberufen glaube sind relativ viele, wobei ich da nicht so hoch gehen würde, also ich glaube vielleicht so 20%. Aber eben, das sind alles so Erfahrungswerte, die noch nicht belegt sind.

210 I: Und darf ich dich noch bitten, wie du Hochsensibilität definieren würdest?

A: Für mich ist Hochsensitivität/-Sensibilität eine Disposition des Nervensystems. Sie sind also mit einem Nervensystem ausgestattet, was sie innere und äussere Reize wie durch einen Verstärker empfinden lässt. Das ist für mich mein Satz, wenn mich jemand fragt, „was ist Hochsensibilität“. Und das heisst, wenn wir vom Nervensystem ausgehen, dass sich das da wirklich feiner verästelt hat und da mehr Reize andocken können, welche auch länger erhalten bleiben, und dass es komplex verarbeitet wird. Dann ist es auch eine körperliche Geschichte. Das heisst, es ist keine Spinnerei, sondern es hat auch eine physiologische Grundlage. Und

ich finde, dass liefert im Umgang mit Fachleuten auch wieder andere Argumente. Nicht in dem Sinne, dass sie krank sind, weil da eben irgendwo etwas anders ist. Sondern, dass es wie zwei  
220 Personengruppen gibt, die unterschiedlich ausgestattet sind. Und im Grunde genommen ist das ja mit allen Eigenschaften so; Jeder hat ja eine unterschiedliche Verteilung. Und es macht natürlich dann auch das Leben etwas damit. Also ich gehe davon aus, dass Hochsensible schon mit etwas auf die Welt kommen, damit die Reize dann dort andocken können, denn das ist ja nicht bei allen gleich. Aber dann macht das Leben etwas damit. Je nachdem wie die  
225 Erfahrungen dann da andocken und erhalten bleiben, wird sicher das Bild davon geprägt. Auch wie ich dann selber zu Hochsensibilität stehe, ob ich sie eher als negativ oder positiv erlebe.

I: Und im Verlauf des Gesprächs hast du jetzt schon ab und zu die Bedingungen erwähnt für die Potentialentfaltung. Können wir da noch genauer eingehen? Wie siehst du die Bedingungen?

230 A: Fangen wir mit dem an, was nicht sein sollte oder was sehr ungünstig ist. Grossraumbüros sind in der Regel sehr ungünstig. Also auch das findet man in allen Studien. Auch damals in meiner Projektstudie, die ich in Auftrag gegeben habe, kam das auch raus. Also das ist nichts Neues. Trotzdem reagiert die Wirtschaft irgendwie nicht drauf. Also vielleicht mehr Zweierbüros zu planen, wäre eine Hilfe. Dann ein Ruheraum ist eine grosse Hilfe, wo man sich  
235 zurückziehen kann, wo keine Handys erlaubt sind und solche Geschichten, wo Pflanzen stehen und wo man eventuell Pausen verbringen kann, die aber ohne Gespräche dann stattfinden, wo vielleicht auch mal Arbeiten ausgeführt werden können, die Ruhe benötigen, wo man sich konzentrieren muss. Also einen Ruheraum für die ganze Unternehmung fände ich extrem hilfreich. Und dann – wenn auch nicht leicht herzustellen, weil personenabhängig  
240 – ist eine wertschätzende und akzeptierende Umgebung hilfreich. Das muss dann natürlich von jedem getragen werden. Hochsensible reagieren ex... ((kurzer Verbindungsunterbruch)) Das spielt sich in ganz kleinen Dingen ab, das kann von der Begrüssung aus anfangen oder über die Art und Weise, wie man informiert wird oder... Hörst du mich?

I: Ja, es hat ein kurzer Unterbruch gegeben, aber jetzt ist wieder gut.

245 A: Aber du hörst mich jetzt?

I: Ja.

A: Also das heisst, transparenter Informationsfluss ist zum Beispiel auch etwas, was Hochsensible als Wertschätzung erleben. Und daran mangelt es einfach vielen Firmen schon, da wird dann in der Chefetage etwas besprochen, was dann die unteren Abteilungen  
250 mitzutragen haben und man weiss aber nicht, wie die Entscheidung zu Stande gekommen ist. Und ich kenne das von der Firma meines Mannes. Da gibt es jedes Quartal ein Quartalsmeeting von der ganzen Firma, wo alle Mitarbeitenden dann obligatorisch hinmüssen und da wird dann über den neusten Stand dann informiert. Aber das empfinden die Mitarbeitenden als Zwang und nicht als transparente Informationsmitteilung, an der sie

255 irgendwo teilhaben. Und ich denke, da könnte man mit relativ wenig Mitteln eine Atmosphäre von Zusammengehörigkeit und von Zusammenarbeit schaffen, wenn das eben auch den leitenden Angestellten bewusst wäre oder den Unternehmensbesitzern. Das sind mal so paar Eckdaten. Natürlich kann ein Unternehmen auch nicht alles leisten. Das ist klar. Denn das ist einfach Arbeit und Beruf und letztendlich sind die Arbeitnehmenden auch selber für sich  
260 verantwortlich und für ihr Gedeih und Verderb. Sie müssten schon auch dafür sorgen, dass sie körperlich fit sind und so weiter. Aber ich glaube, der Teil, den Firmen in die Wege leiten können, um hochsensible Arbeitnehmer wertzuschätzen, ist auch nicht klein. Denn wir verbringen einen grossen Teil unseres Lebens am Arbeitsplatz und der zählt für Leute im mittleren Lebensabschnitt sehr viel. Und ich denke, wenn das stimmt, ist die  
265 Lebenszufriedenheit einfach schon noch einmal auf einem höheren Level.

I: Und, jetzt angenommen ein hochsensibler Mensch kommt auf die Welt. Was muss von diesem Punkt geschehen, dass diese Person dann als Erwachsener sein Potential entfalten kann? Also, natürlich nur so die wichtigsten Punkte, die dir in den Sinn kommen.

A: Also ich lade gerne zu meinem Psychologiestudium ein, das dauert dann so circa drei Jahre.

270 Also grundsätzlich denke ich, sollte das Kind auf Bezugspersonen treffen, die es annehmen, in seiner Wesensart, die ihm das Gefühl geben, in Ordnung zu sein, so wie es ist. Das ist leichter gesagt als getan. Weil jeder Erwachsene hat natürlich auch seine eigenen Sachen und Eltern machen sich immer Sorgen um ihre Kinder, um die gesunde Entwicklung und so weiter Das gehört fast dazu zu dieser Rolle. Also das heisst, in einem stabilen Umfeld aufzuwachsen.  
275 Zur Stabilität gehört auch, einige Bezugspersonen zu haben, nicht nur jemanden, oder nicht nur das Elternpaar. Es gibt ja auch immer Alleinerziehende und das wirft nochmals andere Voraussetzungen auf die Entwicklung von Kindern. Irgendwo gibt es ein indianisches Sprichwort oder so aus dem asiatischen Raum, was da in etwa heisst: Um ein Kind grosszuziehen, braucht es ein ganzes Dorf. Und ich glaube, das ist genauso, weil jeder  
280 Erwachsene eine andere Qualität hineinbringt. Eine alleine oder zwei können nicht das Ganze Universum abbilden und es ist gesund in einem stabilen Nest von Beziehungen aufzuwachsen. Und ganz vielen Kindern mangelt es an dem heute. Und dadurch brechen die Wurzeln weg. Also es gibt dann auch keine körperliche Erfahrung von dem, wie man sich geborgen fühlen kann in der Gemeinschaft und daraus entstehen dann viele Einzelgänger und dieses  
285 Einzelgängertum hat dann wieder die Konsequenz, dass man sich immer auch alleine und irgendwo nicht ganz am rechten Ort fühlt auf der Welt. Und es dann auch möglicherweise später schwierig im Berufsleben Fuss zu fassen, wenn es dann um Team geht. Und darum, dass man auf einmal teamfähig sein soll. Wenn man nicht gelernt hat in einer guten Gemeinschaft unterwegs zu sein und da akzeptiert zu sein, wie man ist, dann gibt es hier auch  
290 eine innere Brüchigkeit von Sicherheit. Und mit einem unsicheren Grundgefühl kann man in

jedem Lebensbereich nicht so ganz in der Fülle sein, aus der Fülle der Kraft leben. Und das wäre für mich so die Grundvoraussetzung.

I: Und jetzt bei allen Potentialen. Welche Aspekte der Hochsensibilität sind im Unternehmenskontext am hinderlichsten?

295 A: Sicherlich das Interpretieren. Also Hochsensible interpretieren rund um die Uhr. Also gerade die Empathischen, wenn der Chef irgendwie mal doof geguckt hat oder mal die morgendliche Begrüssung anders ausgefallen ist als sonst oder so. Dann wird dann gleich „herumgehirnt“ und dann gibt es die Gedankenkreise und dann wird alles auf sich selbst bezogen und das ist sicherlich lästig. Sie sind oftmals sehr im Aussen orientiert, also das heisst, sie erleben sich  
300 selber durch ein Feedback von aussen. Das heisst, ist das Feedback gut oder wird gut interpretiert, fühlen sie sich gut. Ist das Feedback schlecht oder wird schlecht interpretiert, fühlen sie sich schlecht. Und zwar nicht nur eine Minute lang, sondern dann den ganzen Tag lang oder wenn es dann eben wichtiger war, eine ganze Woche lang oder noch länger und darunter leidet dann die Arbeit einfach. Weil diese Dinge einfach Aufmerksamkeit binden. Und  
305 eben da komme ich wieder zum Selbstbewusstsein, also jemand, der selbstbewusst hochsensibel sein kann, der hat es weniger. Der kann dann wirklich auch eher sagen „Ja komm, das muss ich jetzt wirklich mal überprüfen. Ich empfinde es zwar so, aber es muss nicht die Realität sein.“ Oder „ich gehe mal hin und frag mal kurz nach“. Jemand, der damit noch im Unreinen ist...((kurzer Verbindungsunterbruch))...und das ist gefährlich.

310 I: Kommen wir nochmal zu den Unternehmen. Darf ich dich bitten; stelle dir ein zukünftiges Grossunternehmen vor, das als weltweit führend im Umgang mit Hochsensibilität gilt. Wie könnte ein Hochsensibilitätsmanagement dieses Unternehmens aussehen?

A: Das ist eine gute Frage. Ich habe mir jetzt so detailliert auch noch nicht Gedanken gemacht, weil es so illusorisch ist. Aber ich denke, dass es bei der Rekrutierung natürlich schon anfängt.  
315 Leute vielleicht auch danach auszusuchen, ob sie Hochsensible sind oder nicht. Das heisst also in die Rekrutierung dieses Wissen mit hineinzunehmen. Und vielleicht sogar einen bestimmten Prozentsatz ihrer Angestellten Hochsensible zu rekrutieren, so dass es wie so eine Mischung gibt. Ich meine, hochsensibel zu sein, heisst ja nicht, besser zu sein oder so, sondern man tickt einfach anders. Und ich denke, dass es eine runde Sache gäbe, wenn  
320 Normalsensible und Hochsensible zusammenarbeiten können in einer Atmosphäre der Toleranz. Das fände ich toll, wie schon gesagt. Wenn es so eine Beratungsfunktion oder einen Beratungsstab gäbe, der für jedes Team und jede Abteilung achten würde, wie die Werte vertreten und eingehalten werden und vielleicht Hochsensible mal zu befragen danach, was sie ändern würden. Also eine Atmosphäre von Transparenz zu schaffen und von  
325 Wertschätzung. Und ich weiss, wie schwierig das ist, weil wir alle einfach nur Menschen sind. Das heisst also, es muss auch eine Kommunikationskultur geben, die immer wieder mal überprüft wird. Es sollte Zeiten geben, die sich in Meetings nur diesen Themen widmen. Und

man muss deswegen noch nicht alle gleich mögen, was wohl ziemlich illusorisch wäre. Aber ein Team zu erschaffen, indem sie sich wohl fühlen können, heisst eben räumlich zu schauen, dass es keine Grossraumbüros gibt und es einen Ruheraum gibt. Dass die Arbeitsabläufe überschaubar sind. Dass genug Mitarbeitende gibt für genug Arbeit. Dass das Verhältnis stimmt, denn heute werden ja immer mehr Stellen abgebaut und die Arbeiten, die vorhanden sind, einfach verteilt auf die Mitarbeiter werden, wo noch da sind. Und das ist für Hochsensible ganz schlecht. Weil sie sich dann sehr verzetteln in verschiedenen Arbeitsgebieten. Denn sie wollen ja alles sehr gut und perfekt machen, was dann irgendwann nicht mehr aufgeht.

I: Und wenn wir jetzt wieder in der Zukunft sind; Wie würdest du denn die Bedeutung von Hochsensibilität in 20 Jahren einschätzen?

A: Ja, besser als heute, natürlich. Die Entwicklung der letzten paar Jahre gibt mir glaube ich ein Recht dazu, so zuversichtlich zu sein: Meine Hoffnung ist, dass das Thema noch mehr angekommen sein wird in der Öffentlichkeit. Also bei den Betroffenen ist es wahrscheinlich tatsächlich schon. Aber dass es wirklich auch Fuss fasst in der Wirtschaft, in der Politik, in der Verwaltung. Dass es überall einfach schon Hochsensible-durchsetzte Gruppen gibt, für die es auch ganz selbstverständlich, dass es Normalsensible und Hochsensible gibt und die von den Stärken beider Gruppen profitieren können. Das wäre so für mich eine Vision, die wohl gar nicht mal so sehr futuristisch ist. Also, aber ich denke, wirklich 20 bis 30 Jahre brauchen wir wahrscheinlich noch bis daher.

I: Und du hast jetzt nochmal erwähnt, dass die Hochsensiblen schon davon wissen. Wenn wir annehmen, dass 20% der Bevölkerung hochsensibel sind: Wie viele von diesen 20% sind sich ihrer Hochsensibilität heute bewusst?

A: Also ich glaube, diese Zahl kommt dadurch zu Stande, dass es eben 20% sind, die sich schon bewusst sind. Und ich habe eher den Eindruck, dass es noch mehr Hochsensible gibt, die sich dessen nicht bewusst sind. Die 20% sind ja irgendwo erfasst und das sind ja eigentlich schon die Leute, die das wissen. Und ich gehe davon aus, dass es eigentlich mehr geben dürfte. Man muss natürlich unterscheiden, nicht dass man auf einmal in diesen „Splint“ verfällt, dass alles auf einmal hochsensibel ist und so weiter – das auch nicht. Es gibt da tatsächlich Unterschiede. Ich glaube, dass sich diese Zahl auch noch nach oben korrigieren lässt. Ich glaube nicht, dass alle Hochsensiblen heute schon davon wissen, dass sie diese Veranlagung haben. Also mich erreichen täglich Anfragen von Leuten, die auch wirklich Bescheid wissen möchten, ob sie es nun sind oder nicht. Aber es gibt ja immer mehr Bücher und immer mehr Artikel darüber. Viele Menschen fühlen sich durch dieses Konzept angesprochen. Und das sind deutlich mehr als 20%, würde ich meinen. Und dann muss man immer noch unterscheiden, was ist Traumatisierung und was ist jetzt wirklich hochsensibel und so weiter. Nicht alles, was empfindlich ist, ist einfach hochsensibel. Da muss man dann schon schauen und da ersetzt auch kein Test ein persönliches Gespräch. Ich merke einfach, dass überall, wo

365 ich hinkomme, das Bedürfnis darüber zu erfahren, sehr gross ist. Und die, die sich dann in  
dem Spektrum widerfinden, dass die dann auch wirklich eine Erleichterung verspüren, das ist  
so das Symptom; „ah, jetzt endlich weiss ich, was mit mir los ist.“ Und gleich danach kommt  
aber dann die Frage „und jetzt, was machen wir jetzt damit?“ Und die, die es weniger betrifft,  
die können es eher an sich vorbeigehen lassen. Aber es ist halt ein interessantes,  
370 hochkomplexes Thema und deswegen interessiert es eigentlich auch zunehmend auch  
Normalsensible. Wenn wir zum Beispiel an Partnerschaften denken, wo es ja einfach auch  
Konstellationen unterschiedlicher Art gibt. Es gibt ja die Kombination hochsensibel und  
normalsensibel oder eben zwei Hochsensible miteinander. Und wenn ein Hochsensibler mit  
einem Normalsensiblen zusammen ist, kommt der gar nicht Drumherum sich damit  
375 auseinanderzusetzen. Und deswegen denke ich, wissen mittlerweile auch schon mehr als nur  
die Hochsensiblen ein wenig darüber. Und dann gibt es einfach so verschiedene Haltungen,  
eben gerade auch so von der Wirtschaft; Die eine Haltung sagt „das ist alles Quatsch“ und  
„das braucht man nicht, das ist wieder eine neue Modegeschichte“ und lehnen das ab. Und  
die andere Haltung ist aber durchaus auch offen und will dem auch ein bisschen Rechnung  
380 tragen. Da geht so ein bisschen die Schere auseinander. Ich weiss jetzt gar nicht, ob ich deine  
Frage wirklich beantwortet habe...?

I: Noch eine letzte Frage zur Zukunft; Jetzt nehmen wir mal an, ein Unternehmen hat  
besonders wertvolle Hochsensible. Was kann diese Hochsensiblen beim Unternehmen  
halten? Was kann man machen, dass man die nicht gleich verliert?

385 A: Das ist eine sehr gute Frage. Das, was Hochsensible mit der Zeit auch am Arbeitsplatz  
unzufrieden werden lässt ist diese Sinnlosigkeit oder die Erfahrung des sinnlosen Arbeitens.  
Also das, was sie tun, sollte Sinn machen. Das ist etwas sehr Nachhaltiges. Wenn sie das  
Gefühl haben, „das macht Sinn für mich“, dann bleiben sie auch. Und ich glaube, das muss  
von Zeit zu Zeit überprüft werden. Denn auch wenn ich bei einer Institution wie dem Roten  
390 Kreuz oder der Caritas oder so ähnlich arbeite, die ja eigentlich ein gutes Wertesystem  
vertreten oder auch eine gute Philosophie im Hintergrund haben, muss das noch nicht heissen,  
dass es sich für das Individuum sinnvoll anfühlt. Sondern dazu gehört wahrscheinlich wirklich  
auch Team, Arbeitsplatz, Philosophie – Bezahlung natürlich auch, aber eher untergeordnet –  
und so das Sinnhafte sollte wie ab und zu mal beispielsweise in Mitarbeitergesprächen  
395 abgeglichen werden; So vielleicht wie „macht es noch Sinn mit deiner persönlichen  
Entwicklung?“. Denn Menschen entwickeln sich ja auch weiter und irgendwann passt vielleicht  
das, was vor fünf Jahren gepasst hat, nicht mehr. Und da kann man dann schauen, „kann man  
da etwas machen, dass es sicher wieder sinnvoller anfühlt? Eine andere Aufgabe vielleicht  
oder etwas anders gestalten oder ist dann tatsächlich ein Wechsel wichtig?“ Jemanden zu  
400 verlieren, der seine Arbeit gut gemacht hat, muss für ein Unternehmen auch nicht unbedingt  
negativ sein. Sondern dann wird wie auch etwas frei und dann wird das Team wieder neu

durchmischt und so weiter. Ich meine, die Welt verändert sich ja auch ständig und Unternehmen, sind sehr darin gefordert, auch da mitzugehen.

I: Und darf ich dich noch etwas Persönliches fragen?

405 A: Ja, sicher.

I: Nämlich, seit wann du dich selbst als hochsensibel bezeichnest?

A: -----  
-----  
-----

410 I: Und jetzt noch zum Abschluss; Gibt es aus deiner Sicht noch irgendwie wichtige Aspekte des Themas, welche unzureichend oder zu wenig berücksichtigt wurden? Oder möchtest du sonst noch etwas Abschliessendes mit mir teilen in diesem Kontext?

A: Also ich finde zum Beispiel, dass du die Fragen sehr gut gewählt hast, weil sie sowohl den Status quo jetzt befassen als auch eine Zukunftsvision ins Auge fassen. Und ich nehme an,  
415 du möchtest, dass diese Arbeit auch beschreibt, was es denn vielleicht in der Zukunft braucht für eine nachhaltige Wirtschaft. Das hat mir sehr gefallen. Die Fragen finde ich sehr differenziert, so dass mir jetzt da eigentlich kein wichtiger Aspekt mehr einfällt. Aber etwas ist mir schon noch wichtig und ich denke, vielleicht hat es irgendwo auch Platz: Ich finde, dass die Gesellschaft Hochsensible auch braucht. Da bin ich wie Gerhald Hüter der Meinung, der  
420 sagt, dass diejenigen Eigenschaften in einer Gesellschaft sichtbar werden, die diese auch braucht. Von daher finde ich es eigentlich kein Zufall, dass das Thema Hochsensibilität seit ein paar Jahren so im Fokus steht. Weil ich denke, die Gesellschaft braucht genau diese Leute, aber die müssen eben selbstbewusst hochsensibel sein und nicht "verwurscht" und traumatisiert, damit sie der Gesellschaft auch nutzen können. Und ich denke, wenn sich das  
425 Firmen und Unternehmen nochmal mehr bewusst machen würden, dass sie auch in ihrem Mikrokosmos des Unternehmens die Gesellschaft abbilden, dann haben sie auch eine gesellschaftliche Relevanz. Und das ist für mich auch noch wichtig: Wenn man die Hochsensiblen wertschätzt – und natürlich auch die Normalsensiblen – dann leistet man eigentlich auch so eine Art Friedensarbeit, ohne jetzt andere abwerten zu wollen.

## Interview of expert 2

Interview of expert 2, 30.10.2015

I: Ist Ihrer Meinung nach Hochsensibilität für Unternehmen eher eine Chance oder eine Gefahr?

A: Ganz klar eine Chance.

I: Und was wäre der Hauptgrund?

- 5 A: Hochsensible Menschen sind in der Lage komplexe Zusammenhänge schnell zu erfassen und insofern sind sie eher Generalisten als Spezialisten. Und man kann sie variabel einsetzen in Unternehmen. Es ist nicht unbedingt davon abhängig, was sie für eine Ausbildung haben. Weil die meisten eben überdurchschnittlich intelligent sind, viele auch hochbegabt, und von daher Zusammenhänge sehr schnell erfassen können und auch gut differenzieren können.
- 10 Obendrein haben sie eine ausgeprägte soziale Kompetenz, sind sehr harmoniebedürftig und harmoniestrebend und können aufgrund dessen Teamarbeit wesentlich angenehmer gestalten. Weil sie auch ein Gespür haben für die Stimmung anderer Menschen und unterschwellige Aggressionen, Missverständnisse oder ungute Gefühle, sage ich einmal, auch
- 15 erspüren können. Und von daher sehr schnell eingreifen können, um da dann wieder die Harmonie herzustellen. Ich glaube, das ist von unschätzbarem Wert für Unternehmen.

I: Und wie würden Sie Hochsensibilität definieren?

- A: Kurz oder lang? Hochsensible haben eine intuitive Wahrnehmung, woraus alles andere eigentlich resultiert. Wenn ich sage „intuitive Wahrnehmung“, dann ist das schon, glaube ich, sehr umfassend. Denn da hängt eine ganze Menge dran. Das komplexe Denken. Auch dieses
- 20 Erspüren von Stimmungen, was oftmals unterschwellig abläuft, sie selber gar nicht unbedingt formulieren können. Aber es setzt dann automatisch eben dieses Harmoniestreben ein und sie sind bemüht, das wieder ins Lot zu bringen. Wenn ich sage „intuitive Wahrnehmung“, dann heisst das, sie sehen zwar die gleichen Bilder, wie andere Menschen, zum Beispiel, um das einmal visuell zu erklären. Nur die Bilder von Hochsensiblen haben mehr Pixel. Die sind
- 25 einfach tiefer. Aber insofern sehen sie schon mehr, aber im Prinzip dasselbe. Und wenn ich ein Bild mit mehr Pixeln habe, kann ich viel mehr Einzelheiten erkennen. Und das ist das Resultat dieser intuitiven Wahrnehmung.

- I: Und Sie haben zu Beginn den Begriff „Hochbegabung“ auch gebraucht. Man geht ja davon aus, dass Hochsensibilität rund 20% der Bevölkerung betrifft. Bei der Hochbegabung ist das
- 30 ja einiges tiefer. Und wie würden Sie da eine Differenzierung machen oder ist es für Sie dasselbe? Wenn wir in dieser Definitionsfrage gerade sind.

A: Ja, bedingt. Also Hochbegabung ist ja nun einmal ein feststehender Begriff, der mit der Definition „IQ gleich grösser 130“ bereits erschöpft ist. Das trifft natürlich nicht auf alle Hochsensible zu. Geht ja auch gar nicht. Ich habe mich aber viel mit dem Thema beschäftigt, weil ich ja von allen drei Fällen Phänomenen, also auch Synästhesie, betroffen bin. Und habe mich natürlich auch um Hochbegabung gekümmert und festgestellt, dass bei vielen Intelligenzforschern mittlerweile auch angekommen ist, dass diese andere Art des Denkens, dieses komplette Denken, diesen hohen ethischen Werte und, was man ja auch Hochsensiblen zuspricht, dass das durchaus ab einem IQ von 115 schon anfängt. Also einer Standardabweichung. Dafür können wir, dürfen wir nicht den Begriff Hochbegabung verwenden. Aber Hochsensible sind alle überdurchschnittlich intelligent. Und Elaine Aron hat ja diese Schätzung aufgestellt, 15 bis 20%. Ich bin der Meinung, dass das ein klein wenig zu hoch ist, weil sie zum grössten Teil im universitären Umfeld geforscht hat. Es gibt von Studien mit insgesamt über 1'300 gibt es nur eine kleine Studie, die sie in der Durchschnittsbevölkerung durchgeführt hat. Alle anderen an Universitäten und da findet man natürlich überwiegend oder überproportional viele überdurchschnittlich begabte Menschen, ganz klar. Deswegen meine ich, dass das ein bisschen zu hoch geschätzt ist mit 20%. Und wenn ich mir dann so die IQ-Kurve angucke, dann sind wir bei einem IQ von 115 bei exakt 15.8% der Bevölkerung. Also man kann nicht sagen „alle Hochsensible sind hochbegabt“, weil dieser Begriff halt festgelegt ist. Man aber schon sagen „alle Hochsensiblen sind überdurchschnittlich intelligent“ und ich persönlich kenne Hunderte von hochsensiblen Menschen. Da ist nicht einer drunter, der nicht überdurchschnittlich intelligent ist. Also die Wahrscheinlichkeit ist schon sehr hoch. Beweisen kann ich es nicht, natürlich nicht. Da müsste man dann einmal schon umfassende Studien zu anstrengen, aber da habe ich kein Interesse daran. Weil mir mein persönlicher Eindruck reicht. Das sollen dann die Leute machen, die da geübter drin sind als ich.

I: Und nun zu den Potentialen von Hochsensiblen. Sie haben schon einige erwähnt. Können wir da noch einmal genauer auf die Eigenschaften und die Fähigkeit von Hochsensiblen eingehen, die eben im Unternehmenskontext Wertschöpfungsquellen sind? Das kann auf der körperlichen Ebene, auf der geistigen Ebene, aber auch auf der Beziehungsebene sein.

A: Also auf der körperlichen Ebene können sie sicherlich als so eine Art Seismografen fungieren. Indem sie zum Beispiel zuerst reagieren, wenn irgendwas mit dem Licht nicht in Ordnung ist. Die merken ja manchmal schon, dass Neonröhren flackern, bevor es andere überhaupt mitkriegen. Und dass ist ja nicht nur für Hochsensible, sondern für alle gesundheitsschädlich. Oder dass sie zum Beispiel sehr schnell Gerüche aufspüren. Ich hatte gerade letztlich noch die Erzählung einer Hochsensiblen, die mir sagte „also ich rieche auf der Arbeit einen Schimmelgeruch. Und zwar ganz extrem nach dem letzten Regen. Und alle anderen riechen das nicht. Aber ich rieche das.“ Also die sind schon mit ihren Sinnesorganen

auch, zwar unterschiedlich individuell immer verschieden gelagert, aber schon sehr sensibel und riechen, hören, schmecken Dinge viel eher als andere Menschen. Ich zum Beispiel schmecke immer schon mindestens ein Tag vorher, wenn die Butter ranzig wird oder die Milch schlecht. Wo andere Leute mir dann sagen „was du dir wieder einbildest!“. Aber es stimmt eben auch immer. Oder bei Wurst, oder bei Käse weniger, schmecke ich das auch. Wo andere Leute sagen „die ist doch noch völlig in Ordnung“. Also sie können damit schon Schäden an anderen Menschen auch vorbeugen beziehungsweise frühzeitig einschreiten, wenn sie ernst genommen werden in ihrem Empfinden. Und da denke ich gerade in grösseren Unternehmen, wo man ja schon auch immer auf die Kosten achten muss, ich kann nicht in einem Unternehmen mit 1'000 Mitarbeitern, die da im Büro sitzen, jedem eine Tageslicht-Lampe auf den Tisch stellen. Das lässt sich irgendwann nicht mehr rechnen. Da muss man dann halt schauen, dass man gegebenenfalls günstigere Möglichkeiten findet. Oder wenn Menschen dort einräumt, dass sie vielleicht auch einmal Plätze wechseln oder dass sie vielleicht öfter einmal kleine Pausen machen können, um raus zu gehen. Oder was ich ganz toll finde aus der östlichen Welt, dass man zum Beispiel auch einmal so Entspannungs- und sportliche Programme in die Arbeit mit einbringt. Es sind zwar auch erst einmal höhere Kosten, aber ich denke langfristig wird sich das auszahlen. Das ist mal so die körperliche, sensorische Ebene. Auf der geistigen Ebene eben allen vorweg die überdurchschnittliche Intelligenz, dieses komplexe Denkvermögen.

Auf der emotionalen Ebene sind es eben auch diese hohen ethischen Werte, die eigentlich alle haben. Die haben einen unglaublichen Gerechtigkeitssinn. Sie spüren also sehr schnell, wenn irgendwo irgendwelche Ungerechtigkeiten stattfinden. Sie spüren eben auch Befindlichkeiten anderer Menschen. Das heisst nicht, dass sie Hellsehen können. Aber sie haben eben durch diese intuitive Wahrnehmung einen Blick für Gestik und Mimik und Körperhaltung. Und da kann ja schon viel an einem Menschen erkennen, insbesondere wenn man ihn kennt. Also unter Arbeitskollegen, sage ich. Da spüren sie dann schon sehr schnell, wenn sich da etwas im Beruf verändert und dass ist einfach, glaube ich, von unschätzbaren Wert. Also ich habe an vielen Leuten schon gemerkt, wenn die so innerlich gekündigt hatten und wusste schon, „also wenn da jetzt nicht etwas passiert, dann kündigt der wirklich.“ Und das kann ja für ein Unternehmen einen grossen Wert darstellen, wenn da ein Hochsensibler kommt und sagt „du, mit dem Kollegen stimmt etwas nicht und müssen wir da etwas tun, weil der ist wichtig für unser Unternehmen. Das können wir uns nicht leisten, dass der jetzt wegfällt.“ Obendrein muss er ersetzt werden, man hat eine viel höhere Einarbeitungsquote. Und dadurch natürlich auch entsprechend erhöhte Kosten. Also Unternehmen können schon, wenn sie ihre Hochsensiblen entdecken und ihnen entsprechend vertrauen, schon eine Menge Kosten einsparen alleine was die Personalfuktuation betrifft. Weil manchmal bedarf es nur Kleinigkeiten, die Leute zufrieden zu stellen.

I: Und Sie haben vorhin erwähnt, dass die Hochsensiblen eben individuell verschieden geartet sind oder eben unterschiedlich sind.

Ja, klar.

110 Können Sie da noch genauer eingehen? Also jetzt zum Beispiel diese Eigenschaften, Fähigkeiten, sind die eben sehr unterschiedlich verteilt oder gibt es so Durchschnittswerte? Wie schätzen Sie das ein aus persönlichen Erfahrungen?

A: Also Hochsensible sind individuell meiner Erfahrung nach extrem unterschiedlicher als Normalsensible. Also diese, ich nenne es einmal so, diese hochsensible Norm ist wesentlich weiter und grösser als die von normal sensiblen Personen. Von daher ist das schwer zu sagen.  
115 Also was allen gemein ist, sind wirklich diese ganz prägnanten Dinge, diese körperliche Sensitivität, die fünf Sinne, die auch unterschiedlich ausgeprägt sind. Manche Leute haben es mehr mit den Augen, die anderen mehr mit den Ohren, andere schmecken also, oder, riechen wie einen Hund. Also wirklich ganz, ganz extrem. Dass sie Menschen auch nach unterschiedlichen Körpergerüchen erkennen können, wenn sie nicht parfümiert sind. Das ist  
120 schon eine Gemeinsamkeit, die alle haben. Nur sind eben nicht alle geräuschempfindlich oder alle lichtempfindlich. Es ist eben unterschiedlich, wie die Sinne ausgeprägt sind. Das ist eine ganz individuelle Geschichte. Und was das Emotionale angeht, sind allen diese hohen ethischen Werte gemein. Auch ein klein wenig unterschiedlich gelagert. Der Eine sagt „Ich kann es nicht haben, wenn einer lügt. Ich merke das doch sofort.“ Der Andere sagt „Ich finde  
125 das nicht toll, wenn Leute über Dauer unzufrieden sind und das nicht gesehen wird.“ Und beim Dritten sind die Ungerechtigkeiten, diese Abneigung gegen Ungerechtigkeiten ganz stark ausgeprägt. Manche verabscheuen Gewalt in der Form, dass sie sagen „Ich kann noch nicht einmal Fleisch essen, weil Tiere getötet werden.“ Andere sagen, das ist mir egal, aber denen stehen die Träne in den Augen, wenn sie irgendwo sehen, dass Eltern ihre Kind schlagen oder  
130 einschreien oder so. Also da ist, das ist auch unterschiedlich ein bisschen. Und ich denke, das hängt auch viel mit der Sozialisierung zusammen, wie die Leute aufgewachsen sind. Sie sind halt von Geburt an, manche Leute sagen „anfälliger“, ich sage „aufnahmefähiger“, für das, was so um sie herum passiert. Und sie haben ein sehr gutes Gespür für das, was denn von ihnen erwartet wird. Und das wird natürlich dann internalisiert. Das hängt eben immer vom  
135 Elternhaus ab, was dann aus so einem hochsensiblen Menschen daraus wird. Es gibt natürlich auch welche, die das als furchtbaren Druck empfinden, die nur am Leiden sind. Und wirklich auch in dieser Opferhaltung verharren. Aber das ist durchaus nicht der grösste Teil und das ist auch nicht der Hochsensibilität Schuld. Zumindest nicht primär.

I: Und können wir bei der nächsten Frage noch die Sicht der verschiedenen Stakeholder  
140 beziehungsweise Anspruchsgruppen einnehmen? Und welchen Wert Hochsensible für diese generieren können? Zum Beispiel, es können Kunden sein, Unternehmensbesitzer oder auch Teammitglieder.

A: Also bei Teammitgliedern auf jeden Fall, dass Hochsensible ausgleichend wirken können im Team. Eben, weil sie schneller Stimmung erspüren. Dass sie auch durch ihr komplexes Denken sehr, sehr viele Ideen einbringen können. Und verhindern können, dass andere Teammitglieder sich nicht in Einzelheiten verlieren. Das sie einfach sagen „Hey, wir müssen diese Gesamtbild im Auge behalten. Und da müssen wir gemeinsam darauf hinarbeiten. Es macht jetzt keinen Sinn, wenn wir uns um diese Einzelheit extrem kümmern und im Prinzip Zeit damit vertun, darüber zu reden. Weil das Ganze muss fertig. Und wenn das ganze Gefüge steht, dann können wir sagen „okay, jetzt können wir noch an den Einzelheiten herum feilen und etwas verändern.“ Also sie sind sehr zielstrebig in ihrer Arbeit und in ihren Gedanken. Es ist so diese Arbeit im Team.

Wenn Vorgesetzte, Unternehmer ihre Hochsensiblen erkennen und geschickt einsetzen, dann haben die natürlich in allen Bereichen eine unheimliche Wertschöpfung. Weil Hochsensible auch sehr loyal sind. Und sie sich anderen Personen oder auch dem Unternehmen gegenüber sehr verbunden fühlen. Ein Hochsensibler mag nicht gerne ständig sein Umfeld wechseln. Die mögen keine Veränderung. Und das zieht sich insbesondere auf Personen. Und wenn ihre Bedürfnis erfüllt werden, auf allen Ebenen möglichst gut, dann können das auch heute noch in dieser schnelllebigen Zeit langfristige Mitarbeiter sein. Langfristig und treu. Und sie sind durch ihre ständige Lernbereitschaft auch nie ausserhalb des Modernen, würde ich meinen. Die sind, wenn man sie lässt, immer up-to-date, weil die halt auch eine intrinsische Motivation haben, selbst zu lernen und gut zu sein. Die ja für das Unternehmen auch einen gewissen Wert darstellen. Das ist ja gerade, es geht nur um diese Sinnfrage bei Hochsensiblen. Ja, die suchen ja immer in allem einen Sinn. Und wenn sie merken, sie sind wichtig für das Unternehmen, sie werden gebraucht an der Stelle, dann versuchen sie natürlich auch diese Stelle möglichst gut auszufüllen. Weil ihnen das einfach auch ein Sinngefühl vermittelt.

Und was Kunden angeht, naja, das liegt es auf der Hand. Ich sage einmal so dem schwächsten Glied in der Kette, was Kunden ja manchmal sind, weil sie nämlich gar nicht so die Entscheidungskraft haben, die man ihnen ganz gerne nachsagt. Dass da insbesondere in der Reklamationsabteilung Hochsensible ganz, ganz, ganz hervorragende Dienste leisten können und Kunden wirklich so zufrieden stellen können, durch ihre Intuition, durch dieses Stimmungen spüren, selbst beim Lesen zwischen den Zeilen Stimmungen heraus spüren, dass sie da wirklich in der Kundenbindung und in dem Kundenerhalt langfristig ganz, ganz, ganz hervorragende Dienste leisten. Weil ich glaube, dass Kundenakquise eher seltener passt.

I: Das ist gerade eine gute Überleitung. Bei all den Potentialen; Welche Aspekte der Hochsensibilität sind im Unternehmenskontext dann hinderlich?

A: Eine grosse Emotionalität kann hinderlich werden. Und das sind Hochsensible oft, wenn sie es noch gar nicht wissen, dass sie hochsensibel sind. Wenn sie das wissen und dann erfahren,

180 dass es da gewisse gleiche Persönlichkeitsmerkmale gibt, dann sind sie oft in der Lage, besser  
damit umzugehen. Es bedarf aber auch eines gewissen Trainings. Aber sie sind oftmals sehr  
emotional und da gehört durchaus auch die Wut dazu. Weil sie nicht verstehen können, warum  
andere Menschen sie nicht verstehen. Und solange sie das nicht fassen können, nicht  
abschätzen können, kommt es natürlich immer wieder zu irgendwelchen emotionalen  
185 Ausbrüchen. Es gibt die, die weinen vor lauter Verzweiflung, andere kriegen Tobsuchtanfälle,  
sind sehr ungeduldig mit ihren Mitmenschen. Eben weil sie nicht um diese Unterschiede  
wissen. Das ist zum Beispiel mir so gegangen als ich noch viel als Dozentin unterwegs war.  
Da habe ich mit meinen Kursteilnehmern weniger Geduld gehabt als heute, würde ich meinen,  
weil ich dachte „Moment einmal, was ich lerne kann, können die auch lernen. Das kann ja so  
190 schwer nicht sein. Die sollen sich einmal ein bisschen anstrengen. Es liegt bestimmt nicht  
daran, dass sie nicht wollen. Die haben keine Lust oder irgendwas.“ Aber das ist natürlich nicht  
so. Mir war das nicht klar, dass es da so grosse Unterschiede gibt. Und das ist eben bei vielen  
Hochsensiblen so. Dass sie zum Beispiel nicht verstehen, dass andere Leute mit  
Ungerechtigkeiten zu Recht kommen, offensichtlich. Dass sie mit Gewalt, ob körperlich oder  
195 psychisch, zu Recht kommen. Dass das scheinbar an denen abzuprallen scheint, so manche  
Dinge. Das sind schon Sachen, wo Hochsensible daran verzweifeln können. Weil sie nicht  
begreifen können, dass Menschen so, ja sagen wir einmal, ja stumpfsinnig sind oder so  
gefühllos oder so in diese Richtung. Aber dass das im Prinzip ja gar keine Gefühllosigkeit ist,  
sondern die Normalsensiblen eben anders mit den Themen umgehen. Da ist auf Seiten der  
200 Hochsensiblen oftmals ein grosses Unverständnis und da wäre es hilfreich, wenn die wissen,  
warum das so ist. Also Aufklärung steht für mich da an erster Stelle. Für viele ist es vielleicht  
gar nicht unbedingt möglich. Ich kenne auch Leute, die sehr gerne in Unternehmen arbeiten,  
die da schon sich auch zu Recht finden. Die auch nicht so das Problem mit anderen Menschen,  
mit Normalsensiblen, haben. Die aber oft auch einen hohen Perfektionsanspruch an sich  
205 selber haben. Und sich daran dann verbeissen. Also es ist schon unterschiedlich gelagert.  
Aber diese übergreifenden Persönlichkeitsmerkmale, die haben irgendwo alle und die können  
sich natürlich auch nachteilig auswirken. Insbesondere wenn ich in einem Unternehmen bin  
und ich bin unzufrieden, ein Hochsensibler wird das kaum sagen. Das muss man ihm schon  
anmerken. Und da ist natürlich die Gefahr gross, was ich als Unternehmer nicht weiss über  
210 meine Angestellten, das kann ich auch nicht ändern. Und wenn da jetzt ein Mitarbeiter  
unzufrieden ist und ich spüre das nicht als Unternehmer, dann besteht natürlich die Gefahr,  
dass der irgendwann einmal kündigt, dass der mir vor die Fahne geht. Und möglicherweise ist  
das ein grosser Verlust, je nachdem in welcher Position dieser Mensch tätig war. Mit solchen  
Dingen kann man vorbeugen. Aber da ist natürlich diese Emotionalität von Hochsensiblen  
215 auch ein Hindernis, weil die viele Dinge auch persönlich nehmen. Und nicht drüber reden und  
dann eben irgendwann für sich beschliessen „so, ich warte jetzt einmal ein paar Monate ab

und wenn sich hier nichts ändert, dann gehe ich eben.“ Das ist durchaus ein Nachteil von Hochsensiblen und das ist auch eine Gefahr. Aber da können nur beide Seiten daran arbeiten. Indem eben Hochsensible aufgeklärt werden, warum das bei ihnen so ist. Wie sie überhaupt konkret so gestrickt sind. Und dass das bei anderen nicht so ist. Und sie ermutigt werden, auch diese Dinge zu sagen. Aber dann muss natürlich die andere Seite, der Unternehmer, wer auch immer gerade vor ihnen steht, auch bereit sein, das so zu nehmen wie es ist und nicht ihnen zu sagen „naja, nun stell dich einmal nicht so an. Andere können das ja auch und sei einmal nicht so empfindlich.“ Also da muss auf beiden Seiten eine Aufklärung auch vom Verständnis her. Und dann, wenn das soweit ist, dann sind Hochsensible meiner Meinung nach ausschliesslich einen Gewinn für jedes Unternehmen und an jeder Stelle. Aber bis da ist noch ein weiter Weg.

I: Ja, jetzt um diesen Weg noch ein bisschen anzuschauen auch aus organisatorischer Sicht. Darf ich Sie bitten, wie schätzen Sie die Bedeutung zuerst einmal für heutige Unternehmen ein, also die Bedeutung von Hochsensibilität? Und wie würden Sie die Bedeutung in 20 Jahren einschätzen, welche Hochsensible für Unternehmen einnehmen?

A: Also in der heutigen Situation kann die Berücksichtigung und der gezielte Einsatz von Hochsensiblen sicherlich ein ganz bedeutender Zukunftsfaktor sein für Unternehmen, ganz sicher. Wie das in 20 Jahren sein wird möglicherweise halte ich für Spekulation. Ich spekuliere nicht gerne. Ich würde mir wünschen, dass bis dahin die Aufklärung soweit fortgeschritten ist, dass Unternehmen wirklich gezielt Hochsensible einsetzen. Vielleicht auch in Führungspositionen. Das funktioniert nicht immer, weil Hochsensible auch da Nachteile haben, natürlich, mit grossen Vorteilen auch. Also ich würde mir wünschen, dass Hochsensibilität bis dahin in der Gesellschaft und vor allem auch in Unternehmen anerkannt ist. Und man ihre positiven Seiten ernst nimmt, zu schätzen weiss und auch einsetzt. Das würde ich mir wünschen. Da glaube ich schon, wir brauchen die Hochsensiblen in der Gesellschaft, eben weil sie so komplex denken, eben weil sie so viele Zusammenhänge sehen, wo andere Menschen im Traum nicht darauf kommen. Weil sie Dinge, komplexe Zusammenhänge erspüren können aufgrund von wenigen Informationen. Und so ein komplettes Bild darstellen können. Wenn man das ernst nehmen würde, dann ginge es uns um einiges besser. Nicht nur Unternehmen, sondern der kompletten Gesellschaft. Also meiner Meinung nach ist Hochsensibilität in der Zukunft, genau genommen schon seit vorgestern, einfach nur unerlässlich. Es ist wichtig, weil die Welt ja auch immer komplexer wird und immer schneller wird. Viele einzelne Dinge überhaupt gar nicht mehr im Zusammenhang gesehen werden. Und das können Hochsensible ändern, davon bin ich überzeugt. Und davon profitieren selbstverständlich auch Unternehmen.

I: Und gibt es ihrer Meinung nach auch bereits heutige organisationalen Ansätze, von denen Sie eine Verbindung sehen mit Hochsensibilität? Also das könnte zum Beispiel so zwei Begriffe Diversity Management oder Talentmanagement.

255 A: Ja, Talentmanagement, Maximilian Lackner, ich liebe diesen Mann. Der hat mir aus der Seele geschrieben. Also Talentmanagement Spezial. Da geht es eben um Hochbegabte und auch ihre Sensibilitäten. Ja, es gibt solche Ansätze, die meiner Meinung nach aber nicht den Erfolg haben, den sie haben könnten. Wenn man das Ganze bewusst aus der Perspektive der Hochsensibilität sehen würde. Weil immer noch werden egal, welche Managementansätze,  
260 werden immer noch alle Ansätze so gesehen als, dass jeder Mensch sich da einfügen könnte und das lernen könnte. Es mag möglich sein, es wird aber sehr lange dauern. Und wenn solche Dinge speziell auf Hochsensible zuschneiden, dann könnte man sehr viel schneller und sehr viel einfacher Erfolge erzielen. Weil viele Dinge, die da immer wieder genannt werden, wie Gesprächstechniken, gewaltfreie Kommunikationen, den anderen ausreden zu lassen oder  
265 seine eigenen Gefühle zurück stellen zu Gunsten anderer, Hochsensiblen ohnehin angeboren. Das sind so Elemente, die sie nicht lernen brauchen und insofern finde ich, sollten solche Dinge eigens für Hochsensible auch konstruktiv zugeschnitten werden. Und da können dann sehr viel schneller Erfolge generiert werden. Das sehe ich einfach so. Es gibt wie gesagt ein paar gute Ansätze, aber das setzt sich alles nicht so wirklich durch, nicht umfänglich, nicht  
270 grossflächig. Es gibt immer noch Vereinzelte, die das aufnehmen und sagen „Ja gut, das können wir einmal probieren.“ Wie zum Beispiel der, wie heisst er denn noch, von dem Unternehmen Upstalsboom. Finde ich ganz toll. Also der Mann ist mit Sicherheit hochsensibel. Wie heisst er denn nochmal? Ich habe heute Wortfindungsschwierigkeiten.

I: Ist es das Unternehmen, das Sie auf Ihrer Internetseite erwähnen?

275 A: Ja, Janssen, Bodo Janssen heisst er. Das Unternehmen Upstalsboom ist so eine Hotelkette, die wirklich für ihre Angestellten das alles schon leben, wo jeder Hochsensible sagt „oh, da möchte ich gerne arbeiten.“ Der das umsetzt, ohne dieses Konzept Hochsensibilität zu berücksichtigen. Ich weiss gar nicht, ob der das überhaupt kennt. Aber er ist selber hochsensibel und hat es aus sich heraus entwickelt und entschieden. Und an solchen  
280 Unternehmen kann man sehen, wie das gehen kann, wenn man einen Hochsensiblen machen lässt. Es gibt noch mehr Unternehmen davon, die nennen sich, glaube ich, Unternehmen der Zukunft, so als Gruppe zusammengefasst. Und da werden so viele hochsensible Eigenschaften berücksichtigt. Es lässt jedem Hochsensiblen das Wasser im Mund zu laufen und von Neid erblassen, weil er auch gerne dort arbeiten möchte. Weil da einfach seine  
285 Potentiale, seine Vorteile anerkannt werden, er die leben darf. Und dann werden auch die Nachteile in den Hintergrund gerückt. Weil, wenn ein Hochsensibler zufrieden ist, dann ist er auch nicht mehr emotional, dann kriegt auch er auch keine Wutanfälle mehr und dann gibt es auch keine innere und äussere Kündigung. Und es ist relativ machbar und umsetzbar, wenn

man sich die Geschichte von Upstalsboom anguckt. Dann kann man einfach nur sagen „Ja  
290 logisch, das musste ja funktionieren.“ Es ist halt für, ich sage einmal so „normale“ Deutsche  
oder auch europäische Unternehmen ist das noch so weit weg. Also speziell hier in  
Deutschland haben wir ja so die Mentalität „naja, das haben wir schon immer so gemacht.“  
Und übrigens ein Satz, der mich zur Weissglut bringt. Und dann gibt es viel Angst. Wenn man  
etwas anders macht, dass es sich möglicherweise negativ auswirkt. Dass möglicherweise  
295 Verluste entstehen oder gegebenenfalls das ganze Unternehmen in Gefahr gebracht wird. Das  
die um ihren Platz fürchten. Und dann immer so mit der Begründung „naja, wir müssen ja  
unsere Arbeitsplätze sichern“. Aber so geht das nicht, da ist noch ein ganz grosses Umdenken  
nötig und so Unternehmer, wie der Bodo Janssen, beginnen da wirklich mit gutem Beispiel  
voran zu gehen. Der trommelt da ganz laut, der ist überall präsent. Der macht und tut. Der hat  
300 eine Internetseite, eine Facebook-Seite. Er guckt, dass er in der Öffentlichkeit steht, er hält  
Vorträge. Aber es sind noch zu wenig.

I: Lassen Sie uns noch einmal ein bisschen spekulieren. Stellen Sie sich bitte ein zukünftiges  
Grossunternehmen vor, das weltweit als führend im Umgang mit Hochsensibilität gilt. Jetzt,  
wie könnte ein Hochsensibilitätsmanagement dieses Unternehmens aussehen?

305 A: Also den Leuten müssen Freiheiten eingeräumt werden, mehr als heute. Hochsensible  
stellen sich ja immer die Sinnfrage. Die sind ja auch sehr, sehr leistungsfähig. Und es gibt eine  
ganze Menge Hochsensibler heutzutage die sagen „Ich verstehe überhaupt nicht, wieso ich  
da immer um 8 Uhr sein muss und um 17 Uhr erst wieder gehen darf. Wenn ich doch meine  
Arbeit, wenn ich um 9 komme zum Beispiel, weil das einfach für meinen Biorhythmus besser  
310 ist, von 9 bis 11 schon erledigen kann. Dann sitze ich den Rest der Zeit da herum, weil das so  
ist.“ Also da würde eine leistungsabhängige Vergütung zum Beispiel Hochsensiblen entgegen  
kommen. Bei Zeiteinteilung ebenso. Es sei denn natürlich, man arbeitet im öffentlichen  
Kundenverkehr, wo die Kunden sich darauf verlassen müssen, dass von bis diese Sachen  
auch besetzt sind. Aber auch da kann man Hochsensiblen Freiheiten einräumen, indem man  
315 ihnen zum Beispiel diese Zielsetzung gibt, dieser Bereich von morgens um 7 bis abends 10  
für Kunden besetzt sein. Die müssen immer auf einen kompetenten Ansprechpartner stossen.  
Und wir haben für diese Abteilung, ich sage einmal, vier Leute zur Verfügung. Da kann man  
Hochsensiblen getrost selber überlassen, wie sie das einrichten und ganz sicher sein, dass  
niemals ein Kunde einen Nachteil. Also sie brauchen mehr Freiheiten, müssen mehr selbst  
320 entscheiden können, weil sie ja durchaus die Kompetenz, die Weitsicht, dieses umfassende  
Bild vor Augen haben. Das würde ich sagen, ist ganz wichtig. Mehr Selbstständigkeit, mehr  
Freiheit einräumen. Auf der anderen Seite müssen sie natürlich mit ihrer körperlichen  
Sensitivitäten vernünftige Arbeits- und Umweltbedingungen auf der Arbeit vorfinden oder  
entsprechend ändern dürfen. Das heisst, man muss sie ernst nehmen, wenn sie kommen und  
325 sagen „von dem Licht bekomme ich Kopfschmerzen.“ Und der Chef dann sagt „Ja aber die

anderen haben ja keine Kopfschmerzen. Dann liegt es an dir.“ Möglicherweise haben aber nach einem Jahr die anderen fünf auch Kopfschmerzen. Sie müssen ernst genommen werden. Sie müssen grössere Freiheiten eingeräumt bekommen. Sie müssen das Gefühl haben, dass man ihnen vertraut. Und dann wachsen sie über sich hinaus. Wenn man das in die  
330 Unternehmerköpfe kriegen könnte, ist schon viel gewonnen.

I: Ja und die nächste Frage die überschneidet sich jetzt etwas, aber trotzdem noch; Jetzt angenommen, ein Unternehmen verfügt über besonders wertvolle Hochsensible. Wie können diese denn gehalten werden?

A: Können Sie das nochmals wiederholen? Das habe ich akustisch nicht verstanden, den  
335 ersten Satz.

I: Ein Unternehmen hat besonders wertvolle Hochsensible. Und wie kann das Unternehmen diese wertvollen Hochsensiblen halten? Dass sie nicht abgeworben werden?

A: Ja, das überschneidet sich. Erstmals natürlich grössere Freiheiten in der Arbeitsgestaltung, in der Zeit. Leistungsgerechte Entlohnung. Und möglicherweise auch eine  
340 abwechslungsreiche Tätigkeit. Weil Hochsensible eher Generalisten als Spezialisten sind.

Natürlich gibt es auch Spezialisten unter ihnen. Aber selbst die gucken irgendwann mal von ihrer Arbeit auf und sagen „Also, die anderen Abteilungen arbeiten mit mir hier nicht so zusammen, wie es für das Unternehmen gut wäre. Wir müssen uns einmal zusammensetzen. Wo sich dann jeder wundert, wie kommt er dazu? Der sonst die ganze Zeit immer nur in seinem

345 Büro und kriegt doch gar nicht mit, was woanders los ist. Aber er kriegt es natürlich mit.“ Also die merken sehr schnell, auch wenn sie sich auf irgendwas spezialisiert haben, die merken sehr schnell, wenn etwas im Unternehmen nicht rund läuft. Sie brauchen da dann auch die Freiheit zu sagen „Wir müssen da etwas ändern.“ Man kann sagen, heute ist es fast immer so, dass Hochsensible in solchen Aussagen nicht ernst genommen werden. Eben weil die

350 anderen sagen „das kann der doch gar nicht wissen.“ Entweder, weil das einfach nicht stimmt oder „der kriegt doch davon gar nichts mit, der hat doch damit gar nichts zu tun.“ Aber es ist in der Tat so, dass Hochsensible sehr viel mitbekommen. Und sei es nur über ein paar Bemerkungen auf dem Flur von anderen Mitarbeitern. Mit diesen wenigen Informationen machen die sich ein Gesamtbild und das passt. Also das ist sehr, sehr wichtig für Unternehmen

355 und ich habe einen Bildungsträger betreut in diesem Bereich und Dozenten, Lehrer, Pädagogen sind ja viele, viele Hochsensible. Weil die auch Spass daran haben, ihr Wissen zu vermitteln. Und ich habe da mit der Geschäftsleitung gesprochen und zu Anfang ging das sehr schleppend. Dann hatte man aber einen Teil der Geschäftsleitung ausgetauscht. Und Klick gemacht hat es erst dann als ich der Geschäftsführerin sagte und klarmachte, dass sie selbst

360 hochsensibel und hochbegabt ist. Das war ich gar nicht klar. Und von da ab war es eine wunderbare Zusammenarbeit und sie hat ganz, ganz schnell intuitiv verstanden, wie sie mit ihren Mitarbeitern umgehen muss. Wo sie welche Mitarbeiter einsetzen muss. Und sie war in

kürzester Zeit in der Lage, dass wirklich alleine und sehr zielsicher zu regeln. Also ich fand das unglaublich auf welche kreativen Lösungen die gekommen ist. Also wirklich nur ein paar  
365 Mitarbeiter umgesetzt, umpostiert und schon lief der ganze Ablauf viel besser. Und diese Mitarbeiter sind heute noch da. Und ich weiss, weil die ja eben kennengelernt und identifiziert habe im Unternehmen, weiss ich, wenn das nicht passiert wäre, wären die heute nicht mehr da. Alle nicht. Es handelte es sich um vier, vier wichtige, wirklich wichtige Leute und sehr wertvolle Leute für dieses Unternehmen. Und das hat genau geklappt.

370 I: In welchem Bereich war dieses Unternehmen tätig?

A: Ein Bildungsträger.

I: Ein Bildungsträger. Ja, das ist ein schönes Beispiel.

A: Ja, es ist grandios, es ist wirklich grandios. Es bedarf manchmal gar nicht so vieler Umstellungen. In dem Fall war es wirklich so, dass vier Mitarbeiter einfach nur umpostiert  
375 worden sind und die Abteilungen jetzt viel besser miteinander arbeiten. Die Mitarbeiter von der Art Arbeit auch viel passender sind und die zufriedener sind. Und sie haben organisatorisch auch die Möglichkeit an diesen Positionen mehr Freiheiten einzunehmen. Es geht ja nicht immer und überall in Unternehmen. Man kann ja nicht sagen „meine Produktionsmitarbeiter die können jetzt kommen und gehen, wann sie wollen.“ Das funktioniert ja nicht. Aber man  
380 kann wirklich durch gezieltes Setzen der entsprechenden Mitarbeiter, dazu gehört, dass man ihre Interessen erkundet, dass man ihre Stärken herauschält, dass man es abgleicht mit anderen Mitarbeitern im Unternehmen. Und vom Menschlichen her, wo könnte dieser Mensch von seiner Art her vielleicht Gutes tun im Team oder auch als Abteilungsleiter, als sonstiger Vorgesetzter oder als Projektleiter, wie auch immer. Also das muss gar nicht unbedingt bei  
385 allen Mitarbeitern erfolgen. Es bedarf manches Mal überhaupt keiner grossen Veränderungsstruktur, um da für das Unternehmen und auch für die Mitarbeiter wirklich etwas zu erreichen. Denn, wenn ich zum Beispiel eine Abteilung habe, sagen wir einmal grosses Unternehmen mit einem Empfang direkt unten, wo sechs oder acht Leute arbeiten und die sind unzufrieden. Dann kann das schon ausreichen, wenn ich da als Teamleiter einen  
390 Hochsensiblen postiere, der die Stimmungen der Leute aufnimmt und abfängt. Und eben dann im kleineren Bereich übertragen nur auf seinen Tätigkeitsfeld da dann auch die Freiheit hat zu sagen „so, wir müssen jetzt mal bei dem dies machen, der braucht einen anderen Bürostuhl. Hier ist es so und so und der kriegt mal eine andere Arbeitszeit, weil der sowieso jeden Morgen verschläft. Dann kann er besser erst um 10 anfangen, weil der arbeitet dann gerne bis 8.“ Und  
395 schon sind die Mitarbeiter zufrieden, ob jetzt ebenfalls hochsensibel oder nicht. Ich glaube, das ist eine relativ einfache, schnell umzusetzende, sehr effektive Methode.

I: Vorhin haben Sie erwähnt, dass es im Bildungsbereich überdurchschnittlich viele Hochsensible gibt.

A: Ja.

400 I: Jetzt, wie schätzen Sie die Verbreitung von Hochsensiblen in verschiedensten Branchen oder Tätigkeitsbereichen ein?

A: Das können Sie nachlesen in der Diplomarbeiten von der Franziska Borries. Die hat, ich glaube, an der Uni Bielefeld ihre Diplomarbeit geschrieben mit der Frage „Gibt es die Hochsensiblen?“. Und da hat sie am Rand eben auch die Berufe notiert, in denen die tätig  
405 sind. Es sind überwiegend beratende Berufe, was kein Wunder ist bei den Eigenschaften. Und dazu gehört auch dieser pädagogische Bereich. Hochsensible wollen ja immer Gutes tun und das kann man sowohl als Lehrer als auch als Sozialarbeiter, als Psychologe, als Arzt. Da gibt es viele Möglichkeiten. Sie sind gerne in beratenden und helfenden Berufen, weil, nicht alle, aber die meisten von ihnen nicht so gerne in der ersten Reihe stehen. Das ist auch immer so  
410 eine Angst zum Beispiel, die so manche Führungskräfte, wenn sie feststellen, da ist unter ihren Mitarbeitern ein Hochbegabter, die Angst, er will an meinem Stuhl sägen, aber das will er ja gar nicht. Er möchte ja einfach nur ernst genommen werden und als gleichwertiges Mitglied dieser Gemeinschaft auch gesehen werden, sich selbst und seine Ideen einbringen können. Also die meisten würden sagen, wenn man sie fragt, „möchtest du den Job von dem Direktor  
415 haben“, würden sagen „Nein, lass mal, brauche ich nicht.“ Denn darum geht es nicht. Da ist eben auch so eine grosse Angstbarriere von Manchen. Hochsensible sind aber durchaus auch in naturwissenschaftlichen Berufen stark vertreten. Mathematik, Physik, Chemie, Biologie. Das sind so die Fächer, wo die wirklich auch gerne sind, weil sie da ihrem Forscherdrang nachgehen können. Und dann natürlich beratende, helfende Berufe. Altenpflege,  
420 Krankenschwestern, also alles im medizinischen und psychologischen Bereich. Aber auch gerne als Unternehmensberater und da haben Hochsensible auch kein Problem damit, Betriebswirtschaft zu studieren. Habe ich ja auch einmal gemacht. Also ich fand das damals ganz toll für mich. Mir hat das wahnsinnig Spass gemacht. Ich war leidenschaftliche Betriebswirtin. Aber eben, weil ich immer diesen Gesamtkontext gesehen habe. War ja dann  
425 jahrelang als Unternehmensberaterin tätig. Immer diese beratende Sache, weil ich eben gesagt habe, „Mensch, ich sehe doch das Gesamtbild und andere sehen das eben nicht. Und da kann es ja eine grosse Hilfe, wenn ich ihnen das vermittele.“ Und das war immer schon so meine Motivation und ich stelle fest, seit ich von Hochsensibilität weiss, so viele solche Menschen kennengelernt habe, ist es bei vielen ganz genauso.

430 I: Darf ich da gerade einklinken und fragen, seit wann Sie sich denn selbst als hochsensibel bezeichnen?

A: -----  
-----  
-----  
435 -----

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

440

I: Und jetzt als abschliessende Frage noch. Gibt es aus Ihrer Sicht jetzt irgendwie noch wichtige Aspekte, die Ihrer Meinung nach zu wenig berücksichtigt wurden in diesem Interview? Oder möchten Sie irgendwie ein, vielleicht noch ein letztes Praxisbeispiel mit mir teilen? So als Symbol für Hochsensible im Unternehmenskontext, oder?

445

A: Also ich fand das jetzt eigentlich ganz schön. Ich konnte endlich mal sagen, was mir so auf der Seele liegt. Ja, das finde ich wirklich gut. Ja, so als Resümee. Ich würde mir wünschen, dass viel mehr Unternehmen oder Unternehmer offener werden für dieses Thema. Dass die einfach offener sind und sagen „Okay, nicht jetzt hier alles für den Unternehmenserhalt tun, Gewinne maximieren und so weiter und so fort.“ Sondern einfach nur sagen „Ja, wir möchten vielleicht in hundert Jahren auch noch an diesem Platz sein.“ Und da könnten eben Hochsensible für Nachhaltigkeit und auch wirtschaftliche Überlegungen einen grossen Beitrag leisten.

450

### Interview of expert 3

455

Interview of expert 3, 02.11.2015

I: Ist deiner Meinung nach Hochsensibilität für Unternehmen eher eine Chance oder eine Gefahr?

A: Naja, es kommt auf das Unternehmen an. Wenn du ein eher innovatives Unternehmen hast, das sehr kreatives, was innovativ sein soll, das auf Softskills Wert legt, was einen Wertekanon  
5 hat, der die Menschen in den Vordergrund stellt, die also eine werteorientierte Unternehmensführung betreiben und nicht nur irgendeine Hochglanzbroschüre damit bestücken, dann ist Hochsensibilität sicherlich einen grossen Vorteil, hochinteressant und vor allen Dingen, wenn sie wissen, dass das Humankapital das Wichtigste ist in ihrem Unternehmen. Denn Maschinen kannst du ersetzen, Software kannst du ersetzen, aber die  
10 Menschen eben nicht. Und wenn du da auch wirklich super schöne Arbeitsplätze schaffen kannst für Hochsensible, ist das eine tolle Angelegenheit.

I: Und können wir zu Beginn noch Hochsensibilität definieren? Also in deinen Worten.

A: Ja genau, das grosse Problem; was ist das überhaupt? Es ist ganz einfach erst einmal. Aristoteles hat die fünf körperlichen Sinne definiert: hören, sehen, riechen, schmecken, fühlen.  
15 Eine vergessen...? Nein, alle da, fünf Stück. Und die sind bei hochsensiblen Menschen deutlich stärker ausgeprägt. Nicht jeder Sinn gleichermassen stark. Aber die Wahrnehmung einzelner oder vielleicht auch zwei, drei Sinnen, manchmal sogar im Sinne von Synästhesie, also der Verknüpfung von Sinneswahrnehmungen, stärker ausgeprägt. Das heisst sie sind geräuschempfindlicher, lichtempfindlicher, schmecken intensiver, riechen intensiver. Haben  
20 Probleme zum Beispiel mit Stoffen auf der Haut. Dann gibt es noch den sogenannten sechsten, siebten Sinn. Das ist für mich die Hochsensitivität und ich weiss nicht, wie sehr du dich mit meiner Arbeit beschäftigt hast. Ich unterscheide das aus einem Grund. Weil ich es für notwendig halte. Es gibt Menschen, die sagen „ich bin nicht hochsensibel im körperlichen Sinn. Aber ich bin hochsensitiv. Das heisst ich spüre, ich nehme wahr, welche Stimmung zum  
25 Beispiel im Raum ist, ob ein Mensch aggressiv ist, ob du belogen wirst.“ Das ist für mich die Hochsensitivität. Es gibt sowohl Menschen, die sagen „ich bin hochsensibel, aber nicht hochsensitiv“ und umgekehrt. Und das wird immer in einen Topf geschmissen. Deswegen mag ich es gerne unterscheiden.

I: Und was wäre dann der siebte Sinn?

A: Ja, das ist die Hellsinnigkeit. Das ist also dieses Hellfühlen, Hellhören. Das, was im Grunde genommen jenseits der physischen Wahrnehmung ist, die Ahnung, man könnte auch sagen die Intuition. Die Intuition hat jeder Mensch. Wenn die Intuition sehr stark ausgeprägt ist, wenn

sie sehr stark geschult ist, wird daraus die Hochsensitivität. Und wenn es da noch weiter geht, geht es um Medialität. Das hat jetzt im Unternehmenskontext gar keinen Sinn, aber Intuition  
35 ist etwas, das hat jeder Mensch. Das wissen wir einfach. Und wenn die sehr stark ausgeprägt sind und du guten Zugang dazu hast. Dann hast du da die Hochsensitivität und somit den sechsten Sinn.

I: Und welche Eigenschaften oder Fähigkeiten können Hochsensible in Unternehmen einbringen als potentielle Quelle für Wertschöpfung? Das kann auf der körperlichen Ebene,  
40 der geistigen Ebene oder der Beziehungsebene sein.

A: Jetzt nehmen wir einfach mal die fünf ausgeprägten körperlichen Sinne. Nun wissen wir, dass zum Beispiel ein Sommelier ganz tolle Vorteile hat, wenn der einen guten Geschmackssinn hat. Oder ein Kaffeeröster oder ein Teetester oder ein Koch. Ein Versuchskoch, ein Entwickler von neuen Rezepten. Also alles, das wo ein Sinn besonders stark gefragt wird. Der Hörsinn  
45 haben Musiker, Lehrer, Musiklehrer. Alles das, wo du eben besonders stark ausgeprägte auditive Wahrnehmung haben musst. So kannst du etwa sehen, passt das in mein Unternehmen, dass ich Menschen dort habe, die bestimmte Sinne stärker ausgeprägt haben. Überall, wo es um Feinfühligkeit, um Ästhetik, um Sensibilität, um Harmonie geht, sind die Hochsensiblen besonders gut als Mitarbeiter einsetzbar. Vor allen Dingen, wenn es um  
50 beratende Tätigkeiten geht. Weil die fühlen, was Menschen brauchen. In dem Moment, wo sie beraten, ist auch voll egal, es können Lehrer sein, das können Pfarrer sein, das können Ärzte sein, Psychotherapeuten. Überall, wo menschliche Beratung nötig ist, da sind Hochsensible. Kunden, Kundenberatung. Wenn es geht, nicht in Krisengesprächen, weil dann sind Hochsensible auch eher einmal überfordert. Aber Kundenberatung, toll.

I: Und jetzt, du hast die körperliche Ebene erwähnt, die Beziehungsebene. Kannst du zur geistigen Ebene noch etwas ausführen?

A: Wie definierst du die geistige Ebene?

I: Du hast schon die Kreativität erwähnt, das wäre jetzt etwas. Oder komplexes Denken, das Gesamtbild vor Augen zu haben. Oder ich meine, die Intuition, die du erwähnt hast, würde ich  
60 irgendwo dort einordnen.

A: Okay, da sind wir auch stark im Bereich, dass sehr viele hochsensitive, -sensible Menschen parallel auch hochbegabt sind. Also Kreativität, Informationen, Trends zu entdecken. Also ein Gespür zu haben, wo geht es hin. Ob das ein gesellschaftlicher Trend oder ein Produktrend ist. Künstler, das wissen wir, sind oft kreativ, sind oft Hochsensible. Ob das nun bildende Kunst  
65 oder produzierend ist vollkommen egal. Also all diese Bereiche, klar, da sind Hochsensible besonders gefragt.

I: Und können wir jetzt die Sicht unterschiedlichster Stakeholder beziehungsweise Anspruchsgruppen einnehmen? Also das können Kunden sein, die du schon kurz erwähnt

70 hast. Es können Vorgesetzte oder auch generell Teammitglieder sein, um jetzt so drei zu nennen.

A: Alle, alle die. Es gibt keinen Bereich, wo Hochsensible nicht passen. Machen wir das einfach. Es gibt keinen, keinen, überhaupt nicht. Es gibt Umweltbedingungen, auf die Unternehmen drauf Rücksicht nehmen müssen.

75 I: Aber hast du vielleicht von deinen Beratungstätigkeiten konkrete Beispiele, wo du sagen kannst „Ja okay, diese Person konnte eben genau das so bieten für eben diese Anspruchsgruppen, aus Sicht des Kunden oder aus Sicht eines Teammitglieds?“

80 A: Es ist gerade spannend. Mir fällt gerade eine sehr grosse Rechtsanwaltskanzlei ein, die gesagt hat, „ich suche ganz gezielt hochsensible Menschen und Männer“ – obschon das ja nochmal schwieriger ist, weil Frauen es sich vielleicht eher eingestehen, dass sie hochsensibel sind. Die wollten tatsächlich hochsensible Rechtsanwälte einstellen, weil sie sagten, dass das etwas ist, wo eben der Beratungsaspekt besonders gut hervorkommt. Das waren keine, die wild drauf waren, immer vor Gericht zu gehen, sondern die waren scharf auf Vergleiche zu schliessen und auf Mediation, um wirklich für Kontrahenten immer das beste und harmonischste Ergebnis zu erzielen. Da waren diese Hochsensiblen Klasse.

85 I: Und die waren vom Raum München, oder?

A: Nein, die waren aus dem Rhein-Main-Gebiet.

I: Okay. Und jetzt bei all den Potentialen. Welche Aspekte der Hochsensibilität sind besonders hinderlich im Unternehmenskontext?

90 A: Ja, da haben wir das eine Beispiel; das Grossraumraumbüro. Das Grossraumbüro und ein Hochsensibler, der Geräusch empfindlich ist. Der hört mit, was der Kollege drei Tische weiter erzählt, er hört jedes Telefon klingeln, die Fenster auf und zu, es fährt ein Auto vorbei, der Drucker rattert, im Geschirr klappert irgendetwas. Die Rückzugsmöglichkeit, die Stille, und die Möglichkeit, sich abzuschliessen, wären für Hochsensible oft sehr wichtig. Damit du einfach den Energieverbrauch wieder auftanken kannst.

95 I: Und dann auch vom Persönlichkeitsmerkmal? Gibt es irgendwie die Art und Weise, wie sie sich verhalten, dass das auch hinderlich sein könnte?

100 A: Naja, das ist nicht anders als bei allen anderen Menschen. In dem Moment, wo sie in Stress geraten, gibt es Menschen, die ziehen sich zurück und andere werden aggressiv. Und dazwischen pendelt es. Das ist bei Hochsensiblen genauso. Je nach Temperamentslage. Wenn du introvertierter bist, ziehst du dich eher zurück. Kehrst in die Stille oder in die innere Immigration und kündigst innerlich. Man sagt, 30% sind Extrovertierte, 70% sind introvertiert. Ich kenne sehr viele Menschen, die pendeln dazwischen, die springen je nach Anlass. Ich zum Beispiel auch. Also heute, liegt am Anlass, ich muss jetzt extrovertiert sein mit dir. Ja aber davor habe ich so drei Stunden meine Arbeit gemacht und war total introvertiert und wenn ich 105 die Wahl habe, dann wähle ich also immer eher die introvertierten Tätigkeiten. Und das zu

berücksichtigen, ist einfach wichtig. Welche Art und Weise man im Reaktionsmodus hat, selbst zu kennen und dann weisst du, das ist einfach meine Art, um damit umzugehen.

I: Was sind die wichtigsten Bedingungen, dass eben Hochsensible ihre Potentiale im Unternehmenskontext möglichst gut entfalten können?

110 A: Wichtig wäre natürlich zunächst einmal, dass der Hochsensible weiss, dass er hochsensibel ist. Was nicht immer der Fall ist. Aber gehen wir einmal, dass der Hochsensible es weiss. Dann ist es natürlich etwas, das ich mir mit Bleistift auf die Stirn schreibe und in ein Vorstellungsgespräch gehe und sage „jetzt, gib mir einen passenden Arbeitsplatz.“ Besser ist es, wenn ein Unternehmen eines Profils, eines Erfahrungsformulars oder was sie da an  
115 Lebensläufe haben, daraus die Wahrscheinlichkeit, dass der dazu gehört, aufgrund einfach seines Werdegangs und was er für Hobbies und wie er schreibt, Sprache drückt das ja auch aus, dass er dazu gehört und dann zu sagen „okay, wir nehmen diesen Menschen auf“. Und ob das Rückzugsmöglichkeit ist, flexible Arbeitszeiten, der Mensch muss sich artikulieren können, der darf nicht sagen „oh, ich bin ja so introvertiert, dass ich den Mund nicht aufkriege.“  
120 Da gibt es wahnsinnig viele Faktoren. Die sind nicht anders als bei anderen Menschen auch. Wenn ich meine Bedürfnisse nicht kenne, kann ich sie nicht erfüllen. Wenn ich als Unternehmen die Bedürfnisse meiner Mitarbeiter nicht kenne, kann ich sie nicht erfüllen. Ob das jetzt der Mitarbeiter ist, der zwei Meter gross und einen anderen Bürostuhl oder ab das der Hochsensible ist und der eher eine Türe zum Zumachen braucht. Ob das ist, dass man  
125 sagt „es gibt Ruhezeiten oder die Möglichkeit, geht raus in den Park“, wie bei mir jetzt vor der Tür, „setze dich auf eine Parkbank in der Mittagspause statt in die Kantine zu gehen.“ Das muss jeder selber wissen.

I: Und welche Bedeutung hat deiner Meinung nach Hochsensibilität für die heutigen Unternehmen?

130 A: Wie ich vorhin schon gesagt habe, wenn sie wirklich im Bereich von Werteorientierung, Nachhaltigkeit, mit Kreativität, Innovation tätig sind und nicht einfach an der Stelle stehen, wo sie bisher waren. Das ist ja nun auch entstanden alles aus einer Vergangenheit, die sehr unsensibel war, um es einmal so zu sagen, und eher Ellbogenmentalität hat, sehr verstandesorientiert. Und die Zeiten sind einfach vorbei. Ich glaube, da entwickelt sich etwa in  
135 eine andere Richtung.

I: Um bei dieser anderen Richtung dann anzusetzen; wie schätzt du das in 20 Jahren ein, die Bedeutung von Hochsensibilität?

A: Ich denke, es wird mehr werden. Es wird mehr werden. Wir sehen doch, wohin uns diese Ellbogenmentalität geführt hat. Die hat nicht dazu geführt, dass wir jetzt wesentlich friedlicher  
140 miteinander leben. Das geht ja die gesamte Gesellschaft an. Ernährung zum Beispiel oder was auch immer, das ist alles sehr brutal. Es geht sehr um Konkurrenz. Und die ganze gesellschaftliche Entwicklung zeigt deutlich auf, dass es in Richtung Kooperation geht und

nicht mehr um Konkurrenzgedanke, der vorherrscht. Wir haben nicht mehr der IQ, der oben steht, sondern wir haben den WeQ, der oben steht. Das siehst du an Wikipedia, das siehst du  
145 an Carsharing, das siehst du überall. Teilen, gemeinsam etwas kreieren, und da sind Hochsensible klasse, klasse. Teamfähig und motivationsfähig, kooperativ, kommunikativ. Wenn sie ihren Stärken gemäss eingesetzt werden. Also kurz gesagt, ein Unternehmen, was in 20 Jahren bereits Hochsensible richtig gefördert hat, hat dann garantiert einen Wettbewerbsvorsprung.

150 I: Und siehst du bereits heutige organisationale Ansätze, mit denen du eine Verbindung siehst mit Hochsensibilität?

A: Klar, Google. Google hat Spielzimmer für die Mitarbeiter, die kreativ sind. Du kennst das Geschäftsmodell von Google vielleicht auch. Auch Apple ist ganz ähnlich. Das sind die innovativsten und modernsten Unternehmen, die voll auf der Linie sind. Teilweise erkenne ich  
155 es, aber nur teilweise, es hängt sehr von den Menschen ab, bei der deutschen IKEA. Es ist eine Frage der Unternehmenskultur. Da gibt es durchaus heute auch schon welche.

I: Und darf ich dich bitten? Stell dir ein zukünftiges Grossunternehmen vor, das weltweit als führend im Umgang mit Hochsensibilität gilt. Und jetzt, wie könnte ein Hochsensibilitätsmanagement eines solchen Unternehmens aussehen?

160 A: Der heisst erst einmal nicht Hochsensibilitätsmanager, der heisst Feel-Good-Manager. Als Feel-Good-Manager zitiert er die Mitarbeiter zum Mitarbeitergespräch nicht einfach einmal Jahr in sein Zimmer, sondern der geht jede Woche überall durch und geht zu seinen Schäfchen und kümmert sich um sie, „gibt es etwas zu verbessern? Haben wir etwas, wo wir bessere Bedingungen schaffen können? Gibt es irgendwelche Probleme? Was können wir optimieren?  
165 Was müsstest du anders haben?“ Dass der also wirklich die Arbeitsplätze kennt, die Menschen kennt, mit denen kommuniziert. Und dann sich dafür einsetzt, dass in den Kontext des Unternehmens zu bringen, wodurch beide Seiten davon profitieren.

I: Und das müsste eben zwingend ein Hochsensibler sein?

A: Naja, es macht Sinn. Gut, ich kenne das Bild, dass ein guter Gynäkologe nicht unbedingt  
170 selbst geboren haben muss, um einen guten Gynäkologe zu sein. Aber dennoch ist es bei manchen Dingen einfach besser, wenn du so viele Erfahrungen hast, dass du nicht wie ein Holzklotz durch die Gegend rennst und völlig unsensibel bist. Da noch ein ganz wichtiger Aspekt, Patrice, ganz wichtig noch; Die Unternehmen müssen ja nicht nur die Hochsensiblen, die müssen auch die Alexithymiker kennen. Wenn die nicht herausfinden, wer Alexithymie hat und das nicht im Sinne des Bewusstseins haben, dann prallen Welten aufeinander. Das  
175 Phänomen ist dir bekannt?

I: Nein.

A: Holla, das ist aber super wichtig. Super wichtig, super wichtig. Alexithymie, Wikipedia fragen. Gefühlsblindheit. 10% aller sind gefühlsblind. Und das ist nichts Neues. Das ist, im

180 Gegensatz zum Beispiel zu Hochsensibilität, wissenschaftlich bewiesen, über alle  
Populationen in allen Kontinenten hinweg. 10% können ihre eigenen Gefühle nicht erkennen  
und nicht die im anderen. Wenn sie Gefühle haben, dann haben sie Bauchschmerzen, haben  
Kopfschmerzen oder es tut ihnen etwas weh. Das heisst sie somatisieren das dann. Und  
wissen dann natürlich über die Lernerfahrung „ach gut, wenn ich Magenschmerzen kriege, habe  
185 ich mich vielleicht geärgert. Wenn ich Kopfschmerzen habe, dann habe ich mir zu viel Sorgen  
gemacht.“ Und stelle dir einfach vor, 10% aller Menschen sind hochsensibel, ich halte die  
anderen Zahlen übrigens für viel zu hoch, die normalerweise durch die Welt kreisen, alle bei  
Elaine Aron abgeschrieben, dass bis zu 25% hochsensibel sind. Es gibt übrigens eine  
Schweizerin, die behauptet, es sind ja noch viel mehr, das ist alles Quark. Die Menschen, die  
190 unter Stress leiden und in die Burnout-Nähe kommen, die haben sehr ähnliche Symptome,  
wie Hochsensibilität. Es gibt aber eine Möglichkeit, das auseinander zu halten, aber wir  
kommen vom Thema ab. Nur, bitte denke an die Alexithymie in deiner Untersuchung, weil stell  
dir das einfach vor, einer denkt und fühlt sehr intensiv und trifft auf einen Alexithymiker; das ist  
wie Spanisch und Chinesisch.

195 I: Hat das mit Psychopathie zu tun?

A: Es ist ein Persönlichkeitsmerkmal.

I: Weil Psychopathie haben 4% der Bevölkerung und das scheint mir jetzt so ähnlich.

A: Mach dich einmal schlau über das Thema. Da gibt es sehr viele gute Untersuchungen. Du  
findest auch bei uns Webseite, da kannst du einfach in der Suchfunktion eingeben. Da gibt es  
200 eine Menge Quellen, auch in dem Artikel, den ich dazu geschrieben habe. Auch ein paar  
Geschichten. Und das halte ich auch einmal für sehr wichtig, um das zu verstehen, das  
Phänomen.

I: Und jetzt von deinen Erfahrungen mit Hochsensiblen, wie schätzt du die Verteilung in den  
verschiedensten Branchen oder Tätigkeitsbereichen ein von Hochsensiblen?

205 A: Gegenwärtig?

I: Ja.

A: Die sind überall genauso. Mit anderen Worten, die sind überall. Wenn sie sich nicht haben  
zwingen und vergewaltigen lassen, dann sind sie vielleicht nicht unbedingt Baggerfahrer  
geworden, wenn sie auditiv hochsensibel sind. Wenn das aber ein Hochsensibler zum Beispiel  
210 lichtempfindlich ist, dann sitzt er auf dem Bagger und hat eine Sonnenbrille an. Es kommt  
immer darauf an, wie sich die Sensibilität ausprägt. Aber ich gehe davon aus, dass das nur  
bei jedem Zehnten der Fall ist. Überall sind sie, überall.

I: Und nehmen wir jetzt noch an, dass ein Unternehmen über besonders wertvolle  
Hochsensible verfügt. Was kann jetzt das Unternehmen tun, dass die nicht gehen oder  
215 abgeworben werden?

A: Naja, wir wissen heute über Geld funktioniert Motivation schon lange nicht mehr. Aber Geld ist auch schön. Erst einmal, das muss gesichert sein. Aber dann sind diese ganzen Arbeitsumstände, die ich vorhin schon vorhin erwähnt habe, wichtig. Dass die Menschen eben ihren Arbeitsplatz lieben, schätzen, die Bedingungen bekommen, wo sie ihre Arbeit gut und gerne erfüllen können. Der wichtigste Punkt gerade bei Hochsensiblen ist es, die Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit zu erkennen. Sinnhaftigkeit, also genau zu wissen, warum tue ich das. Und dann weiss ich auch, wie und was mache ich. Aber die brauchen ihr Warum.

I: Und du hast ja nebst Hochsensibilität auch unter anderem auch auf Scannerpersönlichkeit spezialisiert. Können wir da noch ein bisschen drauf eingehen? Wie könnten die im Unternehmenskontext besonders wertvoll sein?

A: Das ist eine spannende Geschichte, weil die Scanner, die finden das ja tierisch langweilig, zu lange an einer Stelle zu sein. Wenn sie nicht in dieser Tätigkeit sehr viel Abwechslung bekommen und nur wenig Routine haben. Zum Beispiel, und da sind wir wieder bei den beratenden Tätigkeiten, wenn ich berate, habe ich nie die gleiche Beratungssituation. Es kommen immer andere Menschen, Teams, etcetera, so dass ich nie eingeschlafene Füße kriege, weil keine Situation ist wie die andere. Hingegen sind Fließbandarbeiten oder ewig wiederkehrende Abläufe nicht gut. Wenn du aber ein Problemlöser suchst, der kurz und knackig etwas findet und sagt „so, und jetzt aber hinterher abarbeiten darf es jemand anderes“ ist der Scanner gut. Also, wenn du jemanden suchst, der sehr kreativ, unterschiedlich Problemstellungen angeht, der Ideen entwickelt, solche Positionen sind klasse mit Scannern zu besetzen.

I: Und wie viele Hochsensible sind auch Scanner? Wenn man jetzt von 10% ausgeht, wie du.

A: Keine Ahnung. Das kann ich dir nicht beantworten. Ich glaube, obschon das reine Spekulation ist, dass es viele sind. Das liegt einfach an der Kreativität. Kreativität und Feinfühligkeit und wenn du das dann noch bringst in den Bereich der Vielbegabung, also Menschen, die sehr viele Begabungen und Talente haben, naja dann ist klar, dass es eine Menge Überschneidung gibt.

I: Und gibt es eventuell eine Korrelation zwischen Scanner und Extraversion?

A: Nein. Ich kenne extrovertierte Scanner und ich kenne auch mindestens genauso viele introvertierte Scanner. Das Dumme an der Geschichte ist, dass die Extrovertierten einfach viel mehr auf auffallen. Weil das ist ja das Wesen des Extrovertiert-Seins. Das heisst aber noch lange nicht, dass es davon mehr gibt.

I: Und darf ich dich noch persönlich fragen, seit wann du dich selbst als hochsensibel bezeichnest?

A: -----

255

I: Und vielleicht noch eine letzte Frage. Du hast schon Google erwähnt oder Apple, kreative, innovative Unternehmen. Jetzt, würdest du irgendwie einen Zusammenhang sehen zwischen gewissen Unternehmensstrategien und dass Hochsensible wichtig sind für das Unternehmen? Strategien können ja Kostenführerschaft sein oder Nischenangebote, die Differenzierungsstrategien. Siehst du da vielleicht einen Zusammenhang oder kann man das nicht so eingrenzen.

A: Kann ich nicht beantworten, kann ich nicht beantworten, kann sein, ja.

265

I: Und jetzt als letzte Frage; hat es aus deiner Sicht im Interview irgendein wichtiges Thema noch gefehlt, das zu wenig berücksichtigt wurde?

270

A: Also, wie gesagt, ganz wichtig ist das mit der Alexithymie, ganz wichtig. Und dann ist es für meine Meinung nach auch wichtig, wie kommen diese exorbitanten Zahlen, wie endlos viele Hochsensible es geben soll. Wo kommen die her? Wie sind die entstanden? Es ist ein Hype geradezu. Es gibt ja fast keine Tageszeitung, die nicht darüber berichtet und Frauenzeitschriften ja sowieso und Bücher en masse. Und meiner Meinung nach entsteht das dadurch, dass sehr viele Menschen unter absolutem Overload an Sinneseindrücken leiden.

275

Also gestern bin ich mit der U-Bahn gefahren. Mehr als die Hälfte sass da mit ihrem Handy und hat irgendetwas gemacht, die sind am Telefonieren, am Email schreiben. Aber es gibt keine Stille mehr, es gibt wenig Rückzugsmöglichkeiten. Und dann gibt es Radio und der Fernseher und Geräuschkulissen ohne Ende. Und das, was früher normal war, einfach mal Stillezeit, das ist total unnormal. Unsere Belastbarkeit ist wirklich immer exponentiell nach oben gegangen. Aber nicht gleich unsere Verarbeitungsgeschwindigkeit. Das heisst, die Menschen, die heute unter extremem Stress leiden und immer mehr ihr Stresslevel erhöhen, steigern dadurch auch ihr Kortisol, Neuroadrenalin und diese ganzen Hormone. Und da sind nicht weniger von denen, die nicht hochsensibel sind. Das führt dazu, dass sie aber die gleichen Symptome haben. So, und jetzt müsste natürlich von dir die Frage kommen „ja, woran kann ich denn jetzt erkennen, ob einer hochsensibel ist oder einfach nur extrem stressbelastet.“ Und das ist sehr einfach; der Hochsensible hat diese Wahrnehmungsintensität

280

285

immer, ob mit Stress oder ohne Stress. Beim Normalsensiblen geht das zurück, wenn der Stress zurückgeht. Also in dem Moment, wo sie Stress abbauen können, durch Veränderung der Lebensumstände, durch anderen Job, durch Abbau der Hormone über Sport, über

Meditation, über Achtsamkeitsübung, etcetera, dann wird die Sensibilität immer weniger. Und sie haben nicht mehr dieses Gefühl „uhh“. Beim Hochsensiblen ist das immer da. Der kann  
290 aber auch damit lernen umzugehen. Aber es ist kein an- und abschalten. Sondern es ist ein Lernen damit umzugehen. Und bei den Nicht-Hochsensiblen, den Normalsensiblen, geht es einfach zurück. Und insofern kann das jeder damit herausfinden; „wenn ich mich jetzt einfach entspanne und ich mache autogenes Training und ich fange an, zu meditieren und ich mache ein anderes Arbeitspensum und ich entziehe mich dem Tag der vielen Medien. Und wenn sie  
295 dann nicht mehr die gleiche Sensibilität haben, dann ist es einfach beantwortet.

I: Und im Kontext dieser Differenzierung zwischen Hochsensiblen und Nicht- oder Normalsensiblen; denkst du, dass es irgendwann einmal irgendwie neurowissenschaftliche Tests geben wird oder sogar Gentest, Genanalysen?

A: Ganz sicher. Schau mal, es geht ja tatsächlich um Verarbeitung von bestimmten  
300 Sinneswahrnehmungen im Gehirn. Logischerweise müsste sich das abbilden lassen und vielleicht schon heute schon, wenn es entsprechende Massenuntersuchungen im MRT und was weiss ich gäbe, welche Hirnareale bei welchen Sinnesempfindungen besonders aktiv sind und wie auch immer. Das ist eine Frage der Zeit, denke ich.

## Interview of expert 4

Interview of expert 4, 03.11.2015

I: Ist deiner Meinung nach Hochsensibilität für Unternehmen eher eine Chance oder eine Gefahr?

A: Also meine erste Antwort würde sein, dass es eine Chance ist. Aber auch eher dann, wenn beide Seiten sich auf meine Art des Konzepts der Hochsensibilität bewusst sind. Sprich, wenn  
5 in der Personalabteilung Menschen sind, die zumindest darum wissen, die vielleicht auch hie und da schon beim Interview ein bisschen Ausschau halten und, ihr würdet wohl sagen, „spürig“ sind dafür. Generell glaube ich hilft es, wenn man sehr reflektierend auch Bescheid weiss, wo man als Mensch steht und dazu würde ja dann auch gehören, in dem Moment, wo ich mich bewerbe, um eine Stelle, dass ich auch um meine Stärken und auch um meine  
10 eventuellen Schwächen weiss, und entsprechend dann auch mich einbringen kann. Also ich glaube es braucht wirklich ein Bewusstsein auf beiden Seiten. Das muss nicht unbedingt ganz ausgesprochen werden am Anfang und ganz spürbar sein, aber es muss existieren. Und dann sehe ich es eigentlich als eine riesengrosse Chance sowohl für den Arbeitgeber als letztendlich dann auch für den Arbeitnehmer.  
15 Gefahr, das Wort, ist interessante, denke ich. Da habe ich ein bisschen überlegt, wenn ich da kurz darauf zurückkommen kann. Ich sehe es jetzt per se nicht als eine Gefahr, dass ja wäre ja irgendwo schwierig zu definieren, wenn jetzt eine Charaktereigenschaft letztendlich zu einer Gefahr werden würde. Aber dass das komplex ist, dass es zu Schwierigkeiten, dass es zu Unverständnis kommen kann, dass es letztendlich dann auch bis zu Schwierigkeiten kommen  
20 kann im Nichtverstehen voneinander, die dann auch dazu führen, dass man sich entscheidet sich zum Beispiel zu trennen als Arbeitgeber und Arbeitnehmer, das kann ich sicher auch sehen. Also ich sehe sicher auch in der Hochsensibilität ein Potential dafür, dass es Probleme geben kann. Aber auch wieder eher dann, wenn das Bewusstsein auf den jeweiligen Seiten nicht existiert.

25 I: Und jetzt gerade zu Beginn; darf ich dich bitten, wie würdest du Hochsensibilität definieren?

A: Da habe ich jetzt viel überlegt und nicht weil es nicht genug Definitionen gibt, sondern weil ich schon ein bisschen vorsichtig sein will, um es jetzt so hart und das so klar zu definieren, dass dann kaum die Variabilität möglich ist in der Definition, die ich als wichtig erachte. Ich glaube, dass es Hochsensibilität wirklich gibt und immer gegeben hat. Ich bin auch überzeugt,  
30 dass die Prozentsätze von 15 bis 20% von Menschen, aber ja auch – wie wir wissen – bei anderen Arten, existieren, wo es Menschen gibt, die einfach mit einer grösseren Sensibilität, einer grösseren Sensitivität und Kreationsbereitschaft auf Stimuli von aussen reagieren. Das

sind für mich jetzt nicht nur Sinneserfahrungen, so wie wir sie kennen, jetzt vom Hören, vom Riechen und vom Schmecken her, auf die sie vielleicht ein Stück weit stärker und damit auch mit einer niedrigeren Reizschwelle reagieren, sondern für mich gehört auch ganz klar zu 35 Definition, dass sie offensichtlich weniger als der Normalsensible – und in all den Definitionen ist für mich ganz wichtig, dass darin keine Wertung liegt – Einflüsse von aussen verarbeiten müssen. Weil letztendlich aufgrund einer, wahrscheinlich und ziemlich sicher, neurologischen Besonderheit im Gehirn, es einfach so ist, dass sie Einflüsse, die auf sie einströmen, sei es 40 über die fünf Sinne, so wie wir es kennen, sei es auch weniger Erklärbare im Zuge, dass sie Emotionen für sich erspürbar können, dass es für sie erspürbar ist, wie sich der andere fühlt, dass die wirklich bei ihnen anders ankommen und in dem Masse, sie auch unter diesem vielem an Einfluss leiden können. Das war jetzt keine sehr klare Definition, Patrice. Ich könnte natürlich sagen, letztendlich ist es eine grössere Sensibilität und Reaktionsbereitschaft auf 45 Einflüsse von aussen, die dann, so denke ich, auch nicht nur mit dem einhergeht, was für uns unbedingt messbar und sichtbar ist. Und wir alle wissen, dass es mittlerweile Studien, die auch dieses Konzept der Hochsensibilität oder „sensory-processing sensitivity“ beweisen. Ich glaube, es gibt viele Facetten in Bezug auf Hochsensibilität, die weniger greifbar sind, die ich aber genauso als existierend annehmen sollte und in dem Masse auch als wichtig, als ein 50 wertvolles und auch als ein letztlich für den Menschen sehr greifbare Art und Weise der Reaktion zu sehen ist.

I: Und welche konkreten Eigenschaften und Fähigkeiten sind potentielle Quelle der Wertschöpfung im Unternehmenskontext? Und das kann vielleicht auf der körperlichen Ebene, auf der geistigen Ebene sein oder auf der Beziehungsebene?

55 A: Körperliche, geistige oder der Beziehungsebene. Ich glaube die Stärke der Hochsensiblen und auch da, ist es jetzt nicht dass nur sie das haben, aber ich glaube, sie haben es verstärkter, ist sicher erst einmal für mich auf der geistigen und der sozialen Ebene. Ich glaube, wenn ein Hochsensibler, der sich auch seiner Stärken bewusst ist in ein Unternehmen kommt, in den meisten Fällen sehr gut in der Lage ist, relativ schnell so das grosse Bild zu bekommen, die 60 Engländer würden sagen „the big picture“. Er kann relativ schnell eruieren, zum einen, wie Dinge im Unternehmen laufen, wie die Prozesse mittlerweile organisiert sind, wie verschiedene Mitarbeiter ihre Aufgabenbereiche haben, wie unterschiedliche Führungskräfte funktionieren, wie sie Dinge machen. Ich glaube, das sind Sachen, die jemand, der hochsensibel ist und sich das gut bewusst ist, relativ schnell erspüren kann und wirklich da 65 auch seinem intuitiven Erspüren, in den meisten Fällen, wenn das reflektierend geschieht, vertrauen kann.

Auf der sozialen Ebene bedeutet das für mich, dass ich eigentlich hochsensible Menschen als sehr teamfähig erlebe, wenn sie sich in ihrer Art wertgeschätzt fühlen. Ich glaube, das ist ein wichtiger Punkt für die meisten Menschen, sich wertgeschätzt zu fühlen, aber ich glaube für

70 Hochsensible ganz besonders. Sie fühlen sich oft anders, das hören wir immer wieder als „die  
anderen“. Sie fühlen sich ein Stück weit in einer Aussenseiterrolle, sie trauen sich nicht immer  
ihrer Intuition zu vertrauen. Und in dem Masse ist es für sie besonders wichtig, glaube ich,  
wertgeschätzt und akzeptiert zu sein. Und wenn sie das sind, dann sind sie in den meisten  
Fällen aus meiner Erfahrung sehr wertvolle Teammitglieder. Weil Hochsensible, wie das ja  
75 Jutta Böttcher das so schön sagt, wie die Seismografen in einem Team sind. Sie sind sehr in  
der Lage auch ausgleichend zu wirken. Sie sind diejenigen, die spüren, wo es Unstimmigkeiten  
gibt. Sie spüren, denke ich auch, oft das, was nicht gesagt wird, aber vielleicht in einem  
Unternehmen in einem Projekt zum Problem werden könnte. Sie denken oft sehr voraus und  
antizipieren schon ein bisschen, was könnte passieren, wenn wir diesen oder jenen Weg  
80 gehen. Auch wieder oft auf eine intuitive Art, die sie weniger erklären können. Geistig haben  
wir gesagt, das ist so dieses grosse Bild für mich, wo sie viel erspüren. Und du hast körperlich  
noch gesagt. Darf ich fragen, wie du das jetzt vielleicht meinst?

I: Das kann körperlich-sensorisch sein oder die fünf Sinne, die du schon erwähnt hast, wurde  
da auch schon genannt bei diesem Punkt.

85 A: Ich denke, was ich da sicher erwähnen würde, ist natürlich, dass die meisten Hochsensiblen  
– und ich will ganz vorsichtig sein mit Verallgemeinerung – natürlich durch das viele Spüren  
letztendlich und durch dieses Erspüren auch von Dingen, die nicht unbedingt gesagt werden,  
dass sie natürlich hie und da auch schneller an ihre Grenzen kommen. Sie sich auch hie und  
da vielleicht schneller belastet fühlen auch durch das, was zum Beispiel im Unternehmen  
90 geschieht, durch Veränderung auch, durch Prozesse, die im Gang sind und vielleicht in eine  
Richtung gehen in der Veränderung, die sie nicht als positiv erleben, so als Beispiel. Ich glaube  
eine rein marktwirtschaftliche Veränderung zum Beispiel von einem Unternehmen, das eher  
in einem Dienstleistungssektor steht, das glaube ich, ist für einen Hochsensiblen sehr schwer.  
Er spürt, dass das Unternehmen eventuell an Werten verliert, wie es jetzt den Klienten  
95 begegnet aufgrund dessen, dass es sich seiner Zahlen immer bewusster wird und vielleicht  
einem Weg einschlägt, der letztlich betriebswirtschaftlich sinnvoller ist für das Unternehmen,  
aber letztendlich eventuell auch auf dem Rücken von Klienten oder auch von Werten  
ausgetragen wird, die für einen Hochsensiblen besonders wichtig sind. Denn ich glaube, und  
auch da sind sie keinesfalls allein, dass es für viele hochsensible Menschen wichtig ist, etwas  
100 zu tun, an das sie glauben können, wo sie auch glauben, einen Unterschied machen zu  
können. Wo sie sich in einem Masse einbringen können, dass sie als positiv erleben auch als  
positiv für die Gesamtheit und die Gesellschaft. Und ich glaube in dem Masse sind für sie oft  
Veränderung, die eine rein betriebswirtschaftliche Richtung schwieriger nachzuvollziehen, der  
vielleicht jemand, der von Natur aus, die Zahlen im Kopf hat, was ja ebenso notwendig und  
105 wichtig ist, wie alle anderen Facetten jetzt in einem Betrieb.

I: Und du hast bereits bei der Definition und auch jetzt wieder erwähnt, dass eben die Fähigkeiten und Eigenschaften sehr unterschieden sein können. Kannst du da noch, also ist es wirklich sehr unterschiedlich gelagert oder gibt es so Durchschnittswerte?

110 A: Für die Hochsensiblen jetzt. Also ich wehr mich, Patrice, das muss ich sagen, grundsätzlich ein bisschen dagegen, dass ich zu sehr jetzt vom Durchschnitt oder so spreche.

I: Ja.

A: Und auch so zu sehr von den Hochsensiblen und den weniger Sensiblen und den eventuell bis, müsste man ja fast sagen, gar nicht Sensiblen. Ich glaube, wir alle haben auf einer Ebene unsere Sensitivitäten, also unsere Möglichkeiten, bestimmte Dinge zu erspüren. Dass das bei  
115 Hochsensiblen stärker ausgeprägt, davon gehe ich aus und das ist auch letztlich meine persönliche Erfahrung, aber auch die Erfahrung von Menschen, die ich begleitet habe in diesen letzten zehn Jahren. Du hast gefragt jetzt, in dem Masse wie sie jetzt in diesen verschiedenen Facetten kommen, gibt es etwas, das sie alle, wo sie gleich sind in gewisser Weise. Ich glaube schon und ich meine die Literatur sagt das sicher auch, dass die meisten  
120 Hochsensiblen sehr perfektionistisch sind, also sehr korrekt arbeiten, an sich hohe Ansprüche stellen, an die Projekte, die sie leiten letztlich auch und an die Ausarbeitung derselben, wie auch an ihre Mitarbeiter. Ich glaube auch, dass hochsensible Führungskräfte sicher auch hohe Erwartungen hier und da haben, weil sie von sich gewissermassen auch auf andere vielleicht schneller schliessen. Ich glaube schon, dass sie ihre Arbeit sehr, sehr gut machen wollen und  
125 da auch wirklich ihr Bestes geben wollen, sich hie und da vielleicht auch zu sehr unter Druck setzen und zu viel von sich verlangen, eventuell sogar mehr von sich verlangen als der Arbeitgeber. Aber dass verständlicherweise dann auch ihre Nachdenklichkeit, ihre Tiefgründigkeit, Teamfähigkeit jetzt ein bisschen dran zu bleiben auch bei schwierigeren Situationen, am Ball zu bleiben, etwas Positives ist, das kann ich auf alle Fälle sehen. Aber es  
130 gibt sicher auch Momente, wo ihre seismologischen Fähigkeiten, wo ihr ständiges Nachfragen, ob es etwas funktionieren könnte oder ob wir doch nicht noch länger überlegen sollen, ob diese oder jene Entscheidung richtig ist, auch manch einen provozieren kann und in dem Masse schon, wie ich es schon zu Anfang sagte, in der Verallgemeinerung der Charaktereigenschaften, die sie laut Literatur und auch von Erfahrungswerten mitbringen,  
135 grosses Potential für die Art und Weise, wie sie sich einbringen können, aber auch hie und da provokatives Potential, das sie in Unternehmen einbringen können.

I: Und wenn wir die Sicht einnehmen von Stakeholder beziehungsweise Anspruchsgruppen. Welche Werte können Hochsensible für die speziell generieren? Also Stakeholder können Kunden sein, Vorgesetzte oder auch Teammitglieder, um drei zu nennen.

140 A: Also ich glaube, kundenbezogenes Handeln, das liegt vielen sehr. Das würde ich jetzt sagen. Dass sie da an sich auf eine natürliche Weise mitkriegen, so denn die Reflexion stattgefunden hat, wo sie stehen und sie auch wirklich gut mit ihrer Intuition, mit ihren

Sensitivitäten leben können, dann glaube ich können sie sich sehr gut in die Lage versetzen von Kunden, Klienten oder Patienten – wir haben ja sehr viele Hochsensible im Gesundheitssektor, ob sie es wissen oder nicht. Im Hinblick auf Führungskräfte, welchen sie unterstehen; ich glaube da kommen wir wieder zurück zur Wertschätzung und zum Anerkannt-Sein und sich anerkannt fühlen. Ich denke, wenn sie fühlen, dass sie wertgeschätzt werden von ihren Vorgesetzten, dass ihre Art und Weise zu arbeiten, seien sie perfektionistisch in manchen Zügen, seien sie sehr akribisch in anderen, seien sie die Fragesteller, die immer wieder irgendwo noch in einem Projekt ein Problem sehen. Wenn das gut geführt und anerkannt wird und in dem Masse dann auch, wenn sie wirklich sich auch als vollständiges Mitglied im Team fühlen, dann glaube ich, können sie Unglaubliches leisten. Denn gerade durch diese Intuition, die sie oft haben, auch dieses Spüren von Stimmungen, sind sie auch für das Team sehr, sehr wertvoll. Also ich höre von vielen Hochsensiblen, dass sie eigentlich die Rolle sehr schätzen, auch innerhalb von Problemen vom Team auch derjenige zu sein, an dem man sich wenden kann, der auch versucht ein bisschen zu vermitteln, der entsprechend versucht wirklich auch ein Team zusammenzuhalten und auch die Sache wieder in den Mittelpunkt zu rücken, sollten irgendwelchen anderen, seien es persönliche, ein Stück weit von der eigentlichen Thematik ablenken, da sind sie auch sehr in der Lage zusammenschweissend zu wirken. Sollten sie sich allerdings weniger anerkannt fühlen von Führungskräften und auch da ist mir bewusst, dass ich sehr verallgemeinere oder von anderen Teammitgliedern, für die sie vielleicht zu sensibel, zu empfindsam, zu komplex sind, dann glaube ich, kann es auch hie und da kompliziert werden. Weil sie dann, wie jeder Mensch, spüren, dass sie nicht ganz so dazu gehören, dass sie vielleicht wirklich ein bisschen anders sind als das Gros, als die, wenn wir mit den Zahlen bleiben, als die 80%, die vielleicht nicht so klassisch jetzt als Hochsensible zu bezeichnen sind. Und ich glaube für jeden Menschen, der sich ein Stück weit anders fühlt und gleichzeitig dann zugehören möchte, kann es dann kompliziert werden. Und ich glaube da gibt es dann auch wieder ganz verschiedene Verhaltensweisen, wie der Einzelne damit umgeht. Der eine zieht sich zurück. Der Nächste wird vielleicht sehr massiv auch ein Stück weit versuchen, sich durchzusetzen. Man liest immer wieder auch, dass so Kränkungen und auch Ärger diesbezüglich, sich nicht verstanden zu fühlen, auch hie und da für Hochsensible sehr grosse Rolle spielt und ich glaube, da gibt es dann auch sehr schnell die Gefahr, sich als Opfer zu fühlen. Gerade in dieser Dynamik von Team und Vorgesetzten. Und jetzt noch einmal auf diese zwei Stakeholder, wie du es genannt hast, zurückzukommen; ich glaube, gegenüber den Kunden und Klienten ist das doch noch einmal etwas, wo man im Zuge der Professionalität glaube ich nicht so reagiert oder nicht so viel solche Reaktionen des Gekränkt-Seins gibt. Aber ich glaube innerhalb eines Teams oder im Umgang mit Vorgesetzten kann ich mir schon vorstellen, dass dies passiert.

I: Und jetzt du hast das Kompliziert-Sein oder -werden noch angesprochen; jetzt in diesem  
180 Zusammenhang, welche Aspekte der Hochsensibilität sind denn dann in Unternehmen  
besonders hinderlich?

A: Das ist jetzt eine schwierige Frage, weil wir natürlich x-verschiedene Unternehmen haben.  
Ich denke, es gibt klassische Unternehmen, wo man wahrscheinlich nicht 80% Hochsensible  
braucht, wenn die betriebswirtschaftlichen Punkte eines Unternehmens vollends im  
185 Vordergrund stehen. Sprich, irgendein Unternehmen, das wirkliche Produkte herstellt und  
entsprechend verkaufen muss. Da glaube ich, ist es nicht hilfreich, wenn das Gros derjenigen,  
die dort arbeiten, hochsensibel ist. Es gibt natürlich dann andere Bereiche im Zuge jetzt des  
Gesundheitssystems aus meiner Sicht, der Pflege von Kranken, von Sterbenden, von  
hochbetagten Menschen, wo ich schon glaube, dass auf eine ganz wertvolle Art Hochsensible  
190 und auch sehr Hochsensible einen wertvollen Beitrag leisten.

Wo wird es kompliziert für Unternehmen. Ich glaube grundsätzlich wird es kompliziert generell  
mit Mitarbeitern, wenn Unternehmen sich nicht bewusst sind und dann zu schnell vergessen,  
dass sie eigentlich immer Individuen einstellen, die auch mit ihrer Lebensgeschichten kommen  
und ich glaube, dass gilt nicht nur für die Hochsensiblen, sondern für einen jeden Menschen.  
195 Wir alle kommen mit unseren Charaktereigenschaften, mit unserer Lebenserfahrung, mit dem,  
was wir studiert haben und sehr viel mehr. Und wenn der Einzelne nicht die Chance oder  
Möglichkeit hatte, reflektierend mit seiner eigenen Persönlichkeit umzugehen, dann läuft im  
Unternehmen Vieles ganz unbewusst ab. Dass wir nicht wissen, warum wir uns von einem  
Vorgesetzten schneller provoziert fühlen als es das in der Vergangenheit der Fall ist. Und ich  
200 glaube Vieles ist wirklich sehr schwer in Worte zu fassen oder zugreifbar zu machen, weil der  
Vorgesetzte eben seine Geschichte hat, wie ich. Und um auf die Hochsensibilität  
zurückzukommen; ich bin mittlerweile der Meinung, aber das ist jetzt meine ganz persönliche,  
dass ein hochsensibler Mensch, und sprechen wir jetzt von ihm als Arbeitnehmer, gerade in  
diesem intuitiven Verhalten, auch in dieser Möglichkeit, wenn er reflektierend und jetzt seine  
205 Persönlichkeit sieht, wirklich das grosse Bild zu sehen, die Dinge sehr gut zu erkennen, an  
dem ein Unternehmen schwächelt und da auch bei Projekten, die Dinge nennen zu können,  
die problematisch werden können, das kann für einen Vorgesetzten auch auf einer Ebene ihn  
in Frage stellen. Und ich glaube, das muss nicht immer ein bewusstes Infrage-Stellen des  
Vorgesetzten sein, sondern es kann rein durch die Art und Weise, wie der Hochsensible die  
210 Dinge anspricht und sieht, einzig in Frage gestellt sein. Und das mag jetzt sehr kompliziert  
klingen, aber ich glaube in Unternehmen spielt sich so viel mehr ab, gerade in diesen  
zwischenmenschlichen Bereichen als wir greifen können, und auch immer sichtbar machen  
oder erklären können. Und gerade mit Menschen, die letztlich sehr intuitiv sind, sei es der  
Vorgesetzte, der hochsensibel ist, sei es der Mitarbeiter, der hochsensibel ist, da spielt sich  
215 Vieles auch auf einer Ebene ab, die mir nicht greifbar ist. Und es ist, glaube ich, diese eher

unbewusste Ebene, bei der keiner so ganz sich sicher sein kann, was da läuft, die dann Unsicherheiten auf beiden Seiten auslösen kann. Und dann ist es natürlich so, dass ein Unternehmen nicht unbedingt immer die beste Arena ist, um dann mit diesen eigentlich sehr persönlichen, sich aber nun im Arbeitsbereich abspielenden Situationen so geschickt  
220 umzugehen. Und ich glaube, dann kann es zu Problemen kommen.

Das ist so nahezu diese intuitive Ebene. Aber es gibt natürlich auch eine sichtbare Ebene, wo vielleicht dann ein Hochsensibler die Dinge oft zu negativ sieht, wo sie ständig nur irgendwelche Probleme sehen, wo die Intuition auch hie und da mit ihm davonläuft und wir alle wissen, dass auch, wir alle als Mensch uns täuschen können. Und wenn dann aber jemand  
225 nicht bereit ist, auch zu lernen, zu wachsen, sich ins Gespräch zu begeben, dann kann es grundsätzlich schwierig werden.

I: Und was sind deiner Meinung nach die wichtigsten Bedingungen, dass Hochsensible eben ihre Potentiale im Unternehmenskontext entfalten können? Also du hast die Wertschätzung bereits erwähnt und auch ganz Anfang das Bewusstsein von beiden Seiten über die Thematik.  
230 Kommen dir noch andere Bedingungen in den Sinn, es können interne Bedingungen oder auch externe sein.

A: Also ich glaube, je reflektierter der Hochsensible, sei es als Arbeitgeber oder als Arbeitnehmer, in seiner Rolle ist, umso besser ist es für das Unternehmen. Denn dann hat er sich schon sehr in der Bewerbung oder im Bewerbungsgespräch oder als Führungskraft eben  
235 in der Diskussion mit dem Mitbewerber Gedanken gemacht, wen er eigentlich möchte und wen er braucht. Und er hat sich mit dem Konzept insofern beschäftigt, als dass der hochsensible Arbeitnehmer weiss, was er an Stärken, aber hie und da, wie wir alle Menschen sie haben, auch an Schwächen hineinbringt in das Unternehmen. Und die Führungskraft, sei sie hochsensibel oder nicht, hat sich insofern Gedanken gemacht, als sie sich überlegt, wen  
240 möchte ich an dieser Stelle haben. Und kann ich an diese oder jene Stelle jemanden setzen, der eventuell in seiner Sensitivität, in seinem intuitiven Verhalten, mir positiv dann dort ist oder vielleicht eher jemand ist, der durch dieses Verhalten an dieser Stelle eben eventuell nicht am besten Platz ist. Also ich glaube diese Reflexion über die eigene Persönlichkeit, ist etwas ganz Wichtiges. Die Wertschätzung ist wichtig. Auch das sich seiner Stärken und Schwächen  
245 bewusst sein. Eine grosse Lernfähigkeit auf beiden Seiten und eine Bereitschaft auch voneinander und miteinander zu lernen, ist auch etwas Wichtiges. Die setzt aber voraus, dass ich als Führungskraft auch so mit meinen Mitarbeitern sprechen kann, dass ich auch die Beziehung aufbaue, wo sie sich öffnen können, wo sie sich einlassen können auf ein Gespräch, das sie als schwierig erleben, so dass ich dann auch als Führungskraft eventuell  
250 respektvoll reflektieren kann, was ich als schwierig erlebe. Und das ist so meine Erfahrung, diese Gespräche, die finden oft nicht statt, sondern das wird irgendwo dann auf einer ganz anderen Ebene ausgetragen, weil sich zwei Menschen oder mehrere irgendwo wieder nicht

verstanden oder nicht anerkannt fühlen und dann gibt es Nebenschauplätze, die eigentlich mit dem Thema immer weniger zu tun haben. Deshalb auch eine gute Kommunikationsfähigkeit auf beiden Seiten und vor allen Dingen von Seiten der Führungskraft ist wichtig. Dazu gehört auch Vertrauen, dass ich mich über die Wertschätzung hinaus auch als Mitarbeiter zum Beispiel öffnen kann, wenn es Probleme gibt, wenn mir Dinge zu viel werden, wenn ich vielleicht in meinem Aufnehmen von den Reizen, die auf mich einströmen, überlastet fühle, dass ich auch das Gefühl habe, ich kann zu meinem Vorgesetzten gehen. Ich denke, das sind ganz viele Komponenten, die letztlich aus meiner Sicht in den meisten Fällen die menschlichen Komponenten sind, die Komponenten im Zwischenmenschlichen, die dann letztlich entscheidend sind, ob es funktioniert oder ob es weniger gut funktioniert.

Ich denke viele Hochsensible, und es liegt einfach auf der Hand, finden Grossraumbüros sehr, sehr schwierig zum Arbeiten. Also auch diese rein architektonischen Situationen dann letztlich können ihnen mehr zum Verhängnis werden als jemand, der grundsätzlich gerne mithört, was alle anderen machen, vielleicht auch gut abschalten kann in der Gruppe, sich auch einmal gut ausklinken kann. Da glaube ich, kämpfen viele Hochsensible infolgedessen, dass wir ja immer mehr Grossraumbüros haben, oft überhaupt keine Büros mehr, diese neue Tendenz auch jeden Morgen gewissermassen ein neues Büro zu suchen oder einen neuen Schreibtisch zu suchen, diese immer grösser werdende Mobilität, was der Arbeitsplatz angeht. Ich glaube, das ist auch etwas, was für hochsensible Menschen schwieriger ist. Wo weit über das hinaus, dass er jetzt nicht den Computer immer am selben Platz steht, er ja auch letztlich nicht das Gefühl hat, er hat sein kleines Revier, in das er hie und da auch, möge es auch leider Gottes in einem Grossraumbüro sein, sich zurückziehen kann. Wo er auch eine Privatsphäre hat, die ihm dann auch wieder teilweise neue Kraft schenken kann, ihm die Möglichkeit gibt, aufzutanken. Und wenn die immer mehr fehlen, dann glaube ich wird es für Hochsensible in Unternehmen aus rein logistischen Gründen hie und da schwierig. Also es kommen beide Faktoren zusammen. Als Wichtigste wirklich die rein menschlichen Faktoren im sozialen Miteinander, die letztlich dann sehr oft ausschlaggebend sind, ob es funktioniert generell im Miteinander in einem Unternehmen. Aber auch die eher architektonischen, logistischen sind ebenso wichtig, oder auch von grosser Wichtigkeit.

I: Und inwiefern ist die Thematik Hochsensibilität in heutigen Unternehmen angekommen? Und danach; wie denkst du wird die Bedeutung sein von Hochsensibilität in 20 Jahren?

A: Umgekehrt, ich hoffe, dass viel mehr Menschen über Hochsensibilität in 20 Jahren Bescheid wissen. Nicht nur in 20, hoffentlich schon in fünf oder zehn. Denn, wie ich schon ganz am Anfang sagte; ich glaube, dass es hochsensible Menschen schon immer gab. Denn wenn wir jetzt evolutionsbiologisch schauen, dann hätten diese Fragesteller, diese intuitiven Menschen, die vielleicht auch ein bisschen zwischen den Zeilen lesen und empathisch auch gerne mit dem anderen umgehen, auch versuchen, den anderen wirklich auch zu verstehen. Mit dieser

290 Art und Weise glaube ich, hätten nicht so viele überlebt. Also es muss evolutionsbiologisch  
auch wirklich ein Vorteil für eine Gesellschaft haben. Und in dem Masse wie ich glaube, dass  
wir uns im Grossen und Ganzen gesellschaftlich dahin entwickelt haben, dass vorwiegend der  
Profit, die Individualität und weniger die Gemeinschaft, der sichtbare Erfolg des Einzelnen, der  
monetäre Erfolg, dass der Verdienst so im Vordergrund steht. Ich glaube, wir müssen eine  
295 Kehrtwende haben. Ich glaube, wir brauchen wirklich in der Wirtschaft eine Wende hin zu mehr  
Nachhaltigkeit, wie wir alle wissen, hin zu mehr Gemeinschaftssinn, hin zu mehr Miteinander  
im Arbeiten, hin zu einer anderen Definition oder einer eigentlich immer schon da gewesenen  
Definition von Erfolg und von dem, was wertvoll ist für uns Menschen. Ich glaube, dass wir  
vielen Idealen nachgerannt sind in den letzten Jahrzehnten, mit allem Respekt der technischen  
300 Entwicklung gegenüber von der wir jetzt realisieren, dass sie auf unsere Kosten, auf die Kosten  
des Einzelnen geht und die Zunahme von Depressionen, von Ängsten, von Burnout ist für  
mich da vor allen Dingen auch in der Kopplung vom Arbeitsleben ganz damit verbunden.  
Deshalb hoffe ich, dass es wirklich in fünf, in zehn, zwanzig Jahren eine Veränderung gab.  
Nicht nur in der Anerkennung von hochsensiblen Menschen und in der Bereitschaft zu sehen,  
305 dass es diese Charaktereigenschaft gibt und dass sie auch entsprechend aufgenommen wird  
und gefördert wird und ebenso wie die anderen auch als wertvoll erachtet wird. So glaube ich  
wirklich, dass wir im wirtschaftlichen Kontext eine Veränderung brauchen, wo all die Punkte  
mehr zum Tragen kommen, die ich schon erwähnt haben. Und in dem Masse glaube ich, dass  
die Beschäftigung mit der Hochsensibilität für heutige Unternehmen immer wichtiger wird.  
310 Denn aus meiner Sicht, aber das ist eine ganz persönliche Meinung, muss nahezu eine  
Umordnung der Unternehmenskultur stattfinden, damit wir wirklich langfristig nachhaltig und  
auch irgendwo für alle Menschen und nicht nur einigen wenigen Menschen, wie es ja jetzt im  
Moment in vielen Bereichen der Fall ist, weiter existieren können und letztlich auch positiv  
existieren können. Dass es viel mehr Menschen gut geht. Dass viel mehr Menschen teilhaben  
315 am Wohlstand. Dass viel mehr Menschen in der Lage sind ihr Leben zu bestreiten und dazu  
gehört eben auch die Hochsensibilität, dazu gehören Menschen, die nachfragen, die intuitiv  
etwas erspüren, die auch Warnende sind, die ein bisschen seismologisch sagen „passt auf,  
wir können nicht unendlich hier irgendwo so weiter machen wie bisher.“ Und ich glaube, da  
haben die Hochsensiblen wirklich auch eine Rolle, aber eine, die sie auch selber erkennen  
320 müssen und auch entsprechend sich mit viel Mut und Einsatz und auch mit einer gewissen  
Demut einbringen müssen in die Unternehmen. Und wenn ich Demut sage, dann meine ich  
nicht mit Demut die irgendwo nicht an die eigenen Stärken und an die Möglichkeiten des Sich-  
Einbringens glaubt, sondern eine Demut, die respektvoll sich einbringt, die wertschätzend ist  
auch dem anderen gegenüber, der das eine oder andere vielleicht anders sehen mag, denn  
325 nur dann, glaube ich, ist auch ein Austausch möglich, der fruchtbar ist und der langfristig auch  
dann nachhaltig ist.

I: Und gibt es heutige organisationale Ansätze, mit denen du Hochsensibilität in Verbindung bringen würdest? Zum Beispiel zwei Begriffe sind Diversity Management, Talentmanagement, ob die eventuell einen Zusammenhang haben könnten.

330 A: Das ist jetzt eine schwierige Frage. Ich bin sicher dafür, dass es Diversity Management gibt. Und gerade gestern habe ich jetzt einen Artikel gelesen, wo jetzt zum Beispiel in einer Studie gesehen wurde, was für ein Unterschied es macht, wenn man die Namen, der jeweiligen Menschen, die sich bewerben, nicht mehr in den Unterlagen hat. Also sprich auf die ethnische Herkunft in dem Masse schliessen kann und das war sehr interessant, was dabei herauskam, ist, dass mehr Menschen gewählt würden von ethnisch kleineren Gruppen als die existierende in einem gewissen Land, was schon interessant ist und nachdenklich macht. Aber nicht um vom Thema abzukommen; was mir daran – das ist eine ganz persönliche Meinung – fehlt, ist, dass es natürlich sehr von oben kommt. Man versucht jetzt mit Regeln, mit bestimmten Gesetzen, Diversity zu schaffen, wo sie eigentlich schon auf eine andere Art und Weise immer existiert. Denn wir Menschen sind „diverse“. Da muss eigentlich niemand her, um in gewisser Weise uns zu sagen, dass wir das jetzt brauchen. Ich finde es auf eine Art fast ein bisschen ein Armutszeugnis, dass wir als Gesellschaft soweit gekommen sind, dass wir jetzt Diversity Management brauchen. Wir alle sind „diverse“, nicht nur Frauen und Männer, und vom ethischen Hintergrund und von unserer sexuellen Orientierung oder von unserer Religion her. Ich denke als Mensch haben wir alle unsere Individualität und für mich wäre es wichtig, dass wir die schätzen und auch anerkennen und da habe ich manchmal so ein bisschen den Eindruck – aber ich bin da kein Fachmann in dem Bereich – dass nur nach dem solange bestimmte Gruppen auf dem Vormarsch waren oder es hie und da für Männer vermeintlich einfach war, die Stellen zu bekommen als für Frauen, dass man jetzt eben mit diesen Möglichkeiten versucht jetzt dem entgegenzuwirken. Ich glaube, es muss sich gesellschaftlich etwas verändern, was viel wichtiger ist auf einer viel grundlegenderen Art und Weise. Dass wir viel mehr in der Gemeinschaft leben, dass wir erkennen, wir brauchen einander, um letztlich auch all diese Wege zu gehen, die noch vor uns liegen und ich glaube, dass das kein einfacher Weg sein wird gesellschaftlich und weltweit gesehen. Talentmanagement, da bin ich ein bisschen verhalten, weil, Patrice, ich habe ja selber jetzt an der Business School studiert, wo es viel um Talentmanagement ging und wo ich weiss, dass McKinsey, Ernst & Young, KPMG ständig von Talentmanagement sprechen. Da bin ich ehrlich gesagt verhalten, weil ich glaube, das ist auch eine andere Art und Weise, um ein Stück weit auch wieder innerhalb seiner selben Gruppe zu bleiben. Und im Grunde genommen dann sicher sehr talentierte junge Banker und so weiter zu rekrutieren, aber damit hält man auch etwas sehr elitär, was letztlich dann, und das wäre eine andere lange Diskussion, weniger Talentmanagement, sondern eine sehr elitäre Art die angeblich besten von einem Jahrgang, von einer Schule dann auch entsprechend zu den angeblich auch wieder besten Organisationen zu bringen. Und ich sage ganz bewusst

335

340

345

350

355

360

365 „angeblich besten“, weil ich glaube, gerade in diesen riesigen Organisationen gibt es für mich Facetten, die nicht integer nicht, die nicht in Ordnung sind. Und deshalb sehe ich auch nicht, dass dort prozentual mehr Talent als in einem Bereich, der in einem Altenheim in der Pflege von Menschen steht, da gibt es ebenso viel Talent. Also das ist für mich ja nun ein sehr wertbezogener Begriff, der letztlich glaube ich auch von gewissen Unternehmen und gewissen Human-Resource-Sparten auch gekidnappt wurde.

370 Heutige Ansätze; wie mittlerweile Arbeitskräfte gewonnen werden, ist für mich stellenweise sehr unmenschlich. Sich bald nur noch online bewerben zu können, kaum die Möglichkeit zu bekommen, sich individuell vorzustellen, es sei denn, man hat es geschafft, in einigen Fällen einen Computer, in anderen Fällen einen Computer und Mensch, zu überzeugen, dass man es Wert ist, zu einem Interview geladen zu sein, das finde ich sehr, sehr zweifelhaft. Und in dem Masse organisatorische Ansätze, die nicht nur mit der Hochsensibilität, aber auch gerade mit der Hochsensibilität etwas Positives leisten können, wären wieder ganz individuelle, menschliche, dass ich dem, der sich bei mir bewirbt, genug Respekt zolle. Dass ich mir die Mühe mache, die Leute einstelle entsprechend. Dass die Bewerbung gelesen werden kann, dass ich ein bisschen ein Eindruck von dem Menschen gewinnen kann, zumindest mehr als  
375 es mir im Moment in vielen der Auswahlverfahren der Fall scheint. Und dann gerade mit diesem vielleicht intuitiven Erspüren dessen, wer hinter dieser schriftlichen Bewerbung steckt, ich die grosse Chance einen Hochsensiblen oder auch einen Nicht-Hochsensiblen, im Zuge der Definition, zu bekommen, den ich sonst unter den momentanen Auswahlkriterien überhaupt nicht gefunden hätte.

385 I: Und darf ich dich bitten, ein zukünftiges Grossunternehmen vorzustellen, das als weltweit führend im Umgang mit Hochsensibilität gilt. Wie könnte ein Hochsensibilitätsmanagement eines solchen Unternehmens aussehen?

A: Also mein erstes Gefühl ist, dass ich fast sagen möchte, das wäre ein Unternehmen, das einfach macht und gar nicht drüber spricht. Sondern jeden Menschen versucht in seiner Individualität zu sehen. Denn ich glaube, es sind nicht nur Hochsensible, die damit kämpfen.  
390 Es gibt unzählige Menschen, die sich wahrscheinlich nicht für hochsensibel halten würden, die aber sich vielleicht genauso wenig erkannt fühlen in ihren Fähigkeiten. Deshalb wäre es für mich in erster Linie ein Unternehmen, das den Menschen wieder in den Vordergrund stellt. In seiner unglaublichen Fähigkeit, sich einzubringen, ist es für mich wirklich erstaunlich, was  
395 Menschen für Engagement und Einsatz und Freude zeigen können, wenn sie am rechten Platz sind. Sich wertgeschätzt, anerkannt fühlen und auch entsprechend zu Hause fühlen in einem Unternehmen. Und ich glaube, das sind dann Unternehmen, die den Menschen, wie ich sage, den Menschen in den Vordergrund stellen. Die sicher dann über diese engagierten Menschen und über deren Qualifikationen, und das ist gar keine Frage, dass die genauso existieren  
400 müssen hinaus, dann auch betriebswirtschaftlich erfolgreich sein können. Also für mich wäre

das Unternehmen der Zukunft eines, das nicht unbedingt herausstellt, dass es ganz besonders wunderbar mit Hochsensiblen umgeht, sondern das es ganz besonders menschlich und respektvoll mit jedem Einzelnen, der sich bewirbt, umgeht. Und der dann sicher, sollte es Schwierigkeiten geben, jetzt gerade mit Überreizung zum Beispiel, mit Überforderung, mit  
405 perfektionistischen Ansprüchen, die Hochsensible haben, dass dann ein Gesundheitsmanagement, ein Kommunikationsweg da ist, der damit mithelfen kann. Also auf der einen Seite menschliche Strukturen, im Grunde genommen vom Eintritt bis hin zum Austritt, das ist für mich wirklich die Zukunft, und dann zum anderen auch Möglichkeiten, sowohl im Gesundheitsmanagement als auch in der Kommunikation und im Führungsstil und  
410 in der Unternehmenskultur generell, die Probleme ansprechen mit Hochsensiblen und mit allen anderen auch. Und die in der Lage sind im Gespräch eben Hürden zu überwinden und entsprechend das Positive herauszubringen und hoffentlich dann gemeinsam eine gute Lösung zu finden.

I: Und nach deinen Erfahrungen; wie würdest die Verbreitung von Hochsensiblen in  
415 verschiedenen Branchen oder Tätigkeitsbereichen einschätzen?

A: Da ist natürlich schwierig, da ist auch wieder die Gefahr gross, dass man zu sehr in die Durchschnitte hineingeht. Ich glaube die Literatur sagt auf der einen Seite oft in sozialen Berufen, in therapeutischen, den Berufen wie des Unterrichtens, des Wegweisens, bei Lehrer, bei Pflegepersonal, Gesundheitsfachpersonen, im psychiatrischen Einrichten, in  
420 Pflegeeinrichtungen, mit Demenzpatienten, als Sozialarbeiter, als Psychotherapeuten unterwegs sind. Ich glaube aber ehrlich gesagt, dass sie überall zu treffen sind. Denn es gibt so viele unentdeckte Hochsensible, da bin ich überzeugt. Die auch aufgrund ihrem Werdegang, aufgrund von der Möglichkeit nicht in der Lage gewesen zu sein, jetzt über ihre gesamten Emotionen sehr viel zu reflektieren, was ja auch ein gewisser Luxus ist. Und in dem  
425 Masse gibt es mit Sicherheit sehr, sehr viele Hochsensible in anderen Bereichen, wo sie rein wirtschaftlich, wo sie mathematisch arbeiten, wo sie eigentlich strukturierter und weniger emotionsgeladen per se arbeiten oder wo Emotionen keine – vermeintlich – grosse Rolle spielen. Wo man aber glaube ich nicht unterschätzen darf, dass es auch dort sehr viele hochsensible Menschen gibt. Und die müssen nicht unbedingt an Schwierigkeiten stossen, sondern, ich denke, die können das auch mit Sicherheit sehr, sehr gut ebenso machen.  
430 Deswegen wäre ich ein bisschen verhalten, jetzt so kategorisch sie in bestimmten Tätigkeitsbereichen zu sehen.

I: Und als persönliche Frage; Seit wann bezeichnest du dich selber als hochsensibel?

A: -----  
435 -----  
-----  
-----

440

445

450

455

I: Und als Abschluss; Gibt es aus deiner Sicht noch wichtige Aspekte vom Thema, die deinem Gefühl her, zu wenig berücksichtigt wurde in diesem Interview? Oder möchtest du sonst noch etwas Abschliessendes mit mir teilen in dem Kontext?

460

465

470

A: Ich glaube, ich habe schon Vieles angesprochen. Und es ist sicher aus raus gekommen – ich muss mich jetzt konzentrieren – dass die spirituelle Dimension für mich selber eine ganz wichtige ist. Und das muss ich schon auch noch einmal herausstellen, denn die Art und Weise, wie ich jetzt auch selber mit meiner Hochsensibilität umgehe und wie ich sie auch in einem viel grösseren Ganzen sehe, auch in einem universellen Ganzen, das ist schon etwas, was auch auf einer geistigen Ebene stattfindet. Das muss ich mit dazu schicken. So ist es für mich nicht nur ein rein neurologisches Konzept. Oder es ist jetzt auch für mich nicht die allergrösste Frage, dass wir jetzt bis ins Kleinste beweisen, dass es sie wirklich gibt. Denn für mich existiert sie und wie ich sehe, für viele andere auch und das ist für mich, muss ich auch respektvoll akzeptieren und honorieren, dass es so ist. Aber wenn ich sage, dass es für mich eine spirituelle Dimension hat, dann geht es natürlich auch, Patrice, unter anderem, wie du gespürt hast, in den gesellschaftlichen Bereich mit hinein. Denn für mich muss sich gesellschaftlich auch in diesen kommenden Jahrzehnten etwas ändern. Weil ich nicht glaube, dass wir so weiterleben können gesellschaftlich wie bisher, wo wir zu einem grossen Teil auch auf Kosten des Leids anderer Menschen leben. Und um nachhaltig letztendlich auch in der Gemeinschaft

475 und zum Wohle aller leben zu können, gehört für mich eben auch diese spirituelle Komponente  
mit dazu. Da muss ich jetzt vielleicht soweit gehen, um zu sagen, dass auch Hochsensible  
vielleicht in Manchem etwas spüren und auch in der Lage das zu benennen und sich nicht  
scheuen, dazu zu stehen, was sich im Moment in der Gesellschaft tut. Ich glaube dieses Leid,  
was auch viele Hochsensible haben, dieses Sich-Anders-Fühlen, sich auch stellenweise auch  
480 nicht verstanden fühlen und vielleicht auch ein Stück weit ausserhalb der Gesellschaft stehen,  
das hat natürlich auch etwas damit zu tun, dass sich unsere Gesellschaft so schnell entwickelt  
hat, sowohl technisch als auch auf einer Ebene, die jetzt weniger spirituelle Werte hat, die  
weniger die Gemeinschaft im Vordergrund hat. Und ich glaube, da spüren Hochsensible  
etwas, was wirklich existiert und sind so aus meiner Sicht wirklich Seismografen und auch ein  
485 Stück weit hie und da vielleicht ihrer Zeit schon voraus. Das nochmals damit du ein bisschen  
versteht, wo ich herkomme.

Es ist auf keinen Fall eine Erkrankung, auch wenn es mit Leidensdruck einhergeht. Das war  
mir noch einmal ganz wichtig zu sagen. Es ist auch nichts, was besser ist als nicht-  
hochsensibel zu sein. Das ist mir auch etwas ganz Wichtiges. Die Facette im Zusammenhang  
490 mit Hochbegabung ist für mich eine sehr wichtige, weil ich anders als die Literatur glaube, dass  
sehr viele hochsensible Menschen auch hochbegabt sind und nicht nur messbar hochbegabt  
im Sinne der IQ-Messung, so wie wir sie heutzutage durchführen, sondern auch eben gerade  
auf dieser intuitiven, sozialen, wenig messbaren Ebene. Sei es auch im künstlerischen, im  
musischen, also in dem Masse glaube ich, gibt es diese Begabungskomponente, die aber  
495 dann auch wieder mit ihren eigenen Facetten und mit ihren eigenen Hürden mitkommt. Das  
finde ich sehr interessant. Und auch im Hinblick auf Unternehmen interessant, weil ich glaube  
da geht uns auch bei den Hochbegabten ein grosses Potential verloren, denn, wenn ich das  
noch kurz sagen kann, deren Sich-Anders-Fühlen als das Gros und das ist noch eine viel  
kleinere Zahl höchstwahrscheinlich, weil ich jetzt auch nicht glaube, dass jeder Hochsensible  
500 hochbegabt ist, aber es sind sicher mehr als die 2.2%, die wir im Moment mit den IQ-  
Messungen messen. Und ich glaube da geht auch ein Potential verloren, weil auch  
Hochbegabte stellenweise sehr unter ihrer Begabung leiden. Und auch da relativ wenig  
Verständnis von den verschiedensten Stufen des gesellschaftlichen Lebens da ist. Dass es in  
der Schule schon so ist, dass wenig Verständnis da ist. Und geht dann oft in der Universität  
505 weiter und dann sicher in das normale gesellschaftliche Leben, wo die Hochbegabung sicher  
etwas ist, was noch nicht so akzeptiert, geschweige denn, wertgeschätzt wird. Und da scheint  
mir aber auch, wo ganz viel Potential verloren geht, weil diese Menschen auch ein  
Leidensdruck haben oder auch entsprechend oft in der Lage sind ,sich dann so zu bewerben,  
so zu verkaufen, sage ich jetzt einmal ganz salopp, wie ich glaube, dass sie es tun dürften und  
510 auch sollten. Und insgesamt, ja das ist einfach immer wieder mein Tenor; finde ich es einfach  
sehr ganz wichtig auch in den Unternehmen der Zukunft, dass wir sehr viel mehr wieder den

Menschen in den Mittelpunkt stellen, auch den Menschen mit seiner Verletzbarkeit, die wir alle haben und die wir auch auf allen Unternehmensebenen sehen. Welche im Moment nicht angesprochen werden können, die auch im Moment sehr, sehr wenig Platz haben mit allen  
515 Konsequenzen, die wir auch kennen, wo wir auch wissen, wie viel Leid es gibt. Gerade auch auf der Führungsebene. Und das würde ich mir wünschen, dass da eine grössere Menschlichkeit, auch das Zulassen von Verletzbarkeit und ein Gemeinschaftssinn entstehen können, der letztendlich dann auch zum Wohle aller ist.

## Interview of expert 5

Interview of expert 5, 05.11.2015

I: Ist deiner Meinung nach Hochsensibilität für Unternehmen eher eine Chance oder eine Herausforderung?

A: Das eine schliesst das andere nicht aus. Ich denke, es kommt stark darauf an, von was für ein Unternehmen man spricht. Ich glaube, dass wir heute in einem wirtschaftlichen Wandel stecken. Die ganze VW-Krise ist für mich schon symptomatisch, wo man sagen kann „Ja, da wurde Käufer eigentlich beschissen.“ Am Kongress hat das ja Mona Suzann Pfeil als Beispiel gebracht für eine unsensible Wirtschaft, die einfach fokussiert ist auf den eigenen Gewinn. Und das ist aus meiner Sicht eigentlich ein Auslaufmodell. Da müsste ich vielleicht ein bisschen ausholen, aber das ist wohl auch interessant für dich. Ich denke wir sind in einer Zeit, in der immer mehr Leistung gefragt wird. Und ich denke bezüglich Leistung hatte man bisher so das Bild gehabt von einer extrinsischen Motivation oder so Zuckerbrot und Peitsche, also „ihr müsst immer mehr und immer und immer mehr.“ Auf der anderen Seite haben wir immer mehr Burnout-Fälle. Das sind Leute, die einfach „herausfaulen“ aus diesem Leistungsmechanismus. Aber letztendlich auch, weil diese Motivationsstrategie einfach überhaupt nicht wirken. Das heisst in der zukünftigen Wirtschaft, aus meiner Sicht, müsste das eigentlich so funktionieren, dass die Leute genau das machen, wofür sie innerlich dafür brennen, wo sie eben intrinsisch motiviert sind. Und dadurch sind sie eigentlich viel leistungsfähiger und trotzdem gesünder. Darüber haben wir ja auch schon gesprochen. Und das sind Wirtschaftsunternehmen, die in dem Sinne nicht so – da komme ich jetzt schon auf spätere Fragen zu – die nicht so eine klare Hierarchisierung, patriarchale oder autokratische Führungsstilen haben, sondern die sehr flache Hierarchien haben und die Leute eigentlich auch als Selbstläufer, selbstmotivierend unterwegs sind. Und bei solchen Wirtschaftsmodellen oder auch Unternehmensmodellen sind natürlich die Hochsensiblen ein Segen. Aber wenn man jetzt so einen VW-Konzern hat, der bewusst betrügerische Strategien fährt, denke ich, ist sind die Hochsensiblen aus der subjektiven Sicht der Unternehmensleitung die schwierigen Leute, die wo unangenehme Fragen stellen und eben vielleicht gar nicht so mitziehen bei diesen ganzen Geschichten. Deswegen ist es stark die Frage, ist es ein Segen oder eine Belastung, was ist denn für eine Unternehmensstrategie da und wie passt die Unternehmensstrategie zu einer Grundhaltung dem Menschen gegenüber, wo man sagen kann, es geht nicht um Gewinnoptimierung, sondern es geht darum, dass man sagen kann, „man schafft einen sozialen Mehrwert. Man schafft überhaupt werteorientiert“. Man schafft so, dass man sagen kann „man nimmt Rücksicht auf das Humankapital. Das ist eigentlich das

Wichtigste in Unternehmen, das Humankapital.“ Man schafft so zu sagen in einem menschlichen Arbeitsumfeld, das ausgerichtet ist in der Produktion und Dienstleistung auf den Menschen und auf sozioökonomisch oder vor allem auch ökologischen Mehrwert. Und dort denke ich, teile ich die Haltung, die Mona Suzann Pfeil ja vertreten hat an der Tagung, dass Hochsensible mehr auch wirklich eine Leitfunktion übernehmen für unsere Wirtschaft. Weil die ganze Ausrichtung dann auch auf eine Ebene geht, wo man sagen kann „das würde man sich eigentlich wünschen in unserer Welt“, wo geprägt ist durch diese Gewinnmaximierung und die Monetarisierung, wo es eigentlich darum geht, dass das Geld eigentlich über den Menschen steht.

I: Und vielleicht jetzt so zu Beginn; wie würdest du selber Hochsensibilität in wenigen Worten definieren?

A: Ja, da gibt es natürlich verschiedene Ebenen. Also das eine ist einmal, das was auch häufig genannt wird, die niedrige Reizschwelle, erhöhte Sensibilität, all das. Ich habe ja dort ein bisschen einen eigenen Zugang. Ich sage ja das im Zusammenhang mit dem fünften Temperament; es ist eine sehr weltoffene Haltung, wo es auch stark darum geht, was passiert um mich herum und wie kann ich dort irgendwie auch einen Mehrwert schaffen, bei dem was so um mich herum ist. Also es ist eine sehr wertorientierte, eine sehr sinnorientierte Haltung, „also ich möchte eigentlich dass das, was ich mache, einen Sinn ergibt. Und nicht einfach nur irgendwo in einem Hamsterrad drehen.“ Von dem her ist es auch irgendwo, denke ich, eine Bewusstseinshaltung, das habe ich beschreiben versucht, indem ich sage, dass eigentlich auch eine Persönlichkeitsentwicklung, im Sinne von immer mehr auch Bewusstwerdung, mit einer zunehmenden Sensibilität oder Sensitivität einhergeht. Ich unterscheide das ja eigentlich, in dem ich sage, Sensibilität ist eher passiv-rezeptiv und Sensitivität ist ja mehr der aktive Teile darin von einer Bewusstwerdung. Also dass ich sage, die Hochsensitive das sind irgendwo achtsamere Menschen. Nachher gibt es natürlich auch, und das ist für mich ein ganz wichtiger Punkt, dass ich sage Hochsensibilität ist ja nicht gleich Hochsensibilität, ich denke es gibt viel mehr als 20% hochsensible. Es gibt viele Leute, die sozusagen vitalitätsgemindert sind, also man kann sagen, wenn zum Beispiel durch traumatische Einflüsse oder das kann auch somatisch bedingt sein, also irgend ein entzündeter „Herd“ oder eine Erkrankung, ein Unfallgeschehen, das kann natürlich auch psychisch bedingt sein, wenn es zu einer Vitalitätsminderung kommt, dann ist es ja klar, dass die eigene Belastbarkeit abnimmt. Und das auch zu einer Art Hochsensibilität führt im Sinne von man kann viel weniger „einstecken“, man kommt schneller an den Rand von der Erträglichkeit oder Leistungsfähigkeit. Also von dem her ist aus meiner Sicht Hochsensibilität eine sehr vielseitige und facettenreiche Erscheinung, bei der ich auch merke, es gibt eigentlich DIE Hochsensibilität gar nicht. Man müsste wie in der Mehrzahlform von die Hochsensibilitäten sprechen. Weil ich auch merke im

70 Austausch mit Hochsensiblen, dass das subjektiv sehr unterschiedlich angenommen wird und sich auch sehr unterschiedlich auswirkt.

I: Ausgehend von deiner Definition und jetzt eben mit dem Bewusstsein, dass das sehr individuell sein kann; siehst du trotzdem konkrete Eigenschaften oder Fähigkeiten, wo eben gerade im Unternehmenskontext Wertschöpfungsquellen sein können? Und je nach dem, wenn dir auch noch Praxisbeispiele in den Sinn kommen.

75 A: Ja ich denke, wenn ein Hochsensibler wirklich auch spürt, dass das Ganze, was er macht, Sinn macht und dass er in dem, was er schöpft, eine Wertschätzung erfährt, denke ich, hat man jemanden, der eine unglaubliche Leistungsbereitschaft hat. Jemand, der vielleicht viel mehr leisten kann als jemand anderes. Das ist natürlich insbesondere gerade in Bereichen wertvoll, wo es darum geht, genau schaffen zu können, kreative Leistungen, also Sachen zu  
80 entwickeln, neue Ideen, vielleicht neue Perspektive mit einzubeziehen. Und für ist natürlich der ganze Bereich der Ganzheitlichkeit; also für mich sind hochsensible sehr ganzheitliche Menschen, wo eigentlich in unserem Wirtschafts- oder überhaupt in unserem Zivilisationsrahmen, wo man sagen kann „wir haben ja unser Leben völlig zerstückelt, segmentiert.“ Und das ist eigentlich ein ganz wichtiger Beitrag eigentlich auch zu einer  
85 Gesundung im Sinne von, wie ich gesagt habe, dass die Wirtschaft auch irgendwo aus einer Eigendynamik auf eine neue Ebene kommen müsste. Und ich glaube, dass Hochsensible dabei eine ganz wichtige Rolle spielen könnten.

Also ein Beispiel ist für unser ganzes Gesundheitssystem, wo man sagen kann „Gesundheit ist nur in einem ganzheitlichen Kontext verstehbar.“ Einerseits ist die Schulmedizin in ganz  
90 vielen Bereichen, also in der Akkutmedizin oder die ganze Chirurgie, die wir entwickelt haben genial. Auf der anderen Seite stehen wir in ganz vielen Fragen, gerade aus dem chronischen Krankheitsbereich, vor immensen Problemen. Und zwar weil wir die ganzheitliche Sicht verloren haben. Also bis so ins Spätmittelalter war ja eigentlich die Vorstellung mit dieser Moralpathologie, also eine Jahrtausende alte Erfahrungsmedizin, wo es darum geht, dass  
95 Gesundheit ein Gleichgewicht ist zwischen den vier Elementen Feuer, Wasser, Luft und Erde. Wenn man von einem Element zu viel hat, geht es darum, wie kommt man wieder in ein Gleichgewicht. Und ganz viele medizinische Schulen und so weiter stehen in dieser Tradition und zwar interessanterweise auch kulturübergreifend, also die persische Medizin basiert darauf, auch die Ayurvedische, und in gewissen Masse auch die ganze Chinesische Medizin,  
100 die haben zwar andere Elementbezeichnung, aber das Gleichgewichtsprinzip ist eigentlich auch dort so. Und wo man sagen kann, dort wird ja sehr viel ausgeklammert. Gerade letzte Woche sah ich einen Film von einer Herzoperation ohne Anästhesie, nur mit Akkupunktur. Also man muss sich vorstellen, eine schmerzfreie Herzoperation nur mit Akkupunktur, nur über energetische Impulse. Also das wird auch völlig unterschätzt in unserer einseitigen Sichtweise,  
105 wo man sagen kann, unsere Medizin basiert auf einem biochemischen Verständnis. Dabei ist

die Chemie ja einfach ein Teil, wo man sagen kann, da gibt es noch ganz andere Teile. Und das spielt eben gerade bei chronischen Krankheiten eine wichtige Rolle. Ich habe viele Klienten, wo sogenannte psychosomatische Störungen haben, wo man sagen kann, der Psychiater sieht einfach einen Teil der Störung und der Hausarzt sieht dann wieder einen  
110 anderen Teil der Störung. Und dieses Segmentierte führt eigentlich in eine Sackgasse, was sich in der Explosion der Gesundheitskosten manifestiert. Ich probiere dort halt einfach in einer ganzheitlichen Sichtweise daran zu gehen und ich kann es einfach von meiner Seite sage, weil ich glaube, dass die Hochsensibilität oder eben die Ganzheitlichkeit eigentlich extrem wichtig ist. Gerade in dem segmentierte Verständnis, wo ich dann sage, zum Beispiel ein  
115 Punkt, wo ich finde, das ist grotesk; dass nirgendwo mehr über Gesundheitsverhalten diskutiert wird. Oder wenn du ein Leiden hast, dann sagst du „hören Sie, mir tut der Magen weh.“ Dann wird das einfach auf der biochemischen Ebene wahrgenommen und dann wird gesagt „also wir haben drei Medikamente. Versuchen Sie einmal das und dann sehen wir uns vielleicht in einem Monat wird.“ Und dann kommt der Bericht; das führt dann so zu  
120 biochemischen Coping-Gesprächen sowohl beim Psychiater wie auch beim Hausarzt. Aber dass man sagen könnte, das könnte ja auch mit dem Gesundheitsverhalten oder mit Lebensgewohnheiten zu tun haben; ja wie ernähren sie sich denn, bewegen sie sich genug, oder sind Sie genügend am Licht. Man weiss heute so viel über Gesundheit, das überhaupt nicht angewandt wird. Und dort habe ich halt den Zugang, dass ich sage „Ja, da kommen noch  
125 ganz andere Aspekte dazu. Haben Sie Freunde, eine Partnerschaft, eine sinnstiftende Arbeit?“ Und dann merkt man, wenn man in diese ganzheitliche Sicht einsteigt, wie viele Bereiche eben nicht funktionieren und dann kann man sagen, vielleicht verliert jemand seine Stelle, initial ist das zwar eine soziale Problematik, das sich dann in Bauchweh ausdrückt. Und das ist eben systemisch komplex und zusammenhängend. Und das führt dazu, dass unsere Entwicklung  
130 im Gesundheitssystem mit den fehlenden gesunden Anreizsystemen, was grotesk ist. Das ist völlig grotesk. Und da gibt es irgendwelche Verfilzungen mit Interessen, insbesondere Pharmaindustrie. Aber die ganzen Zusammenhänge, wenn man das Ganze nicht als Ganze sieht, kann man keine strategisch klugen Entscheiden treffen. Und das ist was ich merke in der Politik und auch in der Unternehmensführung, dass wir auf einer so einseitigen Schiene  
135 laufen, wo ich denke, das führt einfach irgendwo in einen Kollaps hinein.

I: Und am Anfang hast noch Burnout erwähnt; Als Case Manager, siehst du da einen Zusammenhang zwischen Burnout und Hochsensibilität?

A: Ja, ganz klar. Also da haben wir ja auch schon darüber diskutiert. Das ist natürlich der Punkt, von dem man sagen kann, dass wir in einer unsensiblen und leider immer unsensibler  
140 werdende Gesellschaft leben und das Spannungsfeld ja immer grösser wird. Und im Zusammenhang mit dem Leistungsdruck führt das dann auch in Situationen, wo man sagen kann, wenn dort jemand nicht ganz sattelfest ist und genau weiss, ich habe eine absolute

Passion für das, was ich mache und das ist das, was ich gut kann, führt das zu einer Belastungssituation, die gerade im Zusammenhang mit der Hochsensibilität und auch einer gewissen perfektionistischen Lebenshaltung und einer hohen Leistungsbereitschaft, wo man natürlich sagen kann, die Leute sind schon generell Burnout-gefährdet.

I: Und wenn wir jetzt gerade eher bei den negativen Aspekte sind; Also welche Aspekte der Hochsensibilität sind denn besonders hinderlich im Unternehmenskontext?

A: Ja, man muss das natürlich auch wieder aus einer Ganzheit sehen. Also wenn ich jetzt VW-Konzernleiter wäre, dann würde ich sagen, das sind die, die die unangenehmen Fragen stellen. Aber wenn man es halt so anschaut, dass es eine Chance ist, dass etwas anderes daraus entsteht, würde man es anders beurteilen.

I: Aber nehmen wir jetzt einfach einmal die Gewinnmaximierung an; jetzt aus dieser ökonomischen Perspektive, inwiefern eben Hochsensibilität hinderlich sein kann?

A: Ja, ich meine, es könnten natürlich auch Leute sein, die eine gewisse verringerte Belastbarkeit haben. Es können Leute sein, die über eine vielleicht verringerte Selbstfürsorge in gewisse Gefährdungen hineinlaufen, in eine Überlastungssituation. Ja, das sind vielleicht so schwierige Aspekte.

I: Und vorher hast du von Bedingungen zur Potentialentfaltung gesprochen; du hast den Sinn betont, du hast die Wertschätzung auch noch kurz erwähnt; was können noch andere Bedingungen sein, die eben die Potentialentfaltung von Hochsensiblen fördern?

A: Ja, ich denke, dass es auch ganz wichtig ist, ob die ganze Unternehmenskultur, also die ganzen Soft-Faktoren, die Softskills-Fähigkeit von unter Umständen auch Führungspersonen passen. Also der Führungsstil ist ja, das weiss man ja, in der ganzen Gesundheitsprävention ein ganz zentraler Aspekt. Von Krankheitsrisiken oder Gesundheitsförderung auf der anderen Seite, und da glaube ich halt schon, dass es schon Führungsstile braucht, die auch Raum geben. Also die ganzen, vielleicht extremen Top-Down-Führungsmodelle, ich denke, das ist schwierig kompatibel mit Hochsensiblen. Es braucht also irgendwie eine Art partizipativen Führungsstil. Wertschätzung haben wir ja gesagt, also wertschätzender Führungsstil. Also es geht nicht nur darum, wie sind Kompetenzen verteilt, sondern auch, wie kann man zusammenarbeiten auch auf einer menschlichen Ebene, also gibt es irgendeine menschliche Begegnungsebene. Wenn die fehlt und ein reines Funktionsverständnis da ist, ein bisschen das, was leider auch in den ganzen Qualitätsmanagements sehr überbewertet und im Zentrum steht, die ganze Prozessgestaltung und Funktionsebene, das ist für sich gut, aber nur die halbe Miete. Oder letztlich sind es ja Menschen, die miteinander schaffen und es muss auf der menschlichen Ebene etwas mitschwingen, was über Funktions- und Rollenverständnisse hinausgeht. Das denke ich, ist sehr wichtig. Und die Leute brauchen auch Kompetenzen, wo sie selber auch entfalten können und eigene Räume nutzen und auch mitgestalten können.

I: Jetzt hast du sehr gute, eher externe Bedingungen genannt. Siehst du auch interne  
180 Bedingungen; also Bedingungen, die der Hochsensible von sich selber mitbringen?

A: Ja, die grosse Herausforderung der Hochsensiblen ist natürlich schon das  
Selbstmanagement im Sinne der Selbstfürsorge.

I: Genau, diesen Begriff hast du auch schon erwähnt.

A: Also wie kann ich meine eigene Bedürfnisse im Fokus behalten, man würde in der  
185 Psychologie so von Work-Life-Balance sprechen, also wie kann ich dort eine gesunde Balance  
wahren. Weil das ist, denke ich, schon ein Thema vom Selbstmanagement, wo Hochsensible  
in dem Sinne wie viel aktiver dranbleiben müssen als vielleicht Unsensiblere.

I: Und generell, wie würdest du die heutige Bedeutung von Hochsensibilität für die heutigen  
Unternehmen einschätzen? Wie stark ist dieses Thema bereits angekommen?

A: Man kann natürlich nicht einfach von Wirtschaft sprechen. Ich meine, das ist natürlich ein  
190 sehr heterogenes Feld. Und was man jetzt so wahrnimmt an neuen Strömungen, wo es so in  
Richtung Social Business geht, die ganze ökosoziale Bewegung, dort sehe ich Hochsensible  
als eigentliche Pioniere, als Führungspersönlichkeiten. Auf der anderen Seite, denke ich, dort,  
wo mehr noch so bewusstseins-evolutionsmässig alte Modelle vorherrschen. Ich weiss nicht,  
195 ob du das Modell von Graves kennst; Spiral Dynamics? Wo es so um Bewusstseins-evolution  
geht. Ken Wilber zum Beispiel ist vielleicht ein Begriff. Und es geht ja darum, dass man eine  
Art Phasen definieren kann und der Graves hat ja das ja eigentlich sehr schön – das würde  
sich vielleicht lohnen dort einmal einzusteigen und das genauer anzuschauen – er sagt ja die  
ganze Bewusstseins-evolution ist ja eigentlich wie so ein Hin und Her pendeln. Einerseits  
200 zwischen selbstgezogenen Bewusstseinsformen und mehr sozialbezogenen  
Bewusstseinsformen, wo wieder das Kollektive mehr im Zentrum steht, was wir ja in der Politik  
ja auch haben, oder wir haben rechte und linke Parteien, wir haben auch eine rechte und linke  
Hirnhälfte, das ist auch eine Art die Hypothese von Graves, dass es so eine Art  
Pendelbewegung gibt. Er redet von Meme; ein Meme ist eigentlich, wie ein Feld, wo bestimmte  
205 Paradigmen vorherrschen und er geht da weiter zurück, auch so in archaische und mythische  
Bewusstseinsformen, wo ich jetzt hier nicht erwähne. Aber es fängt an mit dem blauen Meme.  
Das ist eines, das sehr kollektiv bezogen ist, wo es aber ganz stark auch so um Gehorsam  
geht. Also es gibt ganz klare Hierarchiestrukturen und man fügt sich dem ein. Gerade die  
grossen Unternehmen funktionieren ganz stark nach dieser Logik. Wo man auch sagen kann,  
210 die da unten müssen sich gar keine Sinnfragen stellen, das sind wirklich in dem Sinne mehr  
Räder in dem Gesamtwerk drin, die funktionieren. Und nachher kommt das orange Meme, bei  
dem es um Wissen und Freiheit, Bildung geht. Das ist also wieder mehr eine individualistische  
Form, also dort kommt dann auch die ganze Individualisierung stark rein. Also es geht um  
Erfindung, es geht um Technik, die einem befreit und so weiter. Und das sind viele  
215 Unternehmen, wo man sagen kann, das sind so Pionierunternehmen, wo so innovativ sind.

Das sind auch eher kleinere Unternehmen, die ganz andere Strukturen haben, wo man wie auch sagen kann, die müssen den Einzelnen Raum geben, damit die sich entwickeln können. Vielleicht könnte man dort Apple als Beispiel bringen, wo ich denke, die haben eine nicht sehr starke Hierarchie. Also da haben einzelne Abteilungen sehr viel Mitbestimmungsmacht und dort ist das innovative Potential ganz wichtig. Und das ist ja immer wieder so die Frage, in den blauen Unternehmensstrukturen kann man ja eigentlich ein Innovationsmanagement von unten gar nicht wirklich handhaben. Bei den orangen Unternehmen ist das dann sehr stark im Mittelpunkt. Nachher geht es dann in das grüne Meme, das ist wieder eher kollektiv bezogen, das ist dann sehr stark so Flower Power, Friedensbewegung, Hippie-Zeit, wo es ganz stark um Werteorientierung geht, also Friede, ja auch geistige Entwicklung und so weiter. Und nachher ausgehend von dem geht es dann mehr in eine Form hinein der Bewusstseinsentwicklung, wo ein viel globaleres Bewusstsein am Entstehen ist. Also nicht mehr so lokal bezogene Bewusstseinsformen, das gelbe Bewusstsein, das eigentlich die vorderen Bewusstseinsstufen integriert und bei dem ganz stark das Ganzheitliche im Mittelpunkt steht. Und nachher geht es dann weiter in Bewusstseinsformen, bei denen man sagen kann, das sind eigentlich spirituelle Bewusstseinsformen. Von einem Bewusstsein, ich bin verbunden mit der ganzen Welt. Also ein globalisiertes Bewusstsein. Und jetzt kann man natürlich von mir aus gesehen die Frage nicht beantworten, wenn man sagt „DIE Wirtschaft“, weil die Wirtschaft besteht ja aus ganz verschiedenen Bewusstseinsformen und rein statistisch kann man sagen, so die blau-orangen Formen sind weit überwiegend. Aber es gibt jetzt eigentlich so einen aufkeimenden Spross, wo man sagen kann, das sind Unternehmen, die deutlich weiter gehen, wo es um globale Verantwortung geht. Wo man wie sagen kann, das ist völlig ein anderes Selbstverständnis von Unternehmen. Wo man sagen kann, zum Beispiel Greenpeace oder so Umweltschutz-Unternehmen, wo man wie sagen kann, da entsteht plötzlich ein Bewusstsein, wenn man hier Hölzer fällt, dass das dort dann eine Auswirkung hat und dass alles miteinander verbunden ist und zusammenhängt. Und die Bedeutung von der Hochsensibilität in solchen globalisierten Bewusstseinsformen oder auch Unternehmen, wo dieses Bewusstsein auch eine Grundlage ist, die Bedeutung von Hochsensiblen dort ist natürlich wesentlich grösser als eben in blauen Strukturen, wo ich denke, dort können die sich gar nicht entfalten. Da kommt das Potential auch gar nicht zur Geltung.

I: Und wenn du jetzt als Case Manager in Unternehmen gehst; Brauchst du den Begriff Hochsensibilität oder ist der Zeitpunkt noch zu früh?

A: Ja, es ist ein schwieriger Begriff. Weil ich natürlich sehr oft eher auch mit Krankheitsdiagnosen arbeite, einfach weil das so wie die gemeinsame Sprache ist, auf die man sich geeignet hat. Und da muss man auch sagen „leider“. Weil das natürlich eine sehr Pathologie-orientierte Sichtweise ist. Aber ich kann natürlich auch in einem IV-Kontext nicht von Hochsensibilität, weil das keine Leistungen auslöst. Und Hochsensibilität ist auf der

anderen Seite eben auch ein schwieriger Begriff, weil ich denke, der auch von der ganzen Hochsensiblen-Bewegung viel zu undifferenziert genutzt wird. Es gibt ja auch Leute, die sich  
255 hinter dieser Diagnose auch verstecken. Oder Leute, bei denen ich sage, die haben eine Art psychische Leiden, wo dann zum Beispiel in eine Sucht hineinführt. Und nachher kann man natürlich sagen ja, das ist auf der einen Seite Hochsensibilität, aber auf der anderen Seite gibt es dort auch wirklich Diagnosen, die man stellen kann, das ist nicht per se Hochsensibilität, aber das ist jetzt vielleicht irgendwie assoziiert mit der Hochsensibilität, es hat ja vielfach zu  
260 tun mit Leute, die eigentlich zerbrechen an unseren Gesellschaftsstrukturen, wo das eben kein Platz hat. Und wo man sagen kann, die Pathologie entsteht eigentlich daraus, dass die Gesellschaft krank ist und nicht der Hochsensible per se nicht okay wäre oder krank wäre. Also da gibt es sehr grosse Spannungsfelder und von daher, denke ich, ist Hochsensibilität ein schwieriger Begriff, wo einerseits in Unternehmen so auch nicht bekannt und im  
265 Versichertenbereich, der ja für mich ein wichtiger Bezugspartner ist, auch nicht bekannt ist und in dem Sinne auch ein schwieriger Begriff ist, weil die Hochsensiblen ja eher einen salutogenetischen Ansatz haben und nicht einen Pathologie-orientierten, was ich durchaus positiv finde, der es aber unter Umständen auch schwierig macht mit dem Begriff überhaupt zu arbeiten.

270 I: Und vorher hast du Social Business oder auch Innovationsmanagement erwähnt; Siehst du in diesen organisationalen Ansätzen oder in anderen eine Verbindung zwischen Hochsensibilität und eben diesen organisationalen Ansätze?

A: Ja, ganz klar. Also eben das entspricht für mich dieser Bewusstseinsform der Hochsensibilität. Auf der individuellen Ebene würde man von Hochsensibilität sprechen. Mehr  
275 im Bewusstseinskontext würde man eben vielleicht eher davon sprechen, dass das wie höher entwickelte Bewusstseinsformen sind.

I: Und siehst auch noch in anderen Ansätzen – also zwei Begriffe könnten irgendwie Diversity Management oder Talentmanagement sein – siehst du auch in dieser Richtung einen Zusammenhang?

280 A: Das sind so schöne Begriffe. Natürlich wäre das ein Lösungsansatz, aber häufig sind das auch so Papiertiger, bei denen ich sage „die eigentliche Ebene, die man managen könnte, ist eben eine ganz andere als Unternehmensstrukturen konzeptionell einen Raum dafür zu schaffen“. Sondern es ist eben eigentlich die zwischenmenschliche Ebene, bei der ich sage, das wird völlig vernachlässigt. Zum Beispiel in der Personalselektion; da ist ja das Grundübel,  
285 dass Fachkräfte nachgezogen werden, die vielleicht fachlich gut qualifiziert sind, aber nicht unter Umstände die, die eine hohe emotionale Intelligenz oder hohe soziale Intelligenz entwickelt haben. Das hat für mich auch einen Zusammenhang mit Hochsensibilität, weil ich denke, das sind ja eigentlich Leute, die ein gutes Erspüren mitbringen. Andererseits sind das natürlich auch Leute, die eine schlechte Durchsetzungsfähigkeit haben. Darum kann man ja

290 auch nicht sagen, dass man alle Hochsensible in die Führungsetage hinauf katapultieren  
sollte, denn ich glaube nicht, dass das die Lösung wäre. Gerade eben so in, sagen wir,  
konventionellen Führungsstrukturen. Das müsste eben sehr flache Führungsverständnisse  
sein und flache Pyramiden, in denen sich solche Leute entfalten können und unter Umstände  
auch Führungsaufgaben übernehmen. Jetzt habe ich gerade den Faden verloren; was war  
295 nochmals deine Ursprungsfrage?

I: Mit den organisationalen Ansätze, wie du mit denen den Zusammenhang siehst...

A: Ja genau, danke. Oder das Problem ist ja, dass die eigentlich wichtige Ebene die  
zwischenmenschliche Ebene ist und das ist völlig Softskills basiert. Und die ganzen  
Qualitätsmanagementsystem, die mir mittlerweile schon extrem auf den Keks gehen, weil sie  
300 eben eigentlich sagen, das kann man ja nicht messen, was wollen wir denn da. Von dem her  
sind das wie die konzeptionellen Ansätze, die gehen völlig an dieser Ebene vorbei, wo man  
sagen könnte „das wäre eigentlich wichtig.

I: Ja, vielleicht gerade bei dieser Messbarkeit noch anzuknüpfen; Siehst du ein Spannungsfeld  
zwischen der Messbarkeit und hochsensiblen Menschen und was für Werte diese generieren  
305 können?

A: Ja, ich denke schon. Hochsensible sind ja oft Leute, wo eine gewisse Reife mitbringen, wo  
man sagen kann, das ist eben sehr informell. Das ist formal als Kompetenz so nicht wirklich  
klar ausweisbar oder fassbar.

I: Wenn wir in die Zukunft gehen; Ich habe dich vorher bezüglich der Bedeutung von  
310 Hochsensibilität für heutige Unternehmen gefragt. Und wie siehst du die Bedeutung für  
Unternehmen in 20 Jahren, die hochsensible Menschen einnehmen?

A: Eben, für mich ist es absolut klar, dass dort eigentlich die Bedeutung sehr stark steigt. Im  
Zusammenhang mit dieser ganzen Bewusstseinsrevolution, die ich ja kurz skizziert habe. Man  
kann eigentlich sagen, unser Bewusstsein ist eigentlich ein Bewusstsein, das sich von der  
315 Selbstfokussierung eigentlich immer mehr in ein globalisiertes Bewusstsein, von allem hängt  
miteinander zusammen, führt. Diese Erkenntnis ist ja an sich nicht neu.

Also wenn man so die Rede vom Häuptling Seattle anhört – wobei das hat ja auch ein Weisser  
geschrieben – in Anlehnung an auch so indigene Völker, bei denen dieses Bewusstsein ja  
auch vorhanden war, alles hängt mit allem zusammen, wenn man von der australischen  
320 Urbevölkerung bis zu den Indianern schaut, ist das ja in dem Sinne nichts völlig Neues, also  
alles ist mit allem verbunden. Aber ich denke, das ist ein Bewusstsein, das entweder  
sozusagen natürlich erwacht oder wo wir gezwungen werden in solche Erkenntnisse  
reinzugehen, durch ganz schwierige Prozesse, wenn wir uns verweigern, diesen Sprung zu  
machen. Also jetzt nur diese Explosion der Gesundheitskosten; das führt ja in Verhältnisse  
325 hinein, wo man sagen kann „extrapolieren wir das doch einmal, wie sieht das denn in 20 Jahren  
aus? Heute zahle ich als Familienvater 1'000 CHF und die Krankenkassenprämie, obschon

- ich dieses Gesundheitssystem überhaupt nicht nutze, das ist eine völlige Ungerechtigkeit.“ Das ist das gleiche, wie ich sagen muss, ich zahle mit meinen Steuergeldern ein öffentliches Schulsystem, das ich überhaupt nicht nutze, weil meine Kinder an eine Privatschule gehen.
- 330 Also das sind systemische Ungerechtigkeiten festgemacht. Und diese Ungerechtigkeiten, die will man gar nicht behandeln, weil dort wirtschaftliche Interessen dahinter stehen, also insbesondere im Gesundheitssystem. Extrapoliert man das einmal, wie ist das in 20 Jahren? Zahle ich dann 2'000 CHF Gesundheitskosten für ein System, das ich gar nicht nutze. Wie ist das denn in 30, 40 Jahren? Sind das dann 4'000 CHF? Oder wenn sich das nun einfach so
- 335 linear weiterentwickelt, sieht man, das führt in eine Situation, die immer grotesker wird. Wo man wie man sagen kann, irgendwann explodiert das und man dann völlig neue Wege suchen muss. Also das wäre jetzt ein Szenario sozusagen, wenn wir nicht bewusstseinsmässig, evolutionsmässig natürlich in dieses ganze Bewusstsein hineinkommen. Wir werden gezwungen werden, auch von den ganzen ökologischen Fragen, die ganzen
- 340 Ungleichgewichtsfragen von Food Waste hier und im Sekundentakt Kinder, die sterben, dort. Also es wird ja immer wie grotesker. Es ist ja nicht so, dass es sich immer mehr ausgleicht. Und diese Schere geht ja immer weiter auf, wo man wie sagen kann „das kann ja gar nicht funktionieren unser kapitalistisches System. Ohne ökologische oder menschliche Verantwortlichkeiten, das kann gar nicht funktionieren.“
- 345 Das heisst, wir werden gezwungen werden durch Umstände, die sich agravierend, diesen Bewusstseinsprung zu machen oder wir schaffen es natürlicherweise dort in eine andere Denkhaltung zu gehen. Dort sehe ich natürlich, beim einen wie beim anderen Szenario, Hochsensibles als eine Art Führungspersönlichkeiten, weil sie wie diese Bewusstseinsformen mitbringen. Auf der anderen Seite muss ich hier vielleicht noch anhängen; das hört sich jetzt
- 350 so glorifizierend an. Ich denke nicht, dass Hochsensibles in dem Sinne einfach per se weiterentwickelte Menschen sind. Sondern die haben wie ihre eigenen Entwicklungsherausforderungen. Aber in diesen Fragen, die sich immer mehr aufdrängen in der Weltentwicklung oder auch der Entwicklung im Wirtschaftsbereich oder auch im politischen Bereich, denke ich, dass man wie dort eigentlich Orientierung finden könnte für wichtige
- 355 Antworten zu finden in diesen Fragen.
- I: Und wenn wir uns jetzt ein Unternehmen vorstellen, ein Grossunternehmen, welches weltweit als führend im Umgang mit Hochsensiblen Menschen gilt. Wie könnte so ein Unternehmen aussehen? Oder vielleicht das Hochsensibilitätsmanagement eines solchen Unternehmens?
- 360 A: Erstens müsste das Unternehmen eine ganz starke Sinnorientierung haben. Im Sinne von, „wir wollen hier nicht primär Geld generieren, sondern wir wollen einen sozialen und einen ökologischen Mehrwert schaffen.“ In welchem Sinne auch immer. In einem positiven Sinne einen Mehrwert, von dem alle davon profitieren können. Das ist für mich so wie übergeordnet.

Also es müsste in dem Sinne, idealerweise eigentlich nicht nur eine philosophische Dimensionen haben, sondern eigentlich auch spirituelle. Nicht im Sinne von religiös, sondern im Sinne von spirituell, wo man wie sagen kann „das Bewusstsein, alles ist mit allem verbunden, das müsste wie, eben nicht nur auf dem Papier implementiert sein, sondern das müsste wie gelebt werden. Und das heisst natürlich, dass wir völlig einen anderen Umgang miteinander hätten. Es wäre also ein sehr vertrauensbasierter und wertschätzender Umgang, wo man sagen kann, all die Geschichten mit man muss stempeln, so das Kontrollsystem, welches im blauem Meme durchaus Sinn macht, vorbei sind. In der Zukunft, denke ich, ist das völlig verschwindend. Auf der anderen Seite, denke ich, wir sind ja in einer Entwicklung drin, wenn man so Megatrends anschaut, wo man sagen kann, so all die Verständnisse von „ich bin der Chef und ich stelle dich an und ich zahle dich“, das verschwindet ja zunehmend, wo man wie sagen kann, jeder muss eigentlich sein eigener Unternehmer werden. Und ich glaube so Modelle von Jahresarbeitszeit und Home-Office, wo man sagen kann, es gibt nicht einfach eine Fabrik und alle stehen wie dahin, sondern das ist sehr dezentralisiert, wodurch die Menschen sehr selbständig, sehr eigenverantwortlich arbeiten. Und trotzdem aus einem Verantwortungsbewusstsein eben doch irgendwie doch „connected“ mit einer Überstruktur, wo man sagen kann, das ist ein Unternehmen. Ich glaube überhaupt die ganze Unternehmensstruktur, eben mit Fabriken, das zerfällt ja zunehmend. Wenn wir in der Autobranche schauen; heute besteht ja nicht mehr eine zentrale Produktionsstätte, sondern das kommt ja von der halben Welt. Und dieser Zerfall von diesem industrialisierten Modell einer Firma, das ist ja auch so ein Megatrend, wo ich denke, das geht in eine Entwicklung, die eben den einzelnen Mitarbeitenden immer mehr sehr frei, selbstspürend, intrinsisch motiviert und selbstverantwortlich arbeiten muss. Und das, denke ich, sind Modelle, bei denen ich glaube, da kommen die Hochsensiblen dann sehr zum Tragen. Es sind sicher auch Firmen, die sehr kreativ sind. Und ich denke, wir sind in einer Zeit, wo es sehr viel Kreativität braucht, um die ganz schwierigen Problemen zu lösen, die wir uns geschaffen haben. Das sind Unternehmen, Firmen, die sehr ganzheitlich denken. Also sich nicht verstehen als „wir lösen Teilprobleme“, sondern „wir sind verbunden mit anderen Problemebenen.“ Es hängt ja schlussendlich alles miteinander zusammen; die ökologischen Probleme hängen mit sozialen Problemen zusammen und so weiter. Also letztendlich kann man das gar nicht aufsplintern. Und man kann sagen, es geht hier um sehr ganzheitliche Sichtweisen.

I: Um bei dieser Vision noch etwas zu bleiben; wie siehst du das Zusammenleben oder das Zusammenarbeiten, -funktionieren von diesen verschiedenen Sensibilitäten? Also von Hochsensiblen, von Normalsensiblen, von Wenigersensiblen, um nun halt doch etwas zu kategorisieren. Haben, provokativ gesagt, Wenigersensible in dieser Vision Platz?

A: Unbedingt. Wobei, es hört sich ja jetzt immer so wertend an, wenn man sagt „Wenigersensible“. Ich versuche ja mit diesem Ganzheitsmodell oder Lebensmatrix auch

aufzuzeigen, wie jeder irgendwo in diesem Ganzen drin seinen Platz hat, aber auch seine individuellen Entwicklungsherausforderungen hat. Und ich denke, es braucht auch ein Bewusstsein von was gibt es denn überhaupt von Lebensformen oder Bewusstseinsformen? Es braucht ein Bewusstsein, dass man überhaupt den Wert des anderen anerkennen kann.

405 Wenn man dieses Bewusstsein nicht hat, wird das eben sehr schwierig. Und insofern ist eben meine Hypothese, dass es so eine Art Metamodell braucht, wo man sich auch verorten kann und man sagen kann „was ist denn der Mehrwert eines Hochsensiblen? Und was heisst das denn für die Teamzusammenstellung?“, wo ich sage, es gäbe ja nichts Schlimmeres, wenn man nur Hochsensible in einem Team zusammentut. Sondern ein Team muss ja vor allem ein

410 gesunder Mix bieten von eben ganz unterschiedlichen Bewusstseinsformen oder Temperamenten oder Persönlichkeitsstrukturen, wodurch man sagen kann, in der Entwicklung braucht es eine ganz andere als im Verkauf und so weiter. Meine Vision wäre ein Diversity Management, aber eben nicht nur auf dem Papier, sondern auch verankert im Bewusstsein und in der Zusammenarbeit mit den anderen, das braucht entsprechende Modelle. Und das

415 braucht auch Schulungen, dass man wie lernt, sich selber zu verorten und für sich und gegenüber seiner Eigenart eine Wertschätzung zu entwickeln. Da kommt mir ein Text vom Dalai Lama, den ich gefunden habe, in den Sinn: „As a human being I acknowledge that my wellbeing depends on others and caring for others. Wellbeing is a moral responsibility I take seriously. It's unrealistic to think that the future of humanity can be achieved on the basis of

420 prayer or good wishes alone. What we need is to take action.“ – Also was heisst, es geht eigentlich darum, dass man das mit der Wirtschaft verbinden muss, sozusagen diese ethisch-spirituelle Dimension mit der Wirtschaft verbinden – „Therefore, my first commitment is to contribute to human happiness as best as I can.“ Also das Ganze startet also irgendwie mit mir als Ausgangspunkt, wo ich diesen Samen setze für diese ganzheitlichere Sichtweise. Und

425 das ist eigentlich in dem Sinne nicht nur einfach rein eine klösterliche Spiritualität, wo man früher das Gefühl hatte, die Religion, die zieht sich einfach zurück hinter die Mauer. Also die eigentliche Herausforderung von der Spiritualität, und das hat ganz wesentlich mit der Hochsensibilität zu tun und auch mit dem Sich-Zeigen als Hochsensible und sich auch verorten zu können in dieser Gesellschaft. Also das heisst eigentlich, diese Klostermauern zu

430 durchbrechen, um sagen zu können „wir bauen eine Brücke und diese Brücke geht eben bis ins Materielle und Wirtschaftliche hinein“, wo man sagen kann, das ist ja in meinem Modell dieser dunkle Bereich, wo man in die Materie hineinwirkt. Also es geht darum irgendwo um Bewusstsein und eine ethisch-moralische Haltung zu verbinden mit der Wirtschaft. Und wenn wir das schaffen, denke ich, dann funktioniert Vieles wahrscheinlich in eine umgekehrte

435 Richtung als es aktuell passiert.

I: Und ich würde gerne noch einmal zu den Wertschöpfungspotentiale von Hochsensiblen kommen; Und wenn wir nun die Sicht einnehmen von Stakeholder oder Anspruchsgruppen,

es können zum Beispiel Kunden sein, Führungskräfte oder Teammitglieder, was bringt da der Hochsensible ein, wo eben aus der Sicht von diesen Personen besonders wertvoll ist?

440 A: Also ich glaube, das ist eben die ganzheitliche Sichtweise und das kann ich als Case Manager halt auch so formulieren, weil ich merke, die technokratische Sichtweise von Unternehmensführung oder eine Art so basierend auf diesem mechanistischen, Newtonsche Modell von „jeder ist ein Rad in dem Mechanismus und wenn das Rad kaputt ist, tausche ich es aus“. Wenn dieses Rad kaputt ist und ich schmeisse es raus, sind das ja dann die Leute,  
445 die dann bei mir landen. Und wo ich dann merke, wie viel Wert da vorhanden ist und wie wir mit solchem Wert, mit diesem Humankapital umgehen. Und da denke ich, wenn es wie menschlichere Sichtweisen gäbe, glaube ich, dass es nicht nur damit zu tun hat, dass wir sagen können „wir sind jetzt alle Gutmenschen“, sondern dass ich sagen kann „das sind Modelle, die sich rechnen.“ Wenn man ausrechnet, wie viel eine Neubesetzung einer Stelle  
450 kostet, bin ich oft extrem erstaunt, wie fahrlässig man mit diesem Humankapital umgeht. Und ich glaube, das ist schon eine wichtige Ebene, dort die menschlichen Werte, und eben nicht nur im Sinne von „ich bin humanistisch“, sondern das sind aus meiner Sicht tatsächlich Modelle, bei denen ich glaube, das würde sich eigentlich auch rechnen, eine wertschätzende, humanistische Haltung als Unternehmer.

455 I: Und darf ich noch eine persönliche Frage stellen? Bezeichnest du dich selbst als hochsensibel und wenn ja, seit wann du dich so bezeichnest?

A: -----  
-----  
-----  
460 -----  
-----  
-----  
-----  
-----  
465 -----  
-----

I: Und jetzt als Abschluss; gibt es aus deiner Sicht irgendwie Aspekte, die zu wenig berücksichtigt wurden in diesem Interview? Oder möchtest du einfach sonst noch etwas Abschliessendes mit mir teilen in diesem Kontext?

470 A: Ja, ich kenne dein ganzes Thema und was du da entwickelst zu wenig, damit ich das wirklich genau beantworten kann. Nein, ich denke, es sind viele Aspekte berührt worden. Ich möchte noch einmal auf die Bewusstseins-evolutionsmodelle à la Ken Wilber oder Graves hinweisen, bei denen ich denke, das könnte für ein differenzierteres Verständnis von Wirtschaft hilfreich sein. Einer Wirtschaft, die im Bezug auf bestimmte Paradigmen eben ganz unterschiedlich

- 475 funktionieren kann. Und ich glaube, dass das wie zu einem differenzierteren Verständnis auf der Ebene von Unternehmen führt, weil Graves ist ja jemand, der vor allem in der Umsetzung sehr stark auch viele Unternehmensberater beeinflusst hat, die auf dem Modell Unternehmen beraten. Also insofern sehe ich dort einen sehr interessanten Link in deine Tätigkeit rein.

## Interview of expert 6

Interview of expert 6, 09.11.2015

I: Ist Ihrer Meinung nach Hochsensibilität für Unternehmen eher eine Chance oder eine Gefahr oder eine Herausforderung?

A: Also das kann ich ganz klar beantwortet; das ist eine Chance und es ist eine Herausforderung. Ich glaube nicht, dass es eine Gefahr ist. Es ist eine Chance einfach, die  
5 Talente herauszuarbeiten und genau zu schauen, wo diese Talente im Unternehmen hingehören.

I: Bezüglich dieses Hingehören; für welche Positionen oder Rollen eignen sich Hochsensible besonders gut und vielleicht dann auch besonders schlecht?

A: Hochsensible eignen sich besonders gut, wenn es um verbindende Aktivitäten geht.  
10 Verbindend entweder, dass thematisch Dinge verbunden werden oder wenn Menschen eben verbunden werden. Das hört sich jetzt ein bisschen gestochen an, aber will heissen, da wo sie Vermittler sein können, da wo sie Menschen zusammenbringen können, da wo sie Probleme lösen können, da ist überall die Fähigkeit gefragt. Aber auch technisch sehe ich diese Verbindung zum Beispiel in der Qualitätssicherung könnte ich mir das sehr gut vorstellen. Da  
15 habe ich auch viele Klienten tatsächlich, die im Bereich Softwarequalitätssicherung arbeiten. Die finden einfach die Fehler. Das machen Hochbegabte allerdings auch. Nur Hochsensible finden diese Ebene von unterschiedlichen Schnittstellen, wie da eben die Dinge zusammengebracht werden. Zum Beispiel zu Schnittstellen zu externen Systemen und nicht nur innerhalb der Software. Weil sie einfach einen breiteren, weiteren Blick haben. Also das  
20 kann ich so sagen. Und in den Abteilungen in den Unternehmen. Ich selbst komme ja aus dem Vertrieb. Dort sehe ich ganz viele hochsensible Menschen, die allerdings ganz wenig damit zu tun haben, sich da zu reflektieren. Ich sehe da viele unreflektierte hochsensible Menschen, die sich mit dem System schwertun, aber im Kundenkontakt grosse Erfolge haben. Sie sind überdurchschnittlich erfolgreich. Tun sich aber mit dem System, also wie mit ihnen  
25 umgegangen wird, sehr schwer. Und da treffen wir die Werte. Dort werden Werte verletzt von Hochsensiblen. Weswegen sie sich intern schwertun und zum Kunden her höchst erfolgreich sind. Vielleicht erklärt es auch bei vielen Menschen, gerade im Vertrieb, dass sie so häufig den Job wechseln. Es wäre eine Möglichkeit, da einmal zu schauen. Wo sie natürlich sein sollten, ist in der Personalabteilung, es liegt ja auf der Hand. Vielleicht, wenn man die  
30 Personalabteilung insgesamt betrachtet, bei den grossen Unternehmen haben wir eine Unterabteilung, das ist die Personalentwicklung. Also ich sehe sie in der Personalentwicklung. Nur da ist es auch sehr eng mit den Aufgabenstellungen und der Freiraum ist oftmals nicht

sehr hoch. Aber da sind sie natürlich. Also, sie sind überall, wo mit Menschen gearbeitet wird. Und damit sind sie auch für mich ganz stark in der Führung, im Führungsmanagement  
35 vertreten. Weil da haben sie ohnehin die Aufgabe, ein Team zu führen. Vielleicht sogar, wenn ein Unternehmen gut aufgestellt ist, ein Team sogar zu entwickeln. Nicht nur zu sagen, wie es geht, sondern eben vielleicht wertschätzend, werteorientiert zu führen. Aber auch ein Team entwickeln zu wollen, nicht nur zu müssen, sondern zu wollen. Dass sie sagen „ich möchte das beste Team haben. Ich möchte das Beste aus meinen Leuten rausholen.“ Aber nicht in  
40 einer ausnutzenden Art und Weise, sondern in einer inspirierenden, so intrinsisch motivierenden Art. Das sind die Hochsensiblen. Auch da tun sich die Hochsensiblen schwer, weil sie vom Management, was über ihnen sitzt, dann oftmals sehr klare und enge Vorgaben bekommen, wodurch sie wenig Raum haben, andere entfalten zu können.

I: Vielleicht nun zu Beginn; wie würden Sie Hochsensibilität in einigen, wenigen Worten  
45 definieren?

A: Hochsensibilität ist für mich die Fähigkeit einer vernetzten Wahrnehmung. Das heisst, Informationen, die einen Hochsensiblen ja in einer grösseren Fülle erreichen. Es werden also mehr Informationen, anders verarbeitet. Er hat also erstens mehr Informationen zur Verfügung und zweitens vernetzt er diese Informationen. Wir nennen das „vernetztes Denken“. Und es  
50 ist tatsächlich nicht nur ein Denken, sondern es ist auch ein Fühlen innerhalb dieses vernetzten Denkens. Eigentlich ist das Wort „denken“ nicht ganz so gut geeignet. Also es ist ein Denken und Fühlen. Es ist nicht einfach zu beschreiben. Man bekommt vielleicht ein inneres Bild plötzlich, wie Dinge zusammenhängen, und weiss gar nicht so recht, wo es herkommt. Und der Verstand selbst, der perfektioniert das, der fängt es dann umzusetzen, der klappert dann  
55 die Stellen ab und guckt genau, was passiert, und macht auch ein Kalkül daraus. Und so entsteht ein Gesamtbild aus Denken und einer, sage ich einmal, intuitiven Wahrnehmung, wie sich Dinge wohl entwickeln werden. Und Hochsensible haben einfach recht häufig Recht damit, wie sie ein Bild in sich fühlen, weil es sich tatsächlich auch so im Vollen ereignet. Und das ist spannend zu beobachten. Ich glaube, dass da die Wissenschaft ganz viel  
60 Nachholbedarf hat; Modelle zu entwickeln, wie das wissenschaftlich erklärbar ist. Ich glaube, wir haben viele Modelle, aber auch da braucht es vielleicht etwas, wo Modelle zusammengeführt werden. Aus Biochemie, aus der Neurologie, aus der Psychologie, da bräuchte es sicherlich so interdisziplinäre Ansätze, um genau zu sagen „so funktioniert das und diese Hirnaktivitäten sind aktiv“ und so weiter. Und Gott sei Dank ist ja das Team von  
65 Elaine Aron, wie wir über die Bianca Acevedo gehört haben auf dem Kongress, ganz, ganz dicht daran dort Ergebnisse auch vorstellen zu können. Das finde ich ganz toll.

I: Sie haben schon einige Wertschöpfungspotentiale erwähnt, jetzt noch weiter; welche Eigenschaften oder Fähigkeiten von Hochsensiblen sind denn ihrer Meinung nach potentielle

70 Quellen der Wertschöpfung im Unternehmenskontext? Und wenn Ihnen noch irgendein Praxisbeispiel in den Sinn käme, wäre das auch interessant.

A: Ich glaube, dass die Wertschöpfung auf unglaublich vielen Ebenen abläuft. Da könnte man ein Buch darüber schreiben. Also der Klassiker ist ja die Kreativität, glaube ich. Die Wertschöpfung innerhalb kreativen Arbeitens. Kreative Arbeit führt zu Innovationen, zu neuen Produkten oder zu neuen, besseren Prozessen, vielleicht mehr den Menschen zugewandten  
75 Prozessen. Aber es ist auch etwas von Kreativität, neue technische Erfindungen zu machen. Beispielsweise aus, sage ich einmal, theoretischem Kontext vielleicht praktische Anwendung zu machen. Da kann ich mir Hochsensible sehr gut vorstellen. Hochsensible haben im Unternehmen überall eine Wertschöpfung, dass Prozesse, die von menschlicher Arbeitskraft abhängig sind, besser laufen. Also zum Beispiel in der Kommunikation. Oder zum Beispiel in  
80 der gegenseitigen Wertschätzung. Wir reden bei XXX von inneren Konflikten bei Managern oder Führungskräften. Wenn zum Beispiel solche inneren Konflikte gelöst werden, damit sie ihren Job besser machen können. Damit alle die kollateralen Probleme, die da auftreten und reinen Distress verursachen, einfach nicht mehr auftreten müssen. Und ich glaube, da ist ein Wertschöpfungsansatz im Unternehmen, dass es wieder effektiver wird. Denn aufgrund von  
85 Krankheitsausfällen werden Unternehmen gerade uneffektiver oder unproduktiver. Wertschöpfungsansätze bestehen durch die Kreativität auch in der Technik, in der Forschung/Entwicklung, bei Produktionsverfahren und bis hin zu Marketing/Sales.

Wo er nicht eingesetzt werden sollte, ist im stumpfsinnigem, regelmässigem Immer-Das-Gleiche-Tun. In Umgebung, wo er sich nicht ausleben kann, wo seine Werte nicht gelebt  
90 werden können, da sollten wir ihn nicht einsetzen. Da wird er krank. Da möchte ich jetzt keine Jobs nennen, weil das vielleicht eher nach Despektierlichkeit klingen könnte. Aber überall, wo zu viel Stumpfsinniges, zu viel Regelmässiges gemacht wird, wo man sich nicht entfalten kann, wo man sich nicht als Mensch mit einbringen kann, das ist nicht gut für den hochsensiblen Geist, weil er sich dadurch irgendwie nicht verwirklicht sieht. Und das andere Thema sind eben  
95 die Werte, die müssen auch gelebt werden können. Und wenn die nicht gelebt werden, passiert es eben auch, dass es ganz schnell ein Erhöhen des Stresslevels gibt und damit eine Verringerung seiner Gaben.

I: Und das führt uns gerade zu den Bedingungen der Potentialentfaltung. Sie haben jetzt diese Übereinstimmung mit sich selbst erwähnt; sehen Sie da weitere wichtige Bedingungen für die  
100 Potentialentfaltung Hochsensibler?

A: Damit die Potentialentfaltung von Hochsensiblen gelingen kann im Unternehmen?

I: Ja.

A: Um das gesamte Bild zu erzeugen, ist es wichtig, dass der Hochsensible Sinn darin sieht, was er tut. Und das wäre ein Hinweis auf die Nicht-Immer-Gleiche-Tätigkeit, weil ich noch  
105 keinen Hochsensiblen kennengelernt habe, der immer gleiche Tätigkeiten mag. Vielleicht gibt

es den ja auch, aber kennengelernt habe ich ihn noch nicht und Jutta Böttcher glaube ich auch nicht. Also das wäre etwas; es muss Sinn machen. Es muss einen persönlichen Sinn machen zum Beispiel. Die Werte müssen gelebt werden können. Und darüber hinaus braucht es, sage ich einmal, regelmässige Pausen, wo ein Mensch mit hoher Wahrnehmungsstärke einfach ein  
110 Stück weit wieder mit seinem autonomen Nervensystem runterkommen kann, wo er einmal abschalten, wo er sich einmal entspannen kann. Er ist wenig gut dafür geeignet, 12 Stunden am Stück ununterbrochen seine Arbeit zu tun, was nicht heisst, dass es eine Schwäche ist, sondern dass er einfach einmal in der Mittagspause vielleicht einmal raus geht aus dem Unternehmen und sich nicht noch mit den Kollegen in der Kantine unterhält, zumindest nicht  
115 jeden Tag. Damit er einfach die Möglichkeit hat wieder mehr zu sich zu finden und eben mit dem Stressniveau runterzukommen. Und es wäre schön, wenn es solche Ruheräume gäbe in den Unternehmen. Man hat es in einigen Unternehmen in Deutschland, wo dies von Unternehmen auch schon eingeführt wurde, wo Mitarbeiter sich einfach zurückziehen können, indem sie ein Buch lesen oder meditieren. Aber es wird dort nicht gesprochen. Also wirklich  
120 Ruhe ist dort wichtig. Und so etwas wäre ganz, ganz schön. Und über die Werte erschliesst sich natürlich das Thema von gegenseitigem Respekt, Wertschätzung, Achtung und diese Dinge. Das ist bei mir in den Werten mit drin. Das wäre natürlich innerhalb des Betriebsklimas wichtig, damit sich ein Hochsensibler entfalten kann. Damit er aus sich rauskommen kann, damit er sichtbar wird. Die Unternehmen haben ja die Hochsensiblen heute schon. Es ist ja  
125 nicht so, als wenn es die nicht gibt, 15 bis 20% ist auch im Unternehmen die Wahrscheinlichkeit. Aber sie verstecken sich vielleicht, sie zeigen sich nicht, sie sind ganz vorsichtig und gleichzeitig unglücklich. Das ist das versteckte Potential.

I: Bezüglich dieser Sichtbarkeit. Sie haben die ganz unterschiedlichen Ebenen erwähnt und gibt es dann vielleicht Ebenen, die wie zu wenig greifbar sind? Um die anzuerkennen als nicht-  
130 hochsensibler Menschen und dass die dann eben verloren gehen?

A: Ob es versteckte Ebenen gibt, war die Frage?

I: Ja, so unsichtbare Ebenen.

A: Die gibt es bestimmt. Aber ich glaube, dass es tatsächlich für das Unternehmen relativ einfach ist die Werte zu bestimmen und umzusetzen. Weil ich glaube, es handelt sich am Ende  
135 nicht um spezielle, ganz höchst individuelle Werte. Sondern es handelt sich um Grundwerte, ich möchte einmal sagen, von Menschlichkeit. Ich glaube, dass es relativ einfach ist. Ich glaube, es ist gar kein grosses Ding. Es ist aber verloren gegangen oder hat nie stattgefunden. Weil Unternehmen heute höchst produktiv versuchen durch den Tag zu kommen. Das heisst, sie sind höchst optimiert aufgestellt. Und dabei geht scheinbar das Menschliche verloren, der  
140 Kontakt, das Gespräch. Das heisst, ein Betriebsklima, das mehr auf Wertschätzung, auf Respekt, auf gegenseitiger Anerkennung aufgebaut ist, dass jeder so sein darf, wie er ist und dass es vielleicht heisst „der Hochsensible ist schon anders, vielleicht ist er anders. Aber er ist

genauso ein Mensch, wie der andere auch.“ Und man erkennt die Andersartigkeit an. Ich habe  
letztthin das Wort „Diversity“ im Zusammenhang mit Hochsensibilität gehört. Eigentlich ist es  
145 etwas, überhaupt einmal bei uns selbst anzufangen und zu sagen „im Unternehmen gibt es  
verschiedene Charaktere, die dürfen so sein, wie sie sind. Und wie kann man das integrieren  
miteinander?“ Ich glaube, das ist der Schlüssel. Ich glaube, das ist nichts gross Verstecktes.  
Es zeigt sich bei der Anerkennung, dass der Hochsensible so sein darf, wie er ist. Natürlich  
darf der sich auch ein Stück weit anpassen. Der kann natürlich nicht einfach machen, was er  
150 möchte. Weil wenn er machen würde, was er möchte. Denn dann hätte er einen Sonderstatus  
und müsste getätschelt werden und das darf genauso wenig passieren. Er sollte also ein  
Teammitglied sein, wie jeder andere auch. Und der ist nicht besser und nicht schlechter, das  
sei auch ganz klar gesagt. Aber ich glaube, es geht bei allen Menschen um das Thema, dass  
sie so sein dürfen wie sie sind. Und trotzdem brauchen wir eine Konvention wie wir miteinander  
155 kommunizieren, wie wir miteinander umgehen, damit wir am Ende im Team gut  
zusammenarbeiten können. Ich glaube, das wäre ein Ansatz. Und damit kann man wieder  
sehen, dass Hochsensible tatsächlich die Kanarienvögel sind, die das Schlagwetter im  
Bergwerk vorhergesagt haben, so wie Maslow ja geschrieben hat. Und die also ein  
Frühwarnsystem in der Gesellschaft sind, die als erste darunter leiden und es schon vor Jahren  
160 voraussagten und jetzt kann man sehen, dass alle anfangen darunter zu leiden.

I: Und bezüglich „Diversity“; inwiefern schätzen Sie ein, dass die Hochsensibilität denn bereits  
genutzt wird? Mit vielleicht so Ansätzen wie eben Diversity?

A: Also ich glaube, im Diversity-Gedanken ist es geeicht drin. Ich glaube, das bezieht sich  
eigentlich eher auf die Integration von Behinderten, von Menschen mit Handicap oder  
165 ausländischen Mitbürgern. Ich glaube, dass sich das hauptsächlich darauf basiert. Obschon  
vielleicht das Wort „Diversity“ vielleicht bereits zu belegt ist, könnte ein nächster Schritt sein,  
überhaupt einmal die unterschiedlichen Stärken zu etwas Ganzen zu verbinden und damit  
verbunden auch Charaktereigenschaften in Teams wertzuschätzen. Und zwar auf einer  
tieferen Ebene als nur zu sagen „der eine ist mehr der Planer, der andere mehr der Macher  
170 und wir müssen von allem einen im Team haben, damit sie ein gutes Team bilden.“ Das haben  
wir ja schon. Ich meine, eine Ebene tiefer. Also, wie nimmt diese Person wahr; was braucht  
die Person, um eben zu performen? Dass akzeptiert wird, dass er vielleicht nach zwei Stunden  
vielleicht für eine Viertelstunde rausgeht. Dass das machbar ist und dass er nicht schräg  
angeguckt wird „ah, jetzt ist es ihm wieder zu viel. Jetzt muss er rausgehen, weil er schafft es  
175 nicht.“ Das meine ich damit. Das sind so Kleinigkeiten. Ich glaube, es wäre so einfach möglich.  
Wenn man die Grundwerte in den Unternehmen verankern würde und man es messbar  
machen würde. Es gibt Ambitionen dort schon genau das zu tun, indem solche Werte wie „wird  
es vom Management auch gelebt?“ messbar gemacht werden können. Wenn das messbar  
wird, dann wäre man ein grosser Schritt weiter. Dann würden sich Hochsensible mehr zeigen

180 und sich stärker einbringen. Oder sie könnten durch Coaching-Massnahmen oder Training-  
Massnahmen direkt gefördert werden. Da liegt das Potential. Ich glaube, dass sich viele  
Hochsensible auch schon heute einbringen, das möchte ich auch sagen. Es ist nicht so, dass  
sich alle Hochsensible verstecken. Es gibt ja introvertierte und extrovertierte Hochsensible.  
Und die Extrovertierten lieben es natürlich auch, ein bisschen die Bühne dabei wahrzunehmen.  
185 Und wo ich die Erfahrung mache, wo sie auf jeden Fall schon gut eingesetzt werden, ist im  
Vertrieb, im Marketing, in den Kreativberufen. Dort wo es um Kommunikation oder  
Marketingkommunikation geht. Da findet man schon, dass sich Hochsensible ganz aktiv  
einbringen. Was dann passiert mit denen, das beobachten wir gleichermassen, ist, dass sie  
so genutzt werden, dass es irgendwann mal fast zwangsläufig zum Burnout kommt. Also sie  
190 bringen sich gerne ein, sie bringen die Leistung und das Unternehmen hat den Erfolg, aber sie  
werden verheizt. Weil eben kein Gleichgewicht stattfindet.

I: Und kennen Sie ein Unternehmen, das im Umgang mit hochsensiblen Menschen schon sehr  
weit ist oder ein gewisses Bewusstsein an den Tag legt?

A: Nein. Wenn die Frage so gestellt ist, muss ich sagen „nein“. Wir arbeiten mit einigen  
195 Unternehmen intensiv daran, dass das ein Thema wird. Aber ich kann nicht sagen, dass es  
Unternehmen gibt, das ein Bewusstsein für Hochsensibilität hätte. Es hat vielleicht ein  
Bewusstsein für Andersartigkeit, es hat ein Bewusstsein für einen wertschätzenden Umgang  
miteinander. Sie haben verschiedene Programme, wie eben Meetings, die stattfinden. Oder  
dass Coaching eine relativ starke Rolle spielt, um das Ganze gangbar zu machen. Aber ich  
200 wünsche mir, mehr Unternehmen zu haben, die gerade mit dem Thema Hochsensibilität  
stärker umgehen. Hat ein Geschäftsführer für sich das Thema Hochsensibilität persönlich  
entdeckt und er dann sagt „wie können wir das im Unternehmen verankern?“, heisst das noch  
nicht, dass sich der Geschäftsführer dann outet und ins Unternehmen reingeht und sagt „ich  
bin hochsensibel“ und wir möchten jetzt ein Programm aufsetzen, das diese Fähigkeiten von  
205 meinen hochsensiblen Mitarbeitern gefördert werden. Das machen die Allerwenigsten, weil es  
gibt auch die Normalsensiblen und die könnten sich vor den Kopf gestossen fühlen. Und das  
könnten gute Fachkräfte sein zum Beispiel, die könnten dann kündigen. „Nun ist er komisch  
geworden. Er war schon immer komisch, aber jetzt ist es zu spät, jetzt gehen wir mal lieber.“  
Also das würde gut überlegt sein, wie man damit umgeht.

210 I: Und um diese Thematik dann eben weitgreifend in ein Unternehmen zu bringen; Sehen Sie  
eine kritische Variabel oder eine kritische Voraussetzung, die erfüllt sein muss, dass das  
gemacht werden kann? In diesem Prozess, wo Sie eben jetzt stecken mit gewissen  
Unternehmen? Das ist nun vielleicht eine schwierige Frage.

A: Also die Bild- und die Tonqualität ist schlechter geworden. Ich weiss nicht, woran es liegt.

215 I: Ja.

A: Sehen Sie das auch?

I: Ja.

((Die aktuelle Verbindung wurde getrennt, um eine neue Skype-Verbindung aufzubauen))

I: Dann stelle ich nochmals die Frage. Sehen Sie eine kritische Voraussetzung, damit das  
220 Bewusstsein bezüglich Hochsensibilität auch weitgreifend in ein Unternehmen gebracht  
werden kann?

A: Kritisch auf was bezogen? Auf die Hochsensiblen oder das Unternehmen?

I: Kann ich jetzt nicht sagen. Es ist eine schwierige Frage und ich bin mir selber gerade nicht  
sicher. Sehen Sie irgendwie etwas, das es jetzt braucht, damit dieser Schritt gemacht werden  
225 kann?

A: Also nach unserer Erfahrung braucht es ein Bewusstsein der Geschäftsführung für  
Hochsensibilität. Am besten, dass er es selbst ist. Dann ist es am einfachsten. Weil dann hat  
er sein ganzes Leben lang Erfahrungen gemacht, die er dann reflektiert und feststellt, dass er  
anders ist. Das weiss er zum Teil noch gar nicht, hat es aber immer geahnt. Und das würde  
230 bedeuten, dass er es auf sich selbst reflektiert und dann ein Interesse natürlich daran hat, ob  
es solche Menschen auch im Unternehmen gibt, weil die eine höhere, andere Performance  
bringen können. Damit die Talente besser eingesetzt werden können. Das wäre eine  
Voraussetzung, die wir glauben. Weil ein Mensch, der nicht weiss, wo diese Gaben des  
Hochsensiblen verortet sind, der tut sich ganz schwer damit zu sagen „ich gebe jetzt zum  
235 Beispiel Geld für einen Berater aus, um in meinem Unternehmen so etwas zu etablieren.“ Weil  
das ist dann eine Glaubensfrage für ihn. Er kann ja nur glauben, aber er kann es nicht wissen.  
Und mit glauben hat Wirtschaft nicht viel zu tun. Da entscheidet meistens der Verstand und  
sagt „Glaube hat hier nichts verloren. Es kostet Geld und was es bringt, wissen wir nicht.  
Lassen wir es.“ Es ist eine Vermutung. Es sei denn er kennt Kollegen, Geschäftsführer, die  
240 ihren Umsatz verdoppelt haben, weil sie die Hochsensiblen an die richtigen Stellen gesetzt  
haben, dann würde er vielleicht anfangen, darüber nachzudenken. So weit sind wir aber noch  
nicht. Was wäre eine kritische Voraussetzung? Wir bei XXX gehen davon aus, dass wir zwar  
einen Geschäftsführer suchen, der hochsensibel ist, bei der Suche aber nicht das Wort  
„hochsensibel“ verwenden. Das ist der Trick. Also wie kann es über Sinn und Werte gelingen,  
245 Dinge so anzusprechen, dass er sagt „das bin doch genau ich.“ Und dann am Ende zu sagen  
„wenn du möchtest, gibt es dafür einen Begriff. Und der ist gut erforscht.“ Aber der Begriff ist  
eigentlich auch egal, weil es am Ende um die Wahrnehmung geht. Und Hochsensibilität ist  
eben eine besondere Form der Wahrnehmung, die eine vernetzte Wahrnehmung ist. Und  
selbst wenn Hochsensibilität irgendwann mal nicht mehr existieren sollte, dann bleibt immer  
250 noch die Wahrnehmung und die wird bleiben. Also es ist wichtig dies eben über diese Ebenen  
anzusprechen. Es sei denn, er ist selbstreflektiert über einen anderen Prozess, wie zum  
Beispiel mit einem anderen Coach, mit einem anderen Berater oder hat die ganzen Bücher  
gelesen und sagt dann „für mich ist das völlig in Ordnung und wird es einfach.“ Aber ich glaube,

dass dieser Mensch erst einmal selbst Erfahrung damit gemacht haben muss. Eine  
255 Voraussetzung für den Hochsensiblen im Unternehmen wäre es also, wenn er sich, sagen wir  
einmal, geoutet hat, wenn er sich überhaupt outen sollte. Die Hochsensiblen sollten  
dementsprechend im Unternehmen auch ihren Handlungsspielraum bekommen, um sich eben  
einbringen zu können. Dass sie auf Akzeptanz stossen, auch wenn es die Kollegen vielleicht  
260 nicht ganz verstehen können, aber dass es zumindest akzeptiert wird. Und dass daraus nicht  
eine Form von Mobbing oder etwas entsteht, was heute tatsächlich nicht selten der Fall ist.  
Das wären die Hürden für das Unternehmen selbst. So würde ich immer beraten, zu sagen  
„zuerst muss eine Vorbereitung getroffen werden. Bitte mach das nicht einfach so.“ Es gibt  
übrigens mit dem Thema Hochsensibilität im Unternehmen noch eine Gefahr, auf die möchte  
ich auch hinweisen. Das ist die Gefahr, wenn die Personalabteilung plötzlich das Interesse  
265 bekommt, die Hochsensiblen zu identifizieren, aber mit einem anderen Hintergedanken. Der  
Hintergedanke könnte sein „ja das waren ja eh immer die Schwachen, die Nervenden, die die  
nicht geführt werden können, die Eigensinnigen.“ Maslow hat sie ja die Selbstverwirklicher  
genannt; hört sich nicht so nach Führung an. Also man muss sie anders führen. Und dann  
könnte es tatsächlich sogar ein Tool sein, dass sie daraufhin entlassen werden würden. Mit  
270 einer anderen Begründung sicherlich, aber der Hintergrund wäre „ah jetzt, damit können wir  
die Weichen jetzt endlich identifizieren.“ Und da müssen wir höllisch aufpassen, dass das nicht  
passiert. Das ist ein grosses Risiko. Das heisst, wir müssen da anders mit umgehen und  
anders vorgehen. Deswegen ist unsere Vorgehensweise, zumindest zurzeit, auch über die  
Geschäftsführung und nicht ins mittlere Management.

275 I: Und wie schätzen Sie die Bedeutung ein von hochsensiblen Menschen für Unternehmen in  
20 Jahren?

A: Wenn wir 20 Jahren in die Zukunft schauen?

I: Ja.

A: Ich glaube, dass wir in 20 Jahren ein ganz anderes Bild haben werden. Weil ich den  
280 Eindruck habe, dass sich die Gesellschaft verändert und das wird die Unternehmen verändern.  
Ich glaube, in 20 Jahren wird das Thema Grundwerte, Leben, Respektvoll-Miteinander-  
Umgehen, völlig normal sein. Ich glaube, dass wir zurückschauen werden und unseren  
Kindeskindern sagen werden „sollen wir euch einmal erzählen, wie es damals gewesen ist als  
wir in eurem Alter waren?“ Ich glaube, da wird es grosse Geschichten zu erzählen geben. Die  
285 werden das nicht glauben. Ich glaube, dass es in 20 Jahren ganz anders aussehen wird. Und  
ich könnte mir vorstellen, dass bis dann nicht nur Hochsensibilität, sondern eben auch andere  
Talente benannt sind. Dass man dann sogar Profile erstellt im Sinne des Einsatzes im  
Unternehmen, wie viel Prozent hat der von Hochsensibilität, wie viel von Hochbegabung und  
dann haben wir vielleicht auch fünf, sechs Profilnamen. Dass das erst der Anfang ist von  
290 etwas, wo wir spezielle, nicht nur rein kognitive Talente einschätzen können. Und ich glaube,

dass es selbstverständlich sein wird so etwas wie die Wahrnehmungsqualität zu beschreiben. Ob das Hochsensibilität heisst, weiss ich nicht, das weiss keiner. Vielleicht bleiben wir bei dem Begriff, das wird auch stückweit der Markt entscheiden, nicht nur wir. Aber was bleibt, ist, dass Menschen mehr nach diesen inneren Gaben, inneren Talent auch eingesetzt werden können.

295 Und auch, dass es besser und klarer beschrieben ist. Und aber immer wieder Voraussetzung ist die Akzeptanz. Dass wir lernen, einander zu akzeptieren, wie wir sind. Und eigentlich ist das ein Grundrecht, was aber heute ziemlich mit Füßen getreten wird, insbesondere im Unternehmen.

I: Und wenn wir jetzt da noch ein bisschen weiter gehen in die Zukunft. Stellen Sie sich bitte  
300 ein zukünftiges Grossunternehmen vor, das weltweit als führend im Umgang mit hochsensiblen Menschen gilt. Und...

A: Jetzt ist die Verbindung wieder genauso schlecht, wie vorher.

((Die aktuelle Verbindung wurde getrennt, um eine neue Skype-Verbindung aufzubauen))

A: Jetzt geht es wieder.

305 I: Ja. Stellen Sie sich bitte ein zukünftiges Grossunternehmen vor, das weltweit als führend im Umgang mit hochsensiblen Menschen gilt. Wie könnte so ein Unternehmen oder das Hochsensibilitätsmanagement eines solchen Unternehmens aussehen?

A: Naja, da wiederholt sich etwas das, was ich schon gesagt habe. Es würde wertebasierend aufgestellt sein. Der Umgang miteinander wäre ein ganz anderer. Man würde auch darauf  
310 achten, dass der Umgang eingehalten wird. Man würde die Kreativität der Mitarbeiter nutzen. Man würde über Gemeinwohl nachdenken, innerhalb der Firma und genauso ausserhalb der Firma. Das heisst also Gemeinwohl für Gesellschaft, aber auch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Natur. Das heisst, wir haben ganz viele Aktivitäten nach innen, aber auch nach aussen, die eben mehr in Zusammenhang gebracht werden. Da könnte keine  
315 Entscheidung mehr getroffen werden für eine, sage ich einmal, kostenoptimierte Herstellungsweise für ein Produkt, wenn gleichzeitig klar ist, dass irgendjemand dadurch zu Schaden kommt. Sondern es würde versuchen, einen Ausgleich zu finden. Zumindest ein abgewogener Ausgleich. Und ich glaube das würde das Unternehmen ausmachen. Wenn die Gesellschaft diese Art von Unternehmertum wertschätzt, dann würde es auch wieder so sein,  
320 dass, wenn wir bis dahin noch Geldsysteme haben sollten, auch ein anderer Betrag von Geld für ein Produkt ausgegeben würde. Und es würde nicht nur das billigste Produkt sich auf dem Markt durchzusetzen, sondern es würde sich das Produkt auf dem Markt durchsetzen, was dem einzelnen Käufer, einzelner Menschen innerlich über die Werte entspricht. Dass er sagt „ich kaufe das, weil die achten darauf, es schont die Umwelt, es verheizt nicht die Mitarbeiter,  
325 jeder wird gerecht behandelt und ich möchte ein Teil davon sein, weil ich fühle mich über die Gesellschaft ja auch als Teil davon, auch wenn ich nicht zu der Firma gehöre.“ Ich glaube, so würde ein Unternehmen auftreten. Es würde keine Werbung mehr machen, um zu sagen „ich

will die meiste Verkäufe haben und wenn wir nicht mehr wachsen, weil der Markt schrumpft oder weil er konstant bleibt, dann müssten wir etwas vom Mitbewerber wegnehmen.“ So  
330 funktioniert es heute; „nimm etwas vom Mitbewerber weg und wenn er dann so schlecht ist, dann nimm den Rest auch noch.“ Dann wird die Firma noch feindlich übernommen und dann wird es ganz rund. Heute funktioniert es ja mit Kollateralschäden, was niemand interessiert. Denn Hauptsache es ist dem Unternehmen ein Vorteil. Ich glaube, dass in der Zukunft solche Unternehmen dies nicht mehr machen können und auch gar nicht mehr machen wollen.  
335 Obschon wir da sicherlich viele Wirtschaftstheoretiker gegen uns haben, glaube ich daran, dass eine Wirtschaftswelt sich auch nach diesen genannten Aspekten organisieren kann. Und ich glaube an die Intelligenz, dass sie sich auch selbstorganisieren wird. Sicherlich nach einigen Unruhen oder vielleicht nach einigen Veränderungen, aber ich glaube daran, dass sich das organisiert. Aber dafür braucht es eine andere Wirtschaftskultur. Vielleicht sind  
340 Unternehmen, die mit dem Thema Werte und Hochsensibilität anfangen in den Markt zu gehen, in ein paar Jahren sogar erfolgreicher und dann gucken die weniger Erfolgreichen darauf „wie machen die das?“ So läuft es ja normalerweise. Es gibt ja immer die Early Adapters, die machen es früh und dann gibt es die anderen, die gucken dann und stellen fest „naja, scheinbar ist das Thema mit Kostenoptimierung, Umsatz rauf, Gewinn rauf, doch nur  
345 eine halbe Wahrheit und nicht die ganze Wahrheit. Vielleicht braucht es doch noch was anderes.“ Aber es hängt auch vom Konsum ab, vom Kunden, vom Markt. Und deswegen glaube ich, dass es eine gesellschaftliche Entwicklung ist und es auch eine gesellschaftliche Entwicklung braucht. Weil das Unternehmen ist auch nur ein Teil der Gesellschaft.

I: Um nochmals zu den Wertschöpfungspotentialen von Hochsensiblen zu gelangen. Können  
350 wir nachfolgend unterschiedliche Stakeholder- oder Anspruchsgruppen- Perspektiven einnehmen? Das können Kunden, Vorgesetzte, Teammitglieder sein und wo da eben die Hochsensiblen ihre Stärken haben. Und vielleicht, wenn ihnen noch irgendein Praxisbeispiel in den Sinn käme, wäre das sicherlich auch interessant in diesem Kontext.

A: Ich verstehe jetzt die Frage nicht; was ist die Frage?

355 I: Aus der Sicht der unterschiedlichen Stakeholder oder der Anspruchsgruppen...

A: Ja, das ist klar.

I: Wo dann eben die Stärken wiederum liegen von Hochsensiblen. Dass wir noch aus dieser Sicht das Ganze beleuchten können. Zum Beispiel von Kunden, Vorgesetzte, Teammitglieder.

A: Aus Sicht des Kunden glaube ich, dass es eine bessere, eine umfassendere  
360 Beratungsleistung gibt. Eine solche Beratung ist nur fachlich, sondern eben auch, was dieser Mensch zum Beispiel braucht, um diese Fachlichkeit überhaupt leisten zu können. Gibt es da etwas? Da gibt es sicherlich auch Differenzierte. Es gibt sicherlich auch Fachlichkeiten, wo es nur über ZDF, über Zahlen, Daten, Fakten geht. Da hat so eine Person vielleicht nichts verloren. Aber in vielen Beratungsprozessen, wo es entweder um Prozesse im Unternehmen

365 geht, da spielt ja der Mensch einfach auch eine Rolle. Und da sind die inneren Konflikte, die  
er vielleicht mitbringt, schon bedeutend, weil sie eben den Prozess erschweren an der Stelle.  
Wenn es aus Kundensicht zum Beispiel um Beschwerdemanagement und um Probleme geht,  
wenn in solchen Systemen Menschen mit integriert sind und dort Beratungsleistungen  
existieren, dann glaube ich, ist aus Kundensicht ein Unternehmen besser aufgestellt, das die  
370 Hochsensiblen zum Beispiel in so einem Projektteam hat. Vielleicht ist es eine gewisse Anzahl  
von Hochsensiblen oder nur einer, der eben darauf achtet, dass die Ebene mit abgedeckt wird.  
Aus Führungssicht ist der Hochsensible vielleicht jemand im Team, der dafür sorgt, dass die  
Spielregeln eingehalten werden. Einer, der ein feines Händchen dafür hat, wann die  
Spielregeln verletzt werden. Weil andere merken es vielleicht gar nicht, dass sie wirsch sind  
375 oder angreifend, verletzend. Und der Hochsensible der sagt „pass einmal auf, so geht es  
nicht.“ Das könnte aus Führungssicht bedeuten, dass das Team ein Stück weit selbständiger  
ist im Teaming. Also dass es unabhängig von der Fachlichkeit besser funktioniert. Das ist wie  
so ein Schmierstoff, wie so ein Katalysator. Und der bringt sich ein, ohne eigentlich ein Teil  
davon zu sein, nur dass er da ist und was sagt. Das könnte aus Sicht des Managements ein  
380 ganz grosser Vorteil sein. Es würde den Manager tatsächlich entlasten. Dass sich  
abwechselnd der eine oder der andere immer abends zum Gespräch bittet „also pass einmal  
auf Chef, so geht es nicht.“ Da könnte viel Entlastung entstehen, dass der Manager sich auf  
die eigentliche Führungsaufgabe konzentrieren könnte. Ich glaube, das ist auch etwas, was  
die Manager am meisten nervt heutzutage, sich wie so ein Papa oder eine Mama um die  
385 Kinder im Team zu kümmern. Also ich habe das so oft gehört. Also da könnten viele Probleme  
im Team ohne den Chef gelöst werden. Da ist der Hochsensible sicherlich gut geeignet. Gibt  
es noch andere Stakeholder?

I: Ich glaube, das waren die wichtigsten.

A: Okay.

390 I: Und vielleicht noch zu den hinderlichen Aspekten der Hochsensibilität. Also Sie haben die  
Pausen schon erwähnt, die wichtig sind. Oder auch die gewisse Burnout-Gefährdung. Was  
sind die hinderlichsten Aspekte?

A: Also um auf die beiden Punkte nochmals zu kommen: Pausen und Gefahr von Burnout, das  
betrifft erst einmal alle Mitarbeiter. Alle Mitarbeiter bräuchten eigentlich diese Pause. Und alle  
395 Mitarbeiter sind Burnout-gefährdet, das möchte ich auch noch einmal relativieren an der Stelle.  
Ja, der Hochsensible ist praktisch früher gefährdet. Andere halten vielleicht länger durch. Es  
ist nur eine Frage der Zeit, es ist nicht eine Frage der Konstitution. Das glaube ich nicht. Auch  
das Thema Stressresilienz ist veränderbar, was ja Michael Portzky erwähnt hat. Es ist nicht  
so, als ob es unveränderbar wäre. Es ist aber nicht veränderbar, indem man einen Workshop  
400 macht. Hochsensible können auch lernen mit Stress umzugehen, so ist es nicht. Und zwar  
braucht es einen ausgleichenden Faktor. Und wir kommen immer wieder auf das Gleiche; der

ausgleichende Faktor für Stress ist ein Gefühl von Sinnhaftigkeit und von gelebten Werten, weil das ein Kraftpotential auslöst in einem selbst. Und das ist der Gegenspieler. Natürlich braucht es da auch für die Konstitution der Physiologie auch Pausen. Aber es ist nicht, als  
405 dass der Hochsensible per se immer mehr Pausen haben muss. Das glaube ich nicht. Ich glaube, wir brauchen alle diese Pausen. Ausser ich, ich arbeite durch. Wenn meine Frau jetzt neben dran sitzen würde, würde die sagen „was erzählst du dem?“ Was viel hilft ist jegliche Art von Kontemplation, Stillerrunden, Meditation, Achtsamkeitsübungen, Jon Kabat Zinn, das sind die Klassiker. Aber das brauchen alle Menschen, nicht nur die Hochsensiblen. Aber die  
410 Hochsensiblen brauchen es vielleicht früher. Dann regelmässig Pausen zu machen. Ich glaube, dass, wenn die Hochsensibilität erkannt ist, und wenn die sich dementsprechend im Bewusstsein über Reflexion eingestellt hat, wenn dann dementsprechend die Spielregeln eingehalten werden, so wie Michael Portzky gesagt hat „geh nicht über deine Grenzen, jeder Mensch hat Grenzen, geh da nicht drüber“, dann ist der ganz genauso leistungsfähig wie jeder  
415 andere auch. Wenn wir jetzt pathologische Fälle betrachten, die gibt es natürlich auch. Pathologische Fälle sind die, wo ein therapeutischer Hintergrund ist. Dann braucht es eine andere Betrachtung. Diese Menschen findet man aber auch als Nicht-Hochsensible genauso im Unternehmen. Die haben einen traumatischen Hintergrund. Sobald sie angepickt werden, gehen sie an die Decke. Das kann der Hochsensible so haben, muss er aber nicht. Auch das  
420 ist etwas, das finden Sie in Unternehmen sowohl bei Normalsensiblen und Hochsensiblen. Ich glaube, dass es eine Gefahr gibt, daran zu erkranken, aber dass es nicht zwangsläufig sein muss. Aber das Bewusstsein darüber und dann anders zu agieren, das wird wohl eine Voraussetzung sein, ohne das geht es nicht. Sonst ist die Wahrscheinlichkeit zu erkranken recht hoch. Und das sehen wir auch wiederum.

425 I: Kommen wir zu den letzten zwei Fragen. Also zuerst noch eine persönliche. Bezeichnen Sie sich selbst als hochsensibel und wenn ja, seit wann?

A: -----

-----

-----

430

-----

-----

-----

-----

435

-----

-----

-----

I: Und zum Schluss. Gibt es aus Ihrer Sicht irgendwie noch wichtige Aspekte, die zu wenig berücksichtigt wurden in diesem Interview. Oder gibt sonst irgendwie etwas Abschliessendes in diesem Kontext, das Sie mit mir teilen möchten?

A: Nein, fällt mir jetzt nichts ein.

## Interview of expert 7

Interview of expert 7, 10.11.2015

I: Ist Ihrer Meinung nach Hochsensibilität für Unternehmen eher eine Chance oder eine Herausforderung?

A: Ja, also generell sehe ich es eher als Chance. Aber es hängt immer davon ab, wie man damit umgeht. Also Chancen bergen ja auch Risiken, wenn man nicht richtig damit umgeht.

5 Und ich denke mir einmal, wenn man bewusst das Thema Hochsensibilität analysiert, mit dem Menschen bewusst umgeht und dann auch entsprechend das Thema fördert, dann ist es eine Chance und dann kann man etwas daraus machen. Wenn man nur denkt, es ist irgendein Phänomen und das wird schon wieder vergehen oder sich nicht bewusst darum kümmert, dann glaube ich, wird auch nichts passieren.

10 I: Und nun gleich zu Beginn; wie würden Sie selbst Hochsensibilität definieren oder erläutern?

A: Ja gut, das ist ja glaube ich ein schwieriges Thema, da es ja unterschiedlich definiert wird. Ich denke, es ist einfach einmal eine Abweichung von der Norm. Im Vergleich zur durchschnittlichen Bevölkerung sind solche Menschen eben etwas sensibler, was Reize generell betrifft, physische, aber insbesondere auch psychische Reize. Diese Reize rufen eine  
15 höhere Sensibilität, eine höhere Wahrnehmung und vielleicht auch beim einen oder anderen dann auch eine höhere Reaktion hervor. Und dies dann eben wirklich anders als der normale Mensch, wenn ich das so sagen darf. Deswegen ist man ja auch im Prinzip eine Art Minderheit, mit der ganz unterschiedlich umgegangen wird.

I: Welche Potentiale sehen Sie bezüglich der Wertschöpfung von hochsensiblen Menschen  
20 aufgrund deren Eigenschaften oder Fähigkeiten?

A: Ja. Also jetzt im Unternehmenskontext? Weil ich selbst ja auch mit der Wirtschaft zu tun habe und vielleicht weniger mit irgendwelche Behörden oder politische Institutionen und so weiter.

I: Genau, ja.

25 A: Also ich glaube, das Thema Hochsensibilität ist eine gute Basis, um in Richtung Frühindikatoren/Warnsystem eingesetzt zu werden. Eine Sensibilität dafür zu haben, wie sich die Zukunft entwickelt: „Da laufen vielleicht Dinge ein bisschen anders als geplant, das lässt sich vielleicht auch gar nicht mit Zahlen, Daten, Fakten belegen. Aber aus der Intuition und dem Gefühl heraus, da muss man mal drauf schauen.“ Das wäre für mich so ein Thema. Das  
30 kann natürlich in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt werden. Das kann in den Bereichen wie Marketing oder Vertriebsthemen eingesetzt werden. Besonders im Marketing, wenn es um Business Development geht, um Neuprodukte-Entwicklung geht, kann ich mir das vorstellen.

Insgesamt natürlich, wenn es um die Unternehmensentwicklung geht. Ich selbst war früher einmal in einem grossen internationalen Unternehmen, die hatten einen eigenen Bereich, der nannte sich eben Unternehmensentwicklung. Da sassen vier, fünf Leute drin, die sich einfach Gedanken gemacht haben, was passiert denn in fünf, in zehn, in fünfzehn, in zwanzig Jahren mit der Welt, mit der Menschheit, aber auch mit dem Unternehmen und den Produkten. Ich glaube, da sind Menschen, die hochsensibel sind, ganz gut angesiedelt.

Eigentlich überall da, wo es um soziale Kommunikation, soziale Auseinandersetzung im positiven Sinne geht, da die soziale Wahrnehmungsfähigkeit bei solchen Menschen gut ausgeprägt ist. Also es könnten Themen sein im Bereich Personal oder auch wenn es um Betriebspsychologie oder so etwas in die Richtung geht. Also überall, wo das Mensch sehr stark im Vordergrund steht.

Und dann glaube ich bezüglich Fantasie, unkonventionelle Massnahmen, also in Richtung Problemlösung, aber auch Produktentwicklung oder Lösen von sozialen Konflikten, da könnte ich mir vorstellen, dass Menschen mit Hochsensibilität halt auch einen Vorteil haben.

I: Sie haben angesprochen, dass die von Hochsensiblen generierten Werten manchmal mit Zahlen und Fakten schwierig messbar sind. Können Sie diese Problematik noch ein bisschen mehr beleuchten? Und dann vielleicht auch noch Ansatzpunkte schildern, um diese Problematik eben zu lösen?

A: Ja, also ich habe ja gerade auch das Wort „Intuition“ in den Mund genommen. Intuition ist ja einfach auch die Zusammenfassung von sehr, sehr vielen Eigenschaften, Kenntnissen und Erfahrungen. Gefühl ist fast zu wenig. Sondern ein Gespür dafür zu haben, was Situationen oder auch Menschen in der Kommunikation bringen und das in Zahlen, Daten, Fakten zu fassen, ist natürlich schwierig. Aber ich kann sehr wohl im Nachhinein, Dinge statistisch auswerten und sagen „So und da hatte die Intuition eben dann recht gehabt“. Das muss dann vielleicht auch getan werden. Und ich glaube, eine Art Kennzahlensysteme dann auch aufzubauen und wie auszuwerten und dann auch die Menschen mit ihrer Intuition da hinzu zu bringen. Das wäre eigentlich eine ganz gute Kombination. Oftmals geht ja die Hochsensibilität auch mit dem Thema Hochbegabung einher. Nicht immer, aber oftmals sind Hochsensible auch hochbegabt, die dann auch gewisse intellektuelle Fähigkeiten auch haben und dann hat ein Unternehmen natürlich noch ein grösseres Potential, um daraus etwas zu machen.

I: Und sehen Sie aus Ihrer Beratungstätigkeit da empirisch eine Schnittmenge zwischen Hochsensibilität und Hochbegabung?

A: Empirisch, kann ich das nicht belegen. Ich bin ja kein Empiriker. Ich bin auch kein Psychologe oder jemand, der sich intensiv jeden Tag mit diesen Themen beschäftigt. Ich habe eine Personalberatung mit meinem Partner, das heisst wir suchen für Unternehmen Fach- und Führungskräfte und kann eigentlich nur aus der Erfahrung mit diesen Menschen und mit diesen Institutionen berichten. Deswegen würde ich sagen, mein Eindruck ist schon, dass, ich

70 habe es vorhin mit oftmals genannt und ich will es jetzt nicht prozentual betrachten, Hochsensibilität und Hochbegabung einhergeht, aber es gibt natürlich auch das Gegenteil. Da ist ein Hochbegabter oder ein Hochsensibler, wo es relativ wenige Schnittmengen gibt und dann wird es schwierig.

I: Können wir für die nächste Frage die Sicht von unterschiedlichen Stakeholder oder  
75 Anspruchsgruppen einnehmen und welche Werte eben Hochsensible für diese generieren können? Das können Kunden, Führungskräfte oder auch Teammitglieder im Generellen sein.

A: Also das eine habe ja vorhin schon genannt. Ich sage einmal, die Unternehmensführung selbst, das Management oder die Inhaber zum Teil dann auch profitieren, wenn es darum geht, langfristige Entwicklungen zu betrachten. Wo Entwicklungen weltweit von Branchen, von  
80 Produkten, von Unternehmen hingehen. Da glaube ich, können Hochsensible auch einen Input dafür bieten, weil sie einfach auch langfristig denken und eine Intuition haben, was passieren könnte. Und daraus kann ich dann ja auch Strategien ableiten. Also das ist ein ganz klarer Nutzen für die Unternehmensführung.

Der zweite Punkt ist so das Thema Produktentwicklung. Auch da geht es ja darum, mit welchen  
85 Produkten können wir in Zukunft welche Märkte bedienen. Und da glaube ich, sind Hochsensible auch gut geeignet, so ein bisschen ein Gespür dafür zu entwickeln, was wird in Zukunft noch einen Wert haben, „welche Produkten bei welchen Zielgruppen machen denn Sinn?“ Ich muss ein bisschen auf meinem Zettel schauen. Überall, wo es um Problemlösung oder Konfliktlösung geht. Also so im zwischenmenschlichen Bereich oder auch zwischen  
90 einem Unternehmen und dem anderen Unternehmen oder wo es zwischen Unternehmen und Behörden geht, glaube ich können Hochsensible einen grossen Nutzen bieten.

I: Und können Sie vielleicht in diesem Kontext konkrete Praxisbeispiele nennen, von Hochsensiblen, die einen besonderen Wert generieren konnten oder regelmässig generieren?

A: Ja, also ich kann noch einmal das eine Beispiel bringen. Ich war ja einmal in einem  
95 internationalen Konzern, das war bei XXX. Damals gab es eine kleine Gruppe mit vier, fünf Leuten. Die sassen in der Zentrale und haben das Thema langfristige Unternehmensentwicklung betrachtet. Das waren Querdenker mit einer hohen intuitiven Kraft. Ich denke, die waren alle hochsensibel und die haben schon sehr wohl einen Input dafür geliefert, wo bestimmte Dinge hingehen und wie sich XXX organisieren sollte. Und dies war  
100 ein ganz konkreter Nutzen für das Unternehmen. Und das ist eben auch ein Beispiel dafür, dass diese Leute eben etwas bieten können. Etwas anderes ist es, im Personalbereich Menschen zu haben, die gut Menschen und Situationen einschätzen können, eine Intuition dafür haben, wer ist das, was bringen die mit und entwickeln die sich in so einem Umfeld gut oder brauchen sie ein anderes Umfeld? Und damit vielleicht auch Karrieren beeinflussen oder  
105 Potentialentwicklung beeinflussen, was ja auch wieder ein konkreter Nutzen für das Unternehmen ist, aber dann auch für die betroffenen Potentialträger.

I: Und bei allen den Potentialen; welche sind die hinderlichsten Aspekte der Hochsensibilität im Unternehmenskontext?

A: Unser Leben ist ja erst einmal immer so auf Standard ausgerichtet. Alles orientiert sich am Standard, weil das halt 80% oder 75% der Bevölkerung oder auch der Mitarbeiter im Unternehmen betrifft. Und diese Standards sind eben nicht unbedingt auf Hochsensible oder andere Minderheiten ausgerichtet. Und allein, dass man schon anders ist, was aber nicht nur Hochsensible betrifft, ist das manchmal schon schwierig und bildet vielleicht ein Hindernis.

Und jetzt konkret zu den Hindernissen; Hochsensible brauchen einfach mehr Zeit, Räumlichkeiten und einfach Arbeitsbedingungen, wo sie sich dann entfalten können. Heute leben wir in einer Welt, wo alles schnell gehen muss, schnelle Entscheidungen getroffen werden müssen. Da ist ein hoher Zeitbedarf dann vielleicht schon ein klares Hindernis. Das zweite ist natürlich diese Überempfindlichkeit gegenüber Reizen. Das könnten ja ganz unterschiedliche Reize sein, das mag ein Geräusch sein, das mögen Raumklima, Pflanzen oder was auch immer sein. Und da findet sich der Hochsensible natürlich auch nicht immer in der Umgebung wieder, die für ihn geeignet ist. Sondern meistens befindet er sich in der Standardumgebung, die für alle passt. Das ist, glaube ich, ein Thema. Und ich denke, das hat auch wieder mit Zeit und Schnelligkeit zu tun, Leistungsdruck und Stress ist ja manchmal für Hochsensible auch ein schwieriges Thema. Und das ist natürlich auch hinderlich, weil gerade die Unternehmen es schaffen müssen, so eine Arbeitsbedingung speziell für Hochsensible aufzubauen. Aber das haben die meisten nicht oder noch nicht.

Und was ich vorher erwähnt habe; dieses Thema wirtschaftliche Ziele kurzfristig zu erreichen, insbesondere jetzt in Börsengesellschaften, also wo die Shareholder dahinter stecken, die kurzfristige Quartalsergebnisse sehen wollen, und dann habe ich jemanden, der langfristig denkt oder wo Intuition eine Rolle spielt, wo ich noch gar nicht genau belegen kann, ist das richtig oder falsch. Das macht es vielleicht für Unternehmen manchmal auch hinderlich, auf diese Person zu hören.

I: Das war jetzt schon eine gute Überleitung zur nächsten Fragen. Sie haben ja jetzt zum Beispiel den Zeitdruck erwähnt oder der Handlungsspielraum, der wichtig ist für Hochsensible. Und was sind jetzt vielleicht noch weitere Bedingungen, die eben vorhanden sein müssen, damit Hochsensible ihre Potentiale entfalten können?

A: Wie soll ich sagen? Hochsensible sind eine Minderheitsgruppe wie eine andere Minderheitsgruppe auch. Das heisst, ich muss es als Unternehmen schaffen, wenn diese Minderheiten für mich Nutzen erbringen sollen und es auch einen Sinn macht für das Unternehmen, denen halt einfach auch Arbeitsbedingungen zur Verfügung zu stellen, wo sie sich besonders entfalten können. Und da sind dann Hochsensible eben wieder speziell. Jetzt zum Thema Arbeitsumgebung. Ich habe das Thema Zeit genannt, ich habe das Thema Führungsspiel geschweift, ich darf dort natürlich keine autoritäre Führungskraft haben, die

fordert, fordert, fordert und ständig hinten dran steht und Ergebnisse haben will, dann wird es  
145 nicht funktionieren. Ich muss das Thema soziale Kommunikation gut aufbauen. Dass es  
funktioniert in der Gruppe der Hochsensiblen, aber auch dann in der Anknüpfung ans  
Unternehmen insgesamt. Ich muss eben auch die normalen Führungskräfte dafür  
sensibilisieren, dass ich da eine Gruppe habe, die besondere Stärken hat und die auch einen  
Zweck für das Unternehmen erfüllt oder einen Nutzen bringt. Und nachher hat es auch viel mit  
150 Wertschätzung zu tun. Ich meine, Hochsensible sind eben sensibel und ich glaube, da muss  
ich auch eine besondere Wertschätzung erbringen, dass das, was sie leisten, was ja nicht  
immer gleich messbar ist, aber auch ein Wert für das Unternehmen hat, auch nach aussen  
dargestellt wird. Also sowohl den betroffenen Personen selbst gegenüber, eine Wertigkeit  
rüberbringen als auch deren Wertigkeit im Unternehmen nochmal darstellen. Aber ich glaube  
155 das Wesentliche ist einfach auch diese Arbeitsbedingungen, diese Führungsthematiken,  
Kommunikation.

I: Das waren jetzt sehr interessante Bedingungen, die wohl vor allem ausserhalb vom  
Hochsensiblen liegen. Jetzt sehen noch interne Bedingungen? Also Bedingungen, die ein  
Hochsensibler selbst mitbringen muss?

160 A: Okay. Also ich glaube, der Hochsensible muss sich selbst einfach auch noch einmal  
bewusst sein, dass er hochsensibel ist. Es gibt auch Hochsensible, die wissen es eigentlich  
gar nicht, die merken nur „ich bin irgendwie anders.“ Und ich sage einmal, da ist dann eine  
Selbsterkenntnis ganz wichtig und dann auch wichtig für sich selbst zu erkennen, aber das gilt  
für alle Menschen, wo sind meine Grenzen, wo sind meine Stärken, was brauche ich, um  
165 Spass zu haben, erfolgreich zu sein und was brauche ich vielleicht auch nicht und das auch  
artikulieren zu können. Also auch für die Hochsensiblen gilt nicht irgendwo in der Ecke zu  
warten und die anderen werden schon etwas tun und werden mir schon meinen Rahmen  
geben. Sondern ich glaube auch der Hochsensible ist aufgefordert, das nach aussen zu  
transferieren und zu sagen „das brauche ich, um erfolgreich zu sein.“ Also auch einfach ein  
gewisses Standing zu haben. Aber vielleicht auch zu sagen „pass auf, in solchen Situationen,  
170 da bin ich der Falsche“ oder „das ist ein Problem. Da müssen wir gemeinsam schauen, wie  
wir miteinander umgehen.“ Also auch da, ich sage einmal, ist ein gewisses Standing  
mitzubringen nicht nur zu sagen „ich bin da der nicht-beachtete Hochsensible“, sondern „ich  
benenne mein Potential, das geht in die und die Richtung. Aber dafür müssen auch die Dinge  
175 gerichtet werden und das muss ich auch meiner Umgebung transferieren oder signalisieren.  
Ich glaube, das ist für mich auch ganz wichtig. Ich denke, dass es viele Hochsensible gibt, die  
einfach eben deshalb verkümmern, weil entweder die einen es nicht erkennen oder sie sich  
selbst nicht bewusst sind oder es der Umgebung nicht bewusst machen. Und das ist natürlich  
für den einzelnen Menschen extrem schlecht. Aber das ist auch für uns als Gesellschaft

180 schlecht, wenn wir da Potentiale brachliegen lassen oder gar verkümmern lassen, die wir gut nützen können. Und das trifft damit auch für jedes Unternehmen zu.

I: Und wie schätzen Sie das ein bezüglich diesen Hochsensiblen, die sie kennengelernt haben; wie viele Hochsensible sind sich eben ihren Potentialen noch nicht bewusst oder haben diese Selbsterkenntnis vielleicht noch zu wenig erreicht?

185 A: Also ich glaube das ist immer noch die überwiegende Anzahl. Das hat auch damit einfach zu tun, dass das Thema Hochsensibilität ja noch gar nicht so lange aufgenommen wurde. Ich glaube Ende der 90er Jahren, die Frau Aron, die das damals war, sie hat das ja als Erste so ein bisschen aufgegriffen. In den letzten zwei, drei Jahren ist es dann auch intensiver einmal diskutiert worden. Mit Publikationen im wissenschaftlichen Bereich. So und damit wird es auch  
190 dem Einzelnen bewusst und dann denkt man vielleicht auch einmal über sich selbst nach „ich habe den Eindruck, da war schon immer etwas anders, aber ich weiss gar nicht was.“ Und jetzt hat er vielleicht die Chance zu erkennen „Mensch, das könnte Hochsensibilität sein. Ich kümmere mich einmal darum.“ Aber ich glaube einfach, dass immer noch die überwiegende Zahl an hochsensiblen Menschen das gar noch nicht bewusst wahrgenommen hat.

195 I: Haben Sie schon einmal in ihrer Beratungstätigkeit auf einen hochsensiblen Menschen hingewiesen, dass er das eben sein könnte?

A: Ich suche für Firmen Führungskräfte oder Spezialisten und dann ist meine Aufgabe, die richtige Person für die richtige Firma und in die richtige Umgebung zu bringen, das heisst in jedem einzelnen Fall, kenne ich meinen Auftraggeber sehr gut, das ist die Firma und ich  
200 analysiere, so gut wie möglich, jeden Kandidaten. Und dann gibt es auf der einen Seite, wo ich merke „oh, der hat etwas, wo andere nicht haben.“ Das könnte das Thema Hochsensibilität in verschiedensten Ausprägungen sein und dann müssen wir überlegen „passt so jemand auch in die aufnehmende Kultur, in das aufnehmende Unternehmen? Verträgt sich das gegenseitig?“ Und da gab es schon Fälle, wo ich auch gesagt habe „pass auf, du bringst zwar  
205 auf der einen Seite sehr viel mit, aber das kann nichts werden, weil da die Kultur, die Unternehmensorganisation, es gar nicht zulässt, dass du dich entwickeln kannst.“ Und es gab andere Fälle, wo ich gesagt habe „du hast vielleicht bei anderen keine Chance, aber bei der Firma hast du vielleicht eine Chance, weil die brauchen so jemand, der vielleicht so eine Sensibilität mitbringt, in der sozialen Kommunikation oder noch einmal dieses Thema  
210 Unternehmensentwicklung.

I: Also Sie haben schon die Position und Rollen bereits immer wieder angeschnitten, aber vielleicht doch nochmals; wo oder in welche Positionen oder Rollen sind Hochsensible besonders gut geeignet, aber dann auch nochmals wo besonders ungeeignet?

A: Also besonders gut denke ich, zum einen, wo es um Intuition geht. Wo man nicht unbedingt  
215 nach Zahlen, Daten, Fakten geht, sondern wo Intuition eine Rolle spielt. Das sind so Themen, wie Unternehmensentwicklung. Wie entwickeln sich Unternehmen, Branchen. Das zweite

Thema ist, wo Fantasie, Kreativität, Gefühl für neue Produkte eine Rolle spielt. Also Themen wie Produktentwicklung. Der dritte Bereich ist ein Thema, würde ich einmal sagen, Marketing und Business Development. Das hat etwas mit Produkten zu tun auf der einen Seite und wo  
220 können wir entwickeln. Aber es hat auch etwas mit Märkten zu tun und wo gehen Trends hin. Und da glaube ich, ist auch ein Gefühl wichtig, was man nicht immer mit Zahlen, Daten, Fakten belegen kann. Vierter Bereich ist so das Thema wenn es um, wie soll ich sagen, soziale Interdependenzen geht, wo Konfliktlösungsfähigkeit eine Rolle spielt, Problemlösungsfähigkeit im zwischenmenschlichen Bereich. Es könnte also grad auch im Personalbereich oder im  
225 Bereich Psychotherapie sicherlich sein. Und vielleicht ein Punkt, den haben wir gar noch nicht geschweift; Hochsensible sind oft Menschen, die auch, wie soll ich sagen, langfristig denken und oftmals auch sehr viel Wissen aufnehmen können. Also da wo vielleicht Wissen, langfristiges Wissen eine Rolle spielt. Wobei dann sind wir eigentlich schon wieder im Entwicklungsbereich. Oder beim Thema Wissensmanagement, da glaube ich, könnten  
230 Hochsensible auch eine gute Rolle spielen.

Wo ich sie jetzt gar nicht sehe; wenn ich mir jetzt so ein Produktionsbereich anschau, wo man vielleicht auch eine autoritäre Führungskraft für gewisse Dinge braucht, wo es nur darum geht, Ziele und Termine einzuhalten, ohne darüber zu diskutieren. Da glaube ich, wird es relativ schwierig werden.

235 I: Und wie sehen Sie es im Verkauf oder im Kundenservice?

A: Also das hat mit dem Thema Marketing, wo ich vorhin erwähnt habe, zu tun und hat mit dem Thema Management zu tun. Vielleicht da gerade noch einmal mit dem Thema Verkauf; eine Sensibilität zu haben, was will denn der andere, wer ist der andere, was hat er für Sorgen, dem gut zuhören zu können und das aufzunehmen, um dann auch ein zielgerichtetes Angebot  
240 zu machen. Und das ist vielleicht sogar im Dienstleistungsbereich noch mehr gefragt, wo es viel auch auf die Person ankommt, als im Verkauf von reinen Produkten. Wir Personalberater sind ja zum Beispiel auch Menschen, die haben es nur mit Menschen zu tun. Ich habe ja kein Produkt in dem Sinne. Und ich glaube da sind Hochsensible auch ganz gut angesiedelt. Ein jeder Mensch oder jeder Kunde ist anders und darüber aufzunehmen oder zu spüren „was will  
245 der eigentlich? Wo soll es hingehen?“, und da eine Intuition zu entwickeln, „was könnte da vom Angebot her passen?“ und nachher auch „welche Menschen passen dann?“ Das ist ja auch Thema, wo ich glaube, dass Hochsensible gut mit dabei wären.

I: Kennen Sie bereits ein heutiges Unternehmen, das ein gewisses Bewusstsein an den Tag legt bezüglich Hochsensibilität oder ist das noch zu früh?

250 A: Doch. Also ich muss dazu sagen, wir beraten insbesondere mittelständische Unternehmen. Und da hängt es sehr oft von den Inhabern ab, was das für Menschen sind. Und bei einem Unternehmen mit 1'000 Mitarbeitern, da ist der Inhaber einer von drei Geschäftsführern, aber schon der Massgebende auch, und das ist jemand, der legt in Bewerbungsphasen viel weniger

Wert auf Noten oder auf ganz klare Karrierewege. Sondern das ist eher einer, der hat so ein  
255 Gefühl dafür entwickelt für Menschen „was bringen die mit? Was haben die für Potentiale?  
Und was kann er in seinem Unternehmen wem anbieten und daraus machen?“ Ohne dass der  
jetzt, wie soll ich sagen, ein bewusstes Instrumentarium hat nach Schema F, dass er immer  
danach geht. Also reine Intuition. Bei dem spielt Intuition so eine extrem grosse Rolle. Und ich  
bin immer wieder erstaunt, wie richtig er Menschen beurteilt, bewertet und dass sich seine  
260 Meinung in den meisten Fällen dann auch bewahrheitet. Also da würde ich sagen, da hat man  
es schon. Der tut es qua Person, also nicht qua Instrumentarium. Und ich hatte vorhin gesagt,  
ich hatte einmal bei XXX angefangen und die haben schon damals ganz bewusst auch Leute  
gesucht, die eben unkonventionell waren, die eine gewisse Sensibilität für bestimmte Themen  
hatten, um sie in ein Unternehmensentwicklungsteam mit reinzunehmen und das auf  
265 internationaler Basis sogar. Und das ist jetzt 30 Jahre her. Ich weiss nicht woher das kam. Da  
gab es einfach Menschen, die sich damals schon mit dem Thema in irgendeiner Form  
beschäftigt hatten und gesagt hatten „das bringt uns auch nutzen. Wir sollten dafür auch  
entsprechend Stellen vorhalten, Budgets haben, etcetera. Sonst funktioniert es halt nicht.“  
Aber wenn man es einmal über alle Unternehmen heute bezieht, ist es glaube ich noch sehr,  
270 sehr gering ausgeprägt.

I: Und nochmals zum Geschäftsführer, den Sie erwähnt haben.

A: Ja.

I: Bezeichnet er sich selbst als hochsensibel? Ist er sich des Konzeptes bewusst?

A: Also der ist sich der Sache bewusst, dass er hochsensibel ist, dass er viel Intuition hat,  
275 Gespür hat für Situationen, für Menschen. Und der geht damit auch bewusst um.

I: Aber geoutet hat er sich nicht?

A: Nein, der macht es einfach und fühlt sich da auch wohl. Aber der hat jetzt kein  
Sendungsbewusstsein im Sinne zu sagen „guck einmal, es geht auch so oder ich bin  
derjenige.“ Der pflegt eher Understatement, so würde ich es einmal nennen. Aber er ist  
280 erfolgreich.

I: Und jetzt haben wir die Situation von den heutigen Unternehmen angeschaut. Wie schätzen  
Sie das Thema Hochsensibilität für Unternehmen in 20 Jahren ein?

A: Also, das ist eine schwierige Frage. Wir haben ja gesagt, dass es das Thema in der  
Diskussion seit 97 gibt. Also wir sprechen jetzt noch nicht einmal von 20 Jahren. Also genau  
285 die gleiche Zeit, sagen Sie jetzt „wie sieht es in 20 weiteren Jahren aus?“ Also ich glaube, das  
wird schon rasant voranschreiten. Menschen und Unternehmen werden mehr sensibilisiert  
sein, aber das trifft dann nicht nur für die Hochsensiblen zu, sondern das trifft dann auch für  
die Hochbegabten zu oder trifft, ich sage einmal, für alle möglichen Fähigkeiten oder  
Menschen zu. Das Thema Diversity ist ja auch ein Thema, was immer mehr eine Rolle spielt.  
290 Und so wird es hier, glaube ich, auch eine Rolle spielen. Von daher wird der Markt oder

Unternehmen mehr sensibilisiert sein als heute. Es wird Unternehmen geben, die darin wirklich auch ein Nutzen sehen. Die werden es vorantreiben und vielleicht auch Instrumentarien entwickeln, um Teams bewusst zu bilden, in denen ein Teammitglied oder mehrere Teammitglieder vielleicht auch hochsensibel sind, damit es überhaupt auch insgesamt dann wieder funktioniert. Aber es wird aber auch genauso gut, da bin ich überzeugt, auch Grossunternehmen geben, die auch in 20 Jahren sagen „interessiert uns nicht.“

I: Sie haben jetzt Diversity angesprochen. Sehen in diesem Ansatz oder in anderen organisationalen Ansätzen Verbindungen mit Hochsensibilität? Und inwiefern?

A: Also Diversity heisst ja erst einmal Vielfalt. Und Hochsensibilität ist ein Punkt oder ein Bereich, der Vielfalt auch mit repräsentiert. Und Hochsensible sind glaube ich auch Menschen, die das Thema Vielfalt vielleicht auch ein bisschen mehr aufnehmen als andere und damit noch ein bisschen anders umgehen. Also das ist für mich vielleicht so ein Zusammenhang. Dann, aber das ist jetzt Privatmeinung XXX oder wie auch immer; Diversity heisst ja zum Beispiel auch mehr Frauen in Führungspositionen zu nehmen. Und ich habe, wenn ich so zurückdenke, oftmals Frauen als hochsensibler empfunden als Männer. Also das ist jetzt nicht wissenschaftlich erwiesen, sondern ich habe oftmals den Eindruck, dass Frauen für bestimmte Themen zumindest eine grössere Sensibilität haben. Und dann habe ich einfach schon über dieses Thema schon wieder eine Verbindung zum Thema Diversity auch. Und so mag es noch ein paar andere Beispiele geben.

I: Und sehen Sie noch andere organisationale Ansätze, die es heute schon gibt?

A: Im Sinne von Potentialermittlung, was ja viele Unternehmen heute machen. Einfach einmal durch zu scannen, was haben wir für junge Mitarbeiter, Firmenmitarbeiter, was bringen sie mit, was für Potentiale bringen die mit. Und da auch zu schauen, sind nicht auch Leute mit dabei, die einfach sensibler sind im Vergleich zu anderen. Und dann zu überlegen, wie kann ich diese Potentiale weiterentwickeln. Das gibt es sicherlich schon, sage ich einmal, in Anfängen. Im Sinne dieser Potentialermittlung, Talentförderung, das gibt es schon. Nicht flächendeckend, aber das gibt es schon.

I: Also könnte Talentmanagement auch so ein Ansatzpunkt sein.

A: Ja, absolut. Klar. Also das eine ist, wie gesagt, Potentialerfassung. Überhaupt einmal zu erkennen, wen habe ich da, was bringt er mit? Und dann diese Talente auch entsprechend zu fördern, immer im Wissen, dass die Unternehmen einen nur dann fördern, wenn es ihnen auch in irgendeiner Form auch Sinn zu machen scheint für das Unternehmen.

I: Gehen wir doch nochmals in die Zukunft. Darf ich Sie bitten, sich ein zukünftiges Grossunternehmen vorzustellen, das weltweit als führend im Umgang mit Hochsensibilität gilt.

Wie könnte so ein Unternehmen aussehen oder wie könnte das Sensibilitätsmanagement eines solchen Unternehmens aussehen?

A: Das ist natürlich eine sehr komplexe und sehr hohe Fragestellung.

I: Klar, ja.

A: Also da spielen mehrere Komponenten eine Rolle. Ich brauche Menschen, die das auch  
330 vorleben. Da wär es natürlich am besten, wenn wir in die Zukunft schauen, dass ich jemand  
Hochsensibles relativ weit oben habe auf der Führungsebene, der das selbst lebt und der auch  
bewiesen hat, und dann sehen es auch wieder andere, dass er mit seiner Sensibilität  
bestimmte Dinge erreichen kann. Das muss nicht immer unbedingt Führungskarriere sein, das  
kann ja auch ein Fachthema sein oder so Entwicklungsthemen. Man braucht Vorbilder, die  
335 sich auch outen. Das ist so der eine Punkt. Der zweite Punkt ist, dass man einfach bestimmte  
Dinge instrumentalisiert haben muss und sonst wird es nicht funktionieren. Wir haben ja über  
das Thema Talentmanagement gesprochen; also dass man relativ frühzeitig schauen muss,  
was habe ich für Talente an Bord und man dann spezielle Förderprogramm auch für  
Hochsensible benötigt bis hin zu Coaching-Themen und so weiter. Die es dann aber auch  
340 ermöglichen, dass diese Hochsensiblen innerhalb von einem Team oder einer  
Organisationsstruktur mit anderen kommunizieren können und sich da doch auch bewegen zu  
können. Und also nicht nur reine Hochsensible, die für sich vielleicht ganz gut funktionieren,  
denn die haben ja immer Schnittstellen zu anderen. Und dieses Schnittstellenmanagement  
der Hochsensiblen muss ich irgendwie auch als Unternehmen bewusst regeln oder zumindest  
345 darauf achten. Also das wäre für mich so ein Thema. Das andere sind, sage ich einmal,  
Förderkreise einzurichten, vielleicht auch so ein Thema überbetrieblich Dinge zu machen, mit  
Hochschulen zusammen zu arbeiten, zu gucken, was kann man daraus machen. Bis hin zu  
Veröffentlichungen. Also einfach mehr auch nach aussen aufzutreten und sagen „da gibt es  
solche Menschen oder ich bin es, wir sind es, und wir haben das und das dafür getan.“ Und  
350 wir haben vielleicht vergleichbare Dinge, wenn man Silicon Valley anguckt, wo ja bestimmte  
Arbeitsbedingungen geschaffen werden, dass sich Menschen generell, aber auch  
Hochsensible besser austauschen können. Wo dann eben nicht nur die reine Arbeit erst  
einmal im Vordergrund steht, sondern soziale Themen, Kommunikationsverhalten und daraus  
aber wieder ein Nutzen und eine Wertschöpfung für das Unternehmen entsteht. Und ich  
355 glaube, da gibt es heute auch schon Vorbilder in dem Bereich, gerade auch in den USA. Und  
das Unternehmen wird in 20 Jahren dann auch deutlich weiter sein als andere Unternehmen.

I: Und wenn wir jetzt annehmen, dass ein Unternehmen über besonders wertvolle  
hochsensible Mitarbeiter verfügt. Was kann dieses Unternehmen tun oder was sind die  
Anreize, dass diese hochsensiblen, wertvollen Mitarbeiter gehalten werden können.

360 A: Also wir sprechen da ja im weiteren Sinne über Anreizsysteme und das ist eben gerade bei  
den Hochsensiblen nicht erst das Geld. Das spielt irgendwie auch eine Rolle, aber es ist  
sicherlich nicht ganz vorne mit dabei. Sondern ich glaube, das ist eine Art Wohlfühl-Effekt. Auf  
der einen Seite hat das etwas mit Arbeitsbedingungen zu tun; Freiräume, Zeit haben,  
kommunikative Bereiche, wo ich mich mit anderen austauschen kann. Das hat etwas mit

365 Wertschätzung zu tun, also die sind vielleicht anders und erreichen nicht heute das Ziel,  
morgen das Ziel, sondern die bringen mir einen anderen nutzen und das muss ich aufnehmen  
und dann auch in meinem Unternehmen kommunizieren. Ich brauche die Förderprogramme,  
also Talentförderung für Hochsensible, wo die auch unter einander, aber auch mit anderen,  
sich austauschen können. Ja, Zeit habe ich angesprochen. Thema Freiräume, also generell  
370 das Thema Arbeitsbedingungen und Wertschätzung. Das sind so für mich die beiden wichtigen  
Bereiche.

I: Und wie schätzen Sie die Verbreitung von Hochsensiblen in verschiedensten Branchen oder  
Tätigkeitsbereichen ein?

A: Also Ist-Zustand, oder?

375 I: Der Ist-Zustand, ja.

A: Also, jetzt kann man natürlich sagen, nehmen wir alle Hochsensiblen, die wir zwar gar nicht  
alle kennen und da der Grossteil, wie ich vorhin gesagt habe, noch gar nicht weiss, dass er  
das ist oder sich das nicht bewusst gemacht hat, können wir für die gar nicht sprechen.  
Sondern man kann eben nur für die sprechen, die irgendwo aufpoppen und irgendwelche  
380 Dinge schon getan haben. Und da würde ich sagen, das geht natürlich in die Richtung von so  
Unternehmen, die besonders kreativ sind, wo neue Ideen und Intuition auch in Produkte  
einfließen. Ich habe so ein bisschen Silicon Valley angedeutet, also das hat vielleicht auch  
mit dem Thema IT durchaus auch zu tun. Kreative, neue Lösungsprozesse, das mag aber  
auch in Richtung Medizin, Pharma gehen, wo es auch so um neue Entwicklungen geht. Ich  
385 glaube überall, wo das Thema Mensch und Kommunikation eine Rolle spielt. Also nochmal,  
wir haben über Verkauf und Marketing vorhin gesprochen, Firmen, die also in dem Bereich  
stärker sind, da werden wir das wiederfinden oder finden es heute schon wieder. Wie gesagt,  
weniger in der klassischen Produktion. Da sehe ich es weniger oder im klassischen Controlling,  
Buchhaltung, da glaube ich es einfach weniger.

390 I: Ja, dann kommen wir zu den letzten zwei Fragen. Und die erste wäre noch eine Persönliche.

A: Ja.

I: Darf ich fragen, ob Sie sich selbst als hochsensibel bezeichnen und wenn ja, seit wann?

A: -----  
-----  
395 -----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
400 -----

-----  
-----  
-----  
-----  
405 -----  
-----  
-----  
-----

410 I: Und als Abschluss; Gibt es aus Ihrer Sicht noch wichtige Aspekte des Themas, welche Ihrem Gefühl nach irgendwie zu wenig berücksichtigt wurden im Interview? Oder gibt es sonst noch etwas Abschliessendes in diesem Kontext, das Sie mit mir teilen möchten?

A: Also, ich sage, bei all den Diskussionen, die ich jetzt in diesem Bereich jetzt schon mitgemacht habe, ist für mich immer wieder ein Thema; Hochsensible sind auf der einen Seite  
415 eine Minderheit, wie andere auch. Also muss man ein bisschen weg von dem Gedanken „nur uns Hochsensiblen geht es gut oder schlecht. Sondern wir sind eine Besonderheit, wie es andere Besonderheiten gibt.“ Und man muss sich immer wieder bewusst machen; Das Leben ist in sozialen Gemeinschaften immer erst einmal auf Standards ausgelegt. Diese Standards brauchen aber auch die anderen, damit sie sich weiterentwickeln können. Und ich glaube  
420 dieses Bewusstsein, das würde ich in dieser Diskussion noch ein bisschen mehr versuchen einzubringen. Weil das würde, glaube ich, die Erfolgsaussichten steigern, dass solche Themen noch mehr in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden und auch positiv verfolgt werden.

## Interview of expert 8

Interview of expert 8, 12.11.2015

I: Ist Ihrer Meinung nach Hochsensibilität für Unternehmen eher eine Chance oder eine Herausforderung?

A: Es ist sowohl eine Chance als auch eine Herausforderung. Was es jetzt eher ist, ist eine müssige Frage. Es sind ja unterschiedliche Gebiete. Es ist auf jeden Fall eine Chance, als  
5 dass es sinnvoll ist, die Herausforderung anzunehmen.

I: Und vielleicht zu Beginn gerade; Wie würden Sie Hochsensibilität definieren?

A: Als eine Wahrnehmungsbegabung und einer darin fassenden viel gründlicheren, nuancenreicheren und besser querverbundenen Verarbeitung von Informationen, ganz allgemein gesprochen.

10 I: Welche Eigenschaften oder Fähigkeiten von Hochsensiblen sind potentielle Quellen der Wertschöpfung im Unternehmenskontext?

A: Kommt natürlich auch auf das Unternehmen an. Hochsensible können aus den ihnen zur Verfügung stehenden Daten, die ja wie gesagt in der wahrgenommenen Menge weitaus höher sind im gleichen Sachverhalt, wie bei einem nicht-hochsensiblen Menschen, ganz automatisch  
15 Hochrechnungen oder Zukunftstrends ablesen. Das können sehr kurzfristige Trends sein, die nicht über die momentane Situation hinausgehen, oder auch langfristige Trends sein. Also Zukunftsforscher und Trendforscher und so sind sicher immer hochsensibel. Und ganz viele Hochsensible haben einen starken Hang in diese Richtung. Also für einen hochsensiblen Menschen ist es oft schwer verständlich oder schwer nachzuvollziehen, dass andere das nicht  
20 sehen, wo Dinge hinführen. Hochsensible Menschen haben eine Tendenz zu Ende zu denken und nicht nur soweit zu denken, wie es angenehm ist. Und wenn dann Schlussfolgerungen entstehen würden, die nicht mit meinen momentanen Zielen oder Wünschen übereinstimmen, dann hören die meisten Menschen dann auch auf nachzudenken, denken nicht bis zu Ende, weil sie sonst ihre Ziele, ihre Wünsche oder Vorgehensweisen in Frage stellen müssten. Das  
25 ist auf jeden Fall eines. Also diese Wahrnehmung, wo es hingeht.

Einen ganz anderen Bereich; hochsensible Menschen sind sehr empathisch und überall dort, wo man mit Menschen zu tun hat, seien es Mitarbeiter, seien es Kunden oder auch andere Stakeholder, ist es eine Eigenschaft, die natürlich sehr günstig ist. Generell sind hochsensible Mitarbeiter für den reibungslosen, internen Ablauf, für die Harmonie im Unternehmen oder für  
30 die Fairness oder die Gerechtigkeit zuständig. Und auch dafür, die, die sich und ihre Talente und ihren Input nicht so laut verkaufen können oder wollen, trotzdem gehört werden und seinen Platz bekommen. Das sind diese Sachen, diese interne Regelung von Teams und so wird

normalerweise ganz spontan von Hochsensiblen wahrgenommen, ob das jetzt ihre Rolle sein mag oder nicht.

35 I: Diese Stärken waren jetzt gute Beispiele für die geistige Ebene und auch für die Beziehungsebene. Sehen Sie eventuell auch noch Stärken auf der körperlichen Ebene oder auf der sensorischen Ebene?

A: Nein, eher im Negativen momentan. So wie es im Biotop, in der Natur Zeiger-Pflanzen und -Tiere gibt, die bei Schadstoffbelastungen und so als Erste Probleme entwickeln oder halt  
40 verschwinden. In dieser Weise sind Hochsensible sicherlich oft die Zeiger-Personen in einem Team, dass, wenn es negative Entwicklungen gibt, dass sie die Ersten sind, die darunter leider, auch vielleicht bevor sie sich selbst bewusst den Zusammenhang feststellen, zeigen sie einfach Probleme mit der Gesamtsituation, wie der Kanarienvogel im Bergwerk.

I: Sie haben bereits die Kunden erwähnt...

45 A: Entschuldigung, was habe ich erwähnt? Das habe ich akustisch nicht verstanden.

I: Die Kunden.

A: Ja.

I: Und jetzt, können wir nachfolgend die Perspektive von unterschiedlichen Stakeholder oder eben Anspruchsgruppen einnehmen und welche Potentiale oder Wertschöpfungen  
50 Hochsensible für diese generieren können? Also es kann die Sicht von Kunden, von Führungspersonen oder generell von Teammitgliedern sein, um drei Beispiele zu nennen.

A: Ich habe die Frage nicht verstanden.

I: Dann wiederhole ich es noch einmal. Können wir nachfolgen die Sicht einnehmen von unterschiedlichen Anspruchsgruppen? Also es kann die Sicht sein von Kunden, die Sicht sein  
55 von Vorgesetzten oder von Teammitgliedern und welche Werte Hochsensible für diese Anspruchsgruppen generieren können?

A: Ja, mit welcher wollen Sie anfangen? Nennen Sie einfach eine nach dem anderen.

I: Ja, vielleicht die Kunden, die Sie schon kurz erwähnt haben.

A: Ja, der Kunde hat sicher im hochsensiblen Menschen einen Ansprechpartner, der ihn und  
60 seine Bedürfnisse teilweise besser kennt als er selber beziehungsweise der einem helfen kann, herauszufinden, was er wirklich braucht, also was eigentlich die Grundlage jeder guten Beratung auch ist, ist den Menschen zu dem hinzuführen, was er will und ihm helfen bewusst zu werden, was er eigentlich will. Das ist etwas, das viele Hochsensible vielleicht automatisch machen, keine Schulungen brauchen dazu. Das ist das erste, was mir einfällt.

65 I: Ja, vielleicht bezüglich Führungskräfte?

A: Etwas, was ich auch schon erwähnt habe, ist auch so sozusagen für das bessere Funktionieren von Teams. Das kommt natürlich jeder Führungskraft entgegen. Also viele Hochsensible haben einen sehr unternehmerischen Ansatz in der Art und Weise, wie sie Aufgaben, sowohl die eigenen wie auch die vom Team, angehen und sehen. Und sind,

70 sozusagen, oft inoffizielle Co-Führungskräfte und unterstützen, erleichtern dadurch natürlich die Arbeit der eigentlichen Führungskräfte. Ja, das ist einmal so das erste, was mir einfällt.

I: Vielleicht um da noch einzuhacken; Könnte es auch Problematiken dann geben mit diesem Co-Führungskräfte-Verhalten? Haben Sie da Beispiele vielleicht auch aus der Praxis, wo eben eine solche Rolle übernommen wurde, aber wo es dann vielleicht auch Spannungen gab?

75 A: Zu Spannungen kommt es immer dort, wenn die Führungskräfte eine rein formale Autorität hat und keine Kompetenz. Also wenn die Kompetenz nicht einhergeht mit der formalen Position und sich dessen nicht bewusst ist. Für eine gute Führungskraft ist das kein Problem, zu wissen, dass man manchmal seinen Teammitglieder unterlegen ist, sei das fachlich oder in der Sozialkompetenz oder was auch immer. Aber, dass der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin, sich  
80 da entfalten kann und in ihrer Kompetenz, da durchaus Führung übernehmen kann, auch wenn sie die formale Position nicht hat im Team. Aber dort, wo das weniger gute Führungskräfte sind, wo die Dominanz notwendig ist für den Selbstwert der Führungskraft, dort sind natürlich Schwierigkeiten vorprogrammiert. Denn und da sind wir jetzt bei einer Eigenschaft von Hochsensiblen, die eben eher die Herausforderung darstellt für das Unternehmen; viele  
85 Hochsensiblen können mit Hierarchien jenseits von Kompetenz-Hierarchien überhaupt nichts anfangen. Also mit rein formalen Autoritäten haben Hochsensible einfach keinen Radar.

I: Und vielleicht nochmals die Sicht von Teammitgliedern. Also Sie haben schon Harmonie oder Fairness erwähnt, das könnten natürlich so Werte sein. Kommen Ihnen noch andere in den Sinn.

90 A: Gewissenhaftigkeit, zuhören können. Hochsensible sind sehr gute Zuhörer. Werden deswegen auch als Gesprächspartner geschätzt, normalerweise sowohl von introvertierten als auch von extrovertierten Leuten. Hochsensible treten tendenziell nicht so sehr in persönliche Konkurrenz mit anderen Teammitgliedern, sondern sind sehr teamorientiert, in dem Sinne von Teamergebnis-orientiert. Nicht unbedingt teamorientiert im Sinne von, dass sie sehr gerne mit  
95 vielen anderen zusammenarbeiten. Einer der Achillesfersen von Hochsensiblen ist, dass sie sich unter Umständen in Teams, die grösser sind als drei Leuten nicht sehr wohl fühlen und lieber im Vieraugengespräch präsent sind denn in einer Gruppe. Aber sie sind auf jedem Fall Teamergebnis-orientiert.

I: Das ist noch ein interessanter Punkt. Würde Sie dann sagen, Hochsensible sind weniger  
100 egoistisch veranlagt? Haben sie die Interessen der ganzen Organisation oder des Team mehr im Auge als vielleicht andere?

A: Das haben sie bestimmt, aber nicht notwendig, weil sie weniger egoistisch sind, sondern deswegen, weil sie die Zusammenhänge besser verstehen und wissen, dass ihre eigenen Bedürfnisse nur dann wirklich befriedigt werden können, wenn die des Teams und die des  
105 Unternehmens gut gepflegt sind. Also man könnte es auch als eine Art von erleichterten Egoismus nennen.

I: Und kennen Sie aus Ihrer Tätigkeit als Headhunter oder sonst durch den Kontakt mit Hochsensiblen konkrete Praxisbeispiele, wo Sie eben sagen, das ist jetzt ein besonders wertvoller Hochsensibler für sein Unternehmen und inwiefern dies so ist?

110 A: Also da fällt mir eine Position ein, die wir vor inzwischen knapp über einem Jahr, also August 2014, besetzt haben. Und das ist ein Vertriebsleiter für einen familiengeführten Betrieb mit ungefähr 1'000 Mitarbeitern, also in einer sehr prominenten Position, und zwar geht es um die Fertigteil-Branche. Und das ist ein Unternehmen, das in der zweiten Generation geführt wird und was vor wenigen Jahren eigentlich ein „unfriendly-takeover“ an sich gegeben hat. Mit Hilfe  
115 der Bank wurde da aus sehr despotischen Gründen der Erstgenerationsleiter entfernt aus dem Unternehmen. Wobei der Junior und die zwei weiteren Managern haben gemeinsam dann einen Buyout gemacht und das dann in einem Dreierteam dann weitergeführt haben. Da die auch schon jahrelang davor im Unternehmen waren und dort halt sehr kleingehalten worden sind aufgrund der psychologischen Strukturen von dem Gründer, hat sich dort eine ganz  
120 eigene Unternehmenskultur entwickelt gehabt, wo eigentlich viel zu wenig geführt worden ist. Weil eben Führung in der Vergangenheit so negativ erlebt worden ist durch diesen Despoten. Und auf der anderen Seite war es nicht so, dass es eine Laissez-Faire-Situation einfach war, es war sehr wohl ein Anspruchsniveau da und Bedürfnisse da von den Vorständen. Und da jetzt jemand zu finden, der das von der Verkaufsseite her, also von der fachlichen Seite voll  
125 ausfüllt und den Vertrieb komplett neuaufsetzt, war die Herausforderung. Und auf der anderen Seite in dem etwas heikleren, schwierigeren persönlichen Umfeld mit den Vorständen und den bestehenden Firmenstrukturen, da gab es auch, die Vorstände waren teilweise vor allem die Haupteigentümer, sehr verseilschaftet mit einigen Leuten im Unternehmen, die sie teilweise bereits seit dreissig Jahren gekannt hatten und so, das waren so heilige Kühe, und da jetzt die  
130 Effizienz herzustellen, die Aufgaben zu erfüllen, das Vertrauen zu gewinnen, herauszufinden, was die Vorstände wirklich wollen. Es wurden Leute eingestellt und wenn sie das nicht erraten haben, was man eigentlich will von ihnen, hat man sich wieder von ihnen getrennt. Und so lange eben bis wir dann gerufen worden sind für diese Position und den Mann dann gefunden haben. Ein sehr fähiger, kompetenter Hochsensibler, der eben genau in diesen verschiedenen  
135 Spannungsbögen drinnen mit der ausreichenden Sensibilität das wunderbar hingekriegt hat, eine sehr langfristige Strategie auch gefahren ist. Zuerst einmal zwei Monate lang oder drei Monate lang nur das Vertrauen gewonnen hat, dazu noch die dritte Generation dann auch einzubinden. Inzwischen hat er auch das Marketing, nicht nur den Vertrieb. Er hat die Tochter vom Haupteigentümer quasi als Lehrling direkt unter sich. Das Ganze ist einfach eine Win-  
140 Win-Situation. Die Zahlen kommen, es ist eine langfristige Branche. Also in der Baubranche kann man monatelang arbeiten und sieht noch keine Ergebnisse, weil so Projekte haben ja Durchlaufzeiten von ein bis eineinhalb Jahren. Und jetzt beginnen aber auch die Zahlen reinzukommen und grosse Zufriedenheit auf allen Ebenen. Der Mann hat inzwischen sehr,

sehr freie Hand und kann dort wirklich agieren und walten. Ist aber nicht einmal  
145 Geschäftsführer oder irgend so etwas. Also man hat vorher zweimal versucht mit  
Geschäftsführern, eben nach diesem Trial-And-Error-Prinzip, weil man nicht klar sagen  
konnte, was man will. Und daher wollte man das nicht ein drittes Mal. Und jetzt ist der eigentlich  
ja Vertriebsleiter oder so, also hat keine Prokura oder nichts dergleichen und hat aber den  
Status, der nicht mit der Bedeutung der Position einhergeht oder einhergehen sollte und den  
150 braucht er auch nicht. Und das ist auch wieder eine der Stärken der Hochsensiblen. Auf der  
einen Seite, das was wir zuerst gesagt haben, was eigentlich eine Herausforderung darstellt,  
dass sie mit formalen Hierarchien nicht gut umgehen können. Auf der anderen Seite brauchen  
sie es auch nicht als Ego-Streicheleinheiten. Weil das ist eine Trommel, nach der sie nicht  
tanzen. Dafür haben sie kein Ohr entwickelt. Und ja, der Mann ist dort drinnen, kann gestalten,  
155 kann wirklich eine massgebliche Rolle in einer ziemlich grossen Firma, für österreichische  
Verhältnisse ganz wichtigem Unternehmen, spielen. Und ja, alles passt, alle sind zufrieden.  
Und das sind einige Eigenheiten von Hochsensiblen, die da notwendig waren, um in dieser  
sicher sehr herausfordernden Position bestehen und reüssieren zu können.

I: Und in diesem Beispiel; der Begriff Hochsensibilität wird der irgendwie verwendet? Sei es  
160 jetzt im Unternehmen oder sei es in der Beziehung zwischen Ihnen und diesem Vertriebsleiter  
oder sei es zwischen Ihnen und den Eigentümern als Auftraggeber? Oder wird der Begriff noch  
nicht offiziell verwendet?

A: Er wurde offiziell nicht verwendet. Er wurde nur intern zwischen mir und meinem Kollegen  
verwendet bei der Besetzung.

165 I: Ihrem Partner?

A: Genau.

I: Kann man das generell noch so sagen, dass Sie den Begriff offiziell noch nicht verwenden?

A: Ich verwende ihn nicht nur noch nicht, sondern ich rate auch dazu ab. Im Zuge meiner  
Coaching-Tätigkeit wollen sich immer wieder manche Leute outen und erhoffen sich davon,  
170 irgendwie endlich Verständnis oder Rücksichtnahme ihrer Kollegen zu erhalten. Ich rate immer  
sehr davon ab solche Pauschalbegriffen überhaupt zu verwenden, da die sehr, sehr  
unterschiedlich besetzt sein können. Besser sollte man sich darauf beschränken, klar zu  
kommunizieren, welche Bedürfnisse man hat, aber nicht zu sagen „weil ich hochsensibel bin“,  
sondern einfach zu sagen „ich brauche eine geschlossene Bürotüre, um gute Arbeit leisten zu  
175 können“ oder ähnliches. Also sehr klar zu kommunizieren, was sie brauchen, dazu zustehen  
wer sie sind ohne jetzt irgendwelche abstrakten Überbegriffe dafür zu verwenden.

I: Die folgende Frage erübrigt sich jetzt eigentlich ein bisschen, aber trotzdem noch; Sie  
kennen also noch kein heutiges Unternehmen, das einen bewussten Umgang mit  
Hochsensiblen pflegt?

180 A: Nein, kenne ich nicht. Ich kann mir vorstellen, dass in der Computer-Branche schon ein gewisses Bewusstsein existiert. Aber ich weiss es von keinem Unternehmen.

I: Und die Computer-Branche; erwähnen Sie die, weil Sie denken, dass dort irgendwie besonders viele Hochsensible sind oder in welchem Kontext denken Sie das?

A: Ja, das ist richtig. Unter Programmierern und überhaupt Technikern ist die Hochsensiblen-  
185 Dichte hoch. Und zwar nämlich gerade oft die sehr wenig traumatisierten, die recht fähigen Hochsensiblen finden sich dann oft im Programmier- oder Technik-Bereichen.

I: Was könnten da die Gründe sein? Zum Beispiel diese Intuition oder Vorstellungskraft, die Sie schon erwähnt haben?

A: Und die Gründe dafür, also ich glaube, dass eben speziell die abstrakte, die kognitive  
190 Intuition und Vorstellungskraft dafür notwendig ist und dass sie diese haben. Während bei Hochsensiblen, die jetzt aufgrund ihrer psychologischen Entwicklungssituation sehr schwierige oder traumatische Entwicklungswege hinter sich haben, der emotionale, empathische und zwischenmenschliche Bereich überproportionales Gewicht kriegt. Und dadurch dort auch die Aufmerksamkeit und die Kräfte gebündelt werden.

I: Und noch bei all diesen Potentialen, die wir jetzt besprochen; Welche Aspekte der  
195 Hochsensibilität sind dann besonders hinderlich im Unternehmenskontext?

A: Das ist ein bisschen schwierig. Fast alle können hinderlich werden. Es hängt natürlich sehr vom persönlichen Reifegrad der Hochsensiblen ab. Die allermeisten Hochsensiblen haben Schwierigkeiten oft mit den Rahmenbedingungen der modernen Unternehmen. Also die vielen  
200 Stunden, die gefordert werden, dass zwischendurch keine Pausen möglich sind oder das Präsentieren oder das in der Öffentlichkeit Stehen und vor Teams Präsentieren. Und der reine Fachidiot, sage ich jetzt einmal, der halt einfach seine private Arbeit abliefern, aber die nicht verkaufen muss innerhalb des Unternehmens oder ausserhalb, dass der immer mehr am Verschwinden ist. Und durch diese Anforderungen, diese Zusatzanforderungen, die erst seit  
205 zehn, fünfzehn, zwanzig Jahren immer stärker auftauchen, egal bei welchem Job, die ebenfalls verlangt werden, damit haben viele Hochsensible ihre Probleme. Und genauso mit der Technisierung, wie mit der Klimaanlage oder so. Also wirklich die banalen Randerscheinungen. Kunstlicht und so Sachen, das ist in sehr vielen Unternehmen ein Problem für Hochsensible.

I: Und jetzt sind wir eigentlich schon wieder in der nächsten Frage drin. Was sind die  
210 wichtigsten Bedingungen, damit eben Hochsensible ihre Potentiale entfalten können? Also als interne Bedingung haben Sie ja den Reifegrad der Persönlichkeit erwähnt oder als externe Bedingungen die Rahmenbedingungen.

A: Also, das mit den Rahmenbedingungen; Die externen Bedingungen lassen sich noch einmal  
215 ein Stück weiter abstrahieren. Wir haben ja den Fragebogen auf der Webseite und da haben wir über ein Jahr lang so ein Zusatzfeature geschaltet gehabt, wenn Menschen über

bestimmte Punkteanzahl, also eindeutig Hochsensibel waren, haben sie auch einen Text gesehen, der gesagt hat „Wenn Sie glücklich sind im Beruf, würden wir uns freuen, wenn Sie uns kontaktieren und für ein Interview zur Verfügung stehen.“ Weil die die unglücklich sind, von denen haben wir ohnehin genug, die uns schreiben oder die bei uns klagen. Und da wurden dann sehr viele Interviews geführt mit Leuten, die glücklich sind im Beruf und das in der Regel heisst, dass sie ihre Talente einbringen können, und dass das auch heisst, dass das Unternehmen auch davon profitiert. Und da hat sich als der wichtigste gemeinsame Faktor herausgestellt, dass ein klar abgegrenzter Bereich vorhanden ist. Also dass es ganz klar ist, „wofür bin ich zuständig und wofür bin ich nicht zuständig.“ Das hilft um Grenzen zu ziehen, wenn es Übergriffe gibt, sei es indem einem Aufgaben zugeschoben werden, die eigentlich an Kollegen gehören oder indem halt ein Kollege versucht, Aufgaben an sich zu ziehen, weil sie vielleicht prestigeträchtiger sind oder sonst irgendetwas, die eigentlich mir gehören. Dass es da klare Definitionen gibt und klare Beschreibung gibt, auf die man sich berufen kann. Und dass das nicht so sehr rein in der freien Gruppendynamik abgehandelt werden muss. Und damit einhergehend oder eigentlich darüber hinausgehend auch die weitgehende Methodenfreiheit. Also zu sagen, wenn Hochsensible ein Ergebnis vorgeschrieben kriegen, aber die Freiheit haben, das Ergebnis so zu erreichen, wie sie das für richtig halten. Im Idealfall dann auch noch die Rahmenbedingungen dafür festlegen, das heisst teilweise auch von Zuhause aus arbeiten können oder halt von den Arbeitszeiten her, längere Mittagspause machen können oder zusperrern und sich auf die Couch legen zwischendurch einmal zehn Minuten oder was auch immer. Dass dann auf der einen Seite die Zufriedenheit am höchsten ist, aber auch die Leistungen am besten werden. Also dieser eigene Bereich, sozusagen ein Unternehmen im Unternehmen, könnte man sagen. Also dass sie also wirklich mit ihrer sehr unternehmerischen Kompetenz, die sie haben, also dieses Verantwortungsgefühl, das oft da ist, dieses vernetzte Denken, dieses die anderen Bereiche mitdenken und die Querverbindungen sehen und mit einbeziehen und so; all das kann am besten eingebracht werden, wenn es eben solche Unternehmen im Unternehmen oder Einzelunternehmen in Unternehmen oder dies auch im Team gibt.

I: Und können wir vielleicht noch auf den Reifegrad der Persönlichkeiten eingehen? Wie schätzen Sie die Anzahl der Hochsensiblen ein, die schon einen hohen Level bezüglich des Reifegrads erreicht haben?

A: Kann ich nicht.

I: Okay, aber sehen Sie in diesem Punkt einen entscheidenden Faktor in diesem Reifegrad? Oder was bedeutet das für Sie genau, wenn ich fragen darf?

A: Da sind wir im Bereich Psychologie. Die eigene Vergangenheit aufgearbeitet zu haben bis zu einem Punkt, wo sie mich in der Gegenwart überhaupt nicht behindert oder beeinträchtigt.

I: Und kommen wir nochmals zur organisatorischen Sicht. Und zur Frage, für welche Positionen oder Rollen Hochsensible besonders gut geeignet sind und dann vielleicht auch für welche besonders schlecht geeignet oder ungeeignet sind?

A: Wie schon gesagt, es hat gar nicht so viel mit der Rolle zu tun. Erst einmal sind Hochsensible sehr, sehr verschieden. Sie sind also ein sehr diverser Haufen. Und ausserdem hängt es von anderen Faktoren ab; eben wie diese Klarheit und Eigenverantwortlichkeit, dass der Raum gegeben ist, Klarheit des Bereiches und Souveränität über den eigenen Bereich. Das plus Randbedingungen; dass man vielleicht möglichst umgeben ist von Menschen, wo es ein Minimum an Anforderungen zusätzlich gibt, dass sozial irgendetwas zu erfüllen wäre, weil, wenn man das nicht tut, man dann zum Aussenseiter wird und so weiter. Also auch ein möglichst reifes Umfeld zu haben. Das spielt eine viel grössere Rolle, wie das, was jetzt in der eigentlichen Tätigkeit drinnen ist. Die einzige Ausnahme bildet unter Umständen die Notwendigkeit für rasche Entscheidungen. Also ich kann mir vorstellen, dass ein Daytrader oder so nicht sehr geeignet ist für Hochsensible. Also irgendjemand, der sehr rasch, sehr viele Entscheidungen treffen muss, da sind Hochsensible nicht sehr geeignet. Es gibt solche Hochsensible, aber dort sind sie eher in der Ausnahme. Die meisten Hochsensiblen fühlen sich viel wohler damit, Entscheidungen gründlich treffen zu können. Hochsensible werden manchmal als entscheidungsschwach bezeichnet, was ich für einen Fehler halte. Ich würde sie als entscheidungslangsam bezeichnen. Weil sie wirklich gründlich sind, brauchen sie länger für Entscheidungsprozesse wie andere. Und wie wir wissen; oft gerade in Führungspositionen kann das zu einem Handycap werden in bestimmten Führungspositionen, weil es oft wichtiger ist, irgendeine Entscheidung zu haben oder mit der zu fahren. Wenn man merkt, dass das die falsche war, eine neue Entscheidung zu treffen und weiterzufahren damit mit der neuen, als wie vom Fleck weg gleich die gründlich, richtige Entscheidung zu finden.

I: Könnte man dann zusammenfassend schlussfolgern, dass die Hochsensiblen eher für die zweite Reihe gemacht sind und nicht für die Front?

A: In der Verallgemeinerung ist das sicherlich richtig. Wie gesagt, es gibt Ausnahmen, aber als Tendenz ist das richtig. Und zwar die Front, was einerseits die Entscheidung betrifft, aber auch, was das Repräsentieren betrifft. Auch da haben Hochsensible tendenziell eine Schwachstelle. Es gibt natürlich auch die Rampensäue oder so, also gerade unter den Künstlern finden wir viele Hochsensible, die die Öffentlichkeit sehr geniessen. Aber auch wieder in der Verallgemeinerung fühlt sich der Hochsensible in der zweiten Reihe wohler.

I: Und sehen Sie heutige organisationale Ansätze, die eine Verbindung haben mit Hochsensibilität?

A: Absolut; „Teal Organizations“. Diese moderne, ganz junge Strömung des Selbstmanagements.

I: Frederic Laloux?

- 290 A: Ja. Da blühen Hochsensiblen auf. Das wird von Hochsensiblen getragen letztlich.  
I: Und sehen Sie auch noch weitere? Also vielleicht zwei Begriffe, wie Sie die einschätzen; Diversity Management, Talentmanagement?  
A: Nun ja, was Sie da machen, fällt da rein, ist Teil von Diversity Management. Gerade in Human-Resources-Sektor finden sich innerhalb eines Unternehmens sicherlich auch  
295 überproportional hohe Zahl von Hochsensiblen aus genau dem Grund, weil sie eben die sehr unterschiedliche Talente erkennen können und dann auch ein Händchen haben dafür, die Leute dort einzusetzen, wo sie optimal eingesetzt sind. Ob es dienlich ist, das, was Sie hier machen mit ihrer Arbeit oder was manche Menschen sehr versuchen, wie auch die Suzanne Pfeil zum Beispiel oder so, Hochsensibilität als Facette der Diversität zu etablieren als Begriff  
300 und ihnen so einen Raum einzuräumen, ob es dienlich ist oder ob das letztlich kontraproduktiv ist, ist für mich nicht abschätzbar im Moment.  
I: Was sehen Sie denn für Gefahren in diesem Kontext?  
A: Informationen darüber, was Menschen von anderen unterscheidet, ist in der Vergangenheit schon sehr oft missbraucht worden und Missbrauch ist immer möglich. Dass es zu Selektionen  
305 zum Beispiel kommt dann, dass Hochsensibilität ein Ausschlusskriterium sein kann für interne Besetzungen oder so, wo ganz klar nach Indikatoren gesucht werden und gesagt wird „den brauchen wir nicht, der ist hochsensibel. Der ist uns zu schwierig“ oder so. Das ist das eine. Und das andere ist hauptsächlich, wo meine Hauptangst oder Bedenken sind, dass ganz viele Menschen mit Begriffen sehr oberflächlich umgehen und Begriffe verwenden und auf Begriffe  
310 reagieren ohne wirklich verstanden zu haben, was in dem Begriff eigentlich drinnensteckt. Und das wird mit dem Begriff Hochsensibilität genauso passieren, wie es sich auch schon zeigt teilweise. Dass sich Menschen Urteile über diesen Begriff bilden, der mehr über den Kontext aussagt, in dem sie den Begriff das erste Mal begegnet sind als über den Begriff selber. Und wo diese Definition dieses Begriffes, der unter Umständen ein sehr beschränkter ist, weil die  
315 eben sehr situations- und kontextbezogen war, dann aber ausgeweitet wird auf alle Situationen und nie zur Revision und dann nie ein Bedürfnis auftaucht, den Begriff korrekt zu besetzen. Und das halte ich für problematisch. Also dass er sozusagen eher Ausgrenzung bringt.  
I: Und wenn wir jetzt in die Zukunft blicken. Darf ich Sie bitten, ein zukünftiges Grossunternehmen sich vorzustellen, das weltweit als führend im Umgang mit Hochsensibilität  
320 gilt. Und jetzt trotz all dieser Gefahren, die wir jetzt noch besprochen haben; wie könnte das Sensibilitätsmanagement aussehen oder wie würde dieses Unternehmen grundsätzlich aussehen Ihrer Meinung nach?  
A: Also dieses Unternehmen wäre meiner Meinung nach eindeutig eine Teal-Organisation nach Frederic Laloux. Und da ist es völlig egal, ob es um Hochsensible geht oder nicht, weil  
325 die Entscheidungen sowieso dort getroffen werden, wo die Betroffenen sitzen und niemand über jemand anderen Entscheidungen trifft. Und genau das ist die Struktur, mit der

Hochsensible gut leben können. Und ausserdem ist es die Struktur, die allen Beteiligten letztlich etwas bringt und lebensförderlich ist per se. Und Ihre Frage fusst in einem Paradigma, das ich innerhalb eines Unternehmens, das optimal mit seinen Hochsensiblen umgeht, nicht  
330 sehen kann.

I: Also es bräuchte auch einen Paradigmenwechsel?

A: Ja, genau den Paradigmenwechsel hin zu Teal-Organisationen.

I: Die nächste Frage ist nun noch eher im konventionellen Paradigma. Aber nehmen wir jetzt an, ein Unternehmen verfügt über besonders wertvolle hochsensible Mitarbeitende. Wie  
335 können diese gehalten werden oder was sind die Anreize für sie? Oder was ist für die Hochsensiblen wichtig, wenn man das so generalisieren kann?

A: Selbstbestimmung und Gestaltungsmöglichkeit.

I: Und wie würden Sie die relative Bedeutung von materiellen und immateriellen Anreizen einschätzen? Also das waren jetzt ja eher zwei immaterielle, würde ich sagen.

340 A: Und das ist es auch. Materielle Kompensation ist immer ein Einsatz für echte Kompensation oder für immaterielle.

I: Und Sie haben schon einmal die Programmierer und Techniker erwähnt oder auch HR-Leute. Können wir nochmals darauf eingehen, wie Sie die Verbreitung von Hochsensiblen in verschiedensten Tätigkeitsbereichen einschätzen oder Branchen? Wenn Ihnen noch weitere  
345 in den Sinn kommen.

A: Also dort sind sie zwar nicht gut aufgehoben, aber dort zieht es viele hin; Das sind die sozialen Berufe. Sowohl Lehrberufe als auch die ganzen Sozial- und Betreuungsberufe. Also dort, wo man sich den Schwachen zuwendet und für die etwas tut. Aber da dort aber aufgrund des neoliberalen Wahnsinns, der galoppiert bei uns, die Mittel am schnellsten zu fehlen  
350 anfangen und dort einerseits die Reglementierungen, gesetzlichen Auflagen immer stärker werden. Da dort auf der anderen Seite die Dokumentationen und ganze Problematik immer grösser und auf der anderen Seite die finanziellen Mittel immer knapper werden, sind dort die besten Voraussetzungen für Burnout gegeben. In der Erwachsenenenerziehung sind sie gut aufgehoben. Aber mit Jugendlichen, von denen die Hälfte dort gar nicht sein möchte, das sind  
355 vorprogrammierte Überforderungs- und Überlastungssituationen für Hochsensible. Nichtsdestotrotz drängen sie dort hinein, was ich für einen Fehler halte. Vor zweihundert Jahren war das wahrscheinlich anders, aber inzwischen, rein systembedingt, ist es ein HSP-unfreundlicher Bereich geworden.

I: Dann kommen wir noch zu den zwei letzten Fragen. Und die erste wäre eine persönliche; Bezeichnen Sie sich selbst als hochsensibel und wenn ja, seit wann bezeichnen Sie sich so?

360 A: -----  
-----  
-----

I: Und zum Schluss; Gibt es aus Ihrer Sicht jetzt noch wichtige Aspekte des Themas, welche  
365 Ihrem Gefühl nach in diesem Interview zu wenig berücksichtigt wurden? Oder möchten Sie  
sonst noch etwas Abschliessendes in diesem Kontext mit mir teilen?

A: Nur, dass ich mich freue, dass Sie Frederic Laloux gelesen haben. Und ja, dass ich das  
Gefühl habe, dass von den Hochsensiblen die treibende Kraft zur Paradigmenveränderung  
immer schon ausging und auch diesmal ausgehen wird und dass dies dringend notwendig ist.  
370 Und ganz gut unterwegs ist.

## Interview of expert 9

Interview of expert 9, 13.11.2015

I: Ist Ihrer Meinung nach Hochsensibilität für Unternehmen eher eine Chance oder eine Herausforderung?

A: Ich denke, es ist nicht entweder-oder, sondern es ist sowohl-als-auch. Es ist auf jeden Fall eine Herausforderung, weil es, rein kulturell und gesellschaftlich gesehen, noch nicht so ist, dass man Sensibilität mit etwas Positivem in Verbindung bringt, sondern eher mit etwas Negativem. Dadurch wird es natürlich eine grosse Herausforderung, sich diesem Thema zu stellen und dieses Thema in den Unternehmen zu adressieren. Gleichzeitig bin ich überzeugt, ist das ein riesiges Potential und somit eine ganz grosse Chance, die da drin liegt, wenn in Unternehmen Menschen, die eine höhere Sensibilität haben, dort mit diesem Thema und dieser Neigung auch abgeholt werden und Arbeitsbedingungen erhalten, dank denen sie ihr Potential besser einbringen können als im Vergleich zu herkömmlichen Bedingungen. Dort liegt meiner Meinung nach ganz viel Potential.

I: Können Sie auf diese Bedingungen nun gerade noch näher eingehen?

A: Es kommt natürlich darauf an, wie ausgeprägt das bei jemandem ist und in welche Richtung das geht. Wenn das jemand ist, der aufgrund seiner auditiven Sensibilität zum Beispiel sehr lärmempfindlich ist oder auch generell schnell auf Reize reagiert, dass man dieser Person Möglichkeiten bietet, sich zwischendurch zurückzuziehen. Und es dann auch legitim ist, sich zurückzuziehen. Dass man nicht schräg angeschaut wird und es akzeptiert ist, wenn jemand eine Reizüberlastung erlebt und dadurch nicht mehr produktiv ist.

I: Sie haben nun den räumlichen Handlungsspielraum und den kulturellen Aspekt angesprochen.

A: Es ist ein Teil der Unternehmenskultur. Es gibt Unternehmen, die zum Beispiel für ihre Mitarbeiter Ruheräume zur Verfügung stellen, damit sie sich zurückziehen können und vielleicht auch einmal einen Powernap machen können. Das gibt es ja?

I: Genau.

A: Und dann gibt es Unternehmen, die zwar über Ruheräume verfügen, aber „wehe dem“, der dort reingeht. In einem solchen Fall ist die Kultur nicht förderlich, wodurch das Ganze zu einer Alibi-Übung verkommt. Oder man macht nur aufgrund von Imageüberlegungen ein Gesundheitsförderungsprogramm, ohne es wirklich ernst zu nehmen. Das hat schon viel mit Kultur zu tun.

I: Das sind sicherlich zwei wichtige Punkte für externe Bedingungen. Sehen Sie auch interne Bedingungen? Also Bedingungen, die innerhalb des hochsensiblen Menschen ausgeprägt sein müssen, dass er seine Potentiale entfalten kann?

A: Beim hochsensiblen Menschen selbst?

35 I: Genau, ja.

A: Ja, ich denke schon. Also ich denke, da braucht es eine Stärkung des Individuums durch ein erhöhtes Bewusstsein insofern, dass das kein Defizit ist, sondern letztendlich ein Geschenk. Dieses Erkennen, dass man genauso normal wie andere ist und man einfach etwas anders ist, führt zu einer besseren Akzeptanz dieser Einzigartigkeit und dieser Eigenheit. Von  
40 zentraler Bedeutung ist desweiteren das Bewusstsein, was man selbst benötigt, damit man optimal funktionieren kann. Dazukommt die Fähigkeit, für diese Bedürfnisse einzustehen. Zentral ist daher das Wissen, was ich brauche, das Bemerkte, wann ich das brauche und die Fähigkeit einstehen zu können, dass ich es benötige. Sehen Sie, was ich sagen will?

I: Ja. Wie würden Sie denn den Reifegrad heutiger Hochsensibler hinsichtlich dieser drei  
45 Facetten einschätzen?

A: Ich stelle mir vor, dass man in den Medien häufiger auf dieses Thema stösst. Ich glaube, dass das Bewusstsein dafür, dass es Hochsensibilität gibt, steigt. Dieses Erkennen ist bekanntlich für jeden Betroffenen eine grosse Erleichterung. Ich glaube, dass viele noch gar nicht wissen, dass dieses Thema existiert. Und die, die es wissen, die reagieren meiner  
50 Erfahrung nach mit Erleichterung, wodurch sich auch das Selbstbild in positiver Weise verändert. Dann gibt es wohl auch die Menschen, die eher darunter leiden. Und dann gibt es andere, die den Punkt erreicht haben, dass sie das Ganze für sich als Potential nutzen können.

I: Haben Sie diesbezüglich ein gutes Praxisbeispiel eines Hochsensiblen, bei dem Sie sagen würden, dass dieser im Unternehmenskontext seine Potentiale sehr gut einbringt?

A: Ich würde sagen, dass ich da eigentlich selbst gerade das beste Beispiel bin. Ich bin heute selbständiger Unternehmer und arbeite vorwiegend in der Rolle eines Einzelcoaches von  
55 Führungspersonen. Zudem arbeite ich mit Teams und mit Teilnehmergruppen in Form von Trainings und Seminaren. Meine Hochsensibilität hilft mir dort ganz, ganz, ganz stark, indem ich in der Lage bin, schnell zu erfassen, wo jemand als Person oder als Team steht oder  
60 Dynamiken und in einem Gespräch kleinste Veränderungen im Gemütszustand zu erfassen. All das nützt mir heute sehr viel und das setze ich heute auch als Fähigkeit und als Potential bewusst ein. Gleichzeitig habe ich gelernt, mir meine Bedürfnisse zuzugestehen und damit auch umzugehen. Ich habe ein grosses Bedürfnis nach „Alone-Time“. Wenn ich zum Beispiel  
65 zwei, drei Tage mit einer Teilnehmergruppe in einem Training oder Seminar gearbeitet habe, dann gehe ich am Abend nicht noch mit der Gruppe essen oder fort. Dann brauche ich meine Ruhe, um diese Übersättigung verarbeiten zu können. Dieses Rechte nehme ich mir heute einfach, ohne dies irgendwie begründen zu müssen.

I: Nun gerade zu Beginn. Wie würden Sie Hochsensibilität in Ihren eigenen Worten definieren oder erläutern?

70 A: In meine eigenen Worte würde ich das so erklären, dass es eine höhere Empfänglichkeit und Verarbeitungsdichte von Informationen basierend auf dem Nervensystem ist. Es ist ja keine psychologische Neigung, sondern eine Hochsensibilität des Nervensystems, wodurch Eindrücke, Informationen, Sinneswahrnehmungen und so weiter intensiver, detaillierter und tiefer wahrgenommen werden. Einerseits ist also die Wahrnehmung erhöht und andererseits der  
75 Verarbeitungsprozess tiefer. Folgendes schönes Beispiel, welches ich einmal gelesen habe, verdeutlicht mein Verständnis: Bei den Fotokameras gibt es ja unterschiedliche Auflösungen, welche von grobkörnig bis hochauflösend reichen. Eine hochauflösende Kamera, welche eben einem hochsensiblen Menschen entspricht, nimmt beim Abdrücken des Auslösers einfach viel mehr Informationen auf als eine weniger hochauflösende Kamera, wodurch mehr  
80 Informationen und mehr Daten entstehen. Zudem ist die Verarbeitungstiefe dieser Daten erhöht, wodurch man einen viel höheren Detaillierungsgrad hat. Das kenne ich bei mir persönlich ebenfalls. Ich nehme teilweise Sachen wahr, die andere gar nicht erst sehen. Ich habe häufig eine Art 360-Grad-Wahrnehmung, die allerdings für mich völlig normal ist. Dies ist auch überhaupt nicht Spirituelles oder Übernatürliches, sondern es ist einfach eine verstärkte  
85 Sinneswahrnehmung. Also ganz pragmatisch, überhaupt nichts Abgehobenes.

I: Sie haben nun bereits einige Potentiale erwähnt. Welche konkreten Eigenschaften oder Fähigkeiten von Hochsensiblen sind potentielle Quellen der Wertschöpfung im Unternehmenskontext?

A: Basierend auf der verstärkten Wahrnehmung und der intensiven Verarbeitung ist eine  
90 Quelle der Wertschöpfung die Kreativität oder die höhere kreative Leistungsfähigkeit. Aufgrund der höheren Sensibilität kann jemand andere Gesichtspunkte in einen Kreativprozess, in eine Diskussion oder in einen Problemlösungsprozess einbringen. So werden Sachen eingebracht, die andere nicht oder zu wenig bedenken. Ein anderer Aspekt ist der zwischenmenschliche, respektvolle und wertschätzende Umgang miteinander, worauf Hochsensible meiner Meinung  
95 nach noch mehr Wert legen. Für solche Themen können Hochsensible eine Art Botschafter werden, die sich aus eigener Betroffenheit um solche Themen kümmern, damit es auf der zwischenmenschlichen Ebene menschlicher abläuft. Weniger sensible Menschen merken oftmals erst, wenn es besser wird, dass es ihnen eigentlich auch gut täte. In der Landwirtschaft gibt es da ein gutes Beispiel: Dort werden Rosenstöcke am Anfang und am Ende von  
100 Rebenstöcken angepflanzt, weil diese Rosen sensibler auf Umwelteinflüsse, wie zum Beispiel Umweltgifte, reagieren. Das heisst, man nutzt die sensiblere Pflanze als Frühwarnsystem, um dadurch zu erkennen, wenn es möglicherweise für die Reben Probleme geben könnte. So ähnlich sehe ich die Rolle von hochsensiblen Menschen im Unternehmen.

I: Ausgehend von dieser Beziehungsebene; Können wir bei der nächsten Frage die Sicht von unterschiedlichen Stakeholder oder Anspruchsgruppen einnehmen?

A: Ja.

I: Und zwar, welche Werte Hochsensible für diese generieren können? Das können beispielsweise Kunden, Führungskräfte oder Teammitglieder sein.

A: Also bleiben wir zuerst beim Kunden. Das ist eigentlich der Kern von meiner Arbeit. Ich bin überzeugt, dass das Herstellen eines echten Kontaktes mit anderen Menschen für Führung, Zusammenarbeit und Kundenkontakt ein zentraler Erfolgsfaktor ist. Also wirklich auf der Beziehungsebene in Kontakt zu gehen, Beziehungen einzugehen, aufzubauen und zu erhalten. Die Fähigkeit, in Kontakt zu gelangen, macht schlussendlich häufig den Unterschied aus, ob ein Kunde loyal ist und bleibt oder ob der Kunde den Anbieter wechselt. In einem Umfeld, in dem Produkte und Leistungen immer vergleichbarer und austauschbarer werden und es häufig schlussendlich nur noch über den Preis geht, macht der Mensch mit seiner Fähigkeiten, in eine echte Beziehungen zu gehen, häufig ein Unterschied und wird so zum Differenzierungsfaktor und zum Wettbewerbsvorteil. Und diese Fähigkeit ist bei einem hochsensiblen Menschen einfach ausgeprägter. Unter der Voraussetzung, dass er oder sie mit sich selbst in einem guten Kontakt ist. Das ist aus meiner Sicht eben die Voraussetzung. Ich glaube, eine gute Beziehungskompetenz, die Fähigkeit, mit anderen einen echten Kontakt herzustellen, die braucht als Basis eine gut entwickelte Selbstkompetenz und somit die Fähigkeit, mit sich selbst in einem guten Kontakt, Beziehung, und in Balance zu sein. Aber wenn nun eine hochsensible Person mit sich selber in einer guten Balance und in gutem Kontakt ist, dann kann die Person gerade im Kundenkontakt einen enormen Mehrwert generieren, indem sie eben in der Lage ist, jeden Kunde dort abzuholen, wo er ist, und mit jedem Kunden ein Kontakt herzustellen, der für den Kunden letztendlich bedeutet, dass er gesehen, wahrgenommen, ernstgenommen und sich wertgeschätzt fühlt. Und wenn wir zu anderen Stakeholder gehen, gilt das gleiche für die Führung. In der Führung von Mitarbeitern ist diese Fähigkeit, in Kontakt zu gehen und eine Beziehung herzustellen, genauso erfolgsentscheidend. Weil da geht es um Einflussnahme und ich kann nur tatsächlich Einfluss nehmen, begeistern und inspirieren, wenn ich mit den Leuten in Kontakt bin. Es geht schon auch anders, aber dann ordne ich einfach an. Das ist dann command-and-control, aber das ist ein antiquierter Führungsstil aus dem Industriezeitalter, diese Zeiten sind vorbei. So funktioniert es heute nicht mehr. Also man kann dies schon noch anwenden, aber man bezahlt einfach einen hohen Preis, wie zum Beispiel in Form von einer hohen Mitarbeiterfluktuation. Und in der Zusammenarbeit. Jetzt haben wir vom Kunden und von der Führung gesprochen. Jetzt sprechen wir von der Zusammenarbeit innerhalb eines Teams oder zwischen Abteilungen oder zum Beispiel in einem Management-Board oder in einem Verwaltungsratsgremium. Immer dort, wo Menschen etwas zusammen erreichen wollen oder

müssen in der Zusammenarbeit, kann eine hochsensible Person wirklich einen Mehrwert generieren, indem sie auf der Beziehungsebene besser wahrnimmt, was abläuft, und mit der nötigen Kompetenz früher entsprechende Impulse setzen kann, damit das zum Beispiel deeskaliert oder gar nicht erst eskaliert. Aber da braucht es natürlich wieder entsprechende  
145 Kompetenz dazu.

I: Können Sie bitte hinsichtlich von Abteilungen nochmals näher eingehen?

A: Bei den Abteilungen?

I: Es gibt ja schon zum Beispiel der Begriff Silo-Denken.

A: Ja, genau.

150 I: Sehen Sie da vielleicht eine Verbindung?

A: Wenn man vom Silo-Denken oder vom Garten-Denken wegkommen will, dann braucht es in erster Linie besseres, gegenseitiges Verständnis. Es braucht also Verständnis für die Bedürfnisse, Probleme, Nöte und Herausforderungen von der anderen Abteilung, um besser nachvollziehen zu können, dass die uns nicht schikanieren wollen, sondern dass dies einfach  
155 deren Alltag ist. Wenn man mehr Verständnis füreinander entwickelt, wird man eher an den Punkt kommen, dass man gemeinsam in die gleiche Richtung schauen kann und sich gegenseitig unterschützen kann, als dass es ein Gegeneinander oder ein solches Silo-Denken entsteht. Und da ist der hochsensible Mitarbeiter wieder der, der das fördern kann und der das gegenseitige Verständnis thematisieren und fördern kann und in dem Sinne positive Impulse  
160 setzen kann.

I: In diesem Zusammenhang; könnte man vielleicht so weit gehen und sagen, dass hochsensible Menschen vielleicht mehr im Interesse der ganzen Organisation handeln als ihren eigenen Interessen?

A: Ja, das ist aus meiner Sicht auch häufig eine Charakteristik von hochsensiblen Menschen,  
165 dass sie sich mit Leidenschaft und viel, viel Commitment für etwas Grösseres einsetzen oder einsetzen wollen. Wenn es gefragt und nötig ist, können sie mit mehr Commitment und teilweise auch mehr Durchsetzungsvermögen als weniger sensible Menschen sich für das einsetzen, wo man es vielleicht fast nicht erwarten würde.

I: Nach all diesen Potentialen; welche Aspekte der Hochsensibilität sind besonders hinderlich  
170 im Unternehmenskontext?

A: Ich denke, das ist relativ klar. Das ist die früher einsetzende Reizübersättigung und durch das eine Übermüdung je nach dem oder einfach eine Reduktion der Produktivität, der Aufnahmefähigkeit oder der Fähigkeit, mit dabei zu bleiben bei einer Diskussion oder einem Meeting. Das kann sich natürlich negativ auswirken und kann auf Unverständnis stossen. Es  
175 ist durchaus möglich, dass, wenn eine hochsensible Person diese Schwelle der Reizübersättigung überschreitet, sie unter Umständen ein bisschen grantig, abweisend oder fast ein bisschen zickig wird. Vor allem, wenn jemand nicht gelernt hat, mit dem umzugehen.

Wenn ich diese Selbstkompetenz habe als Hochsensibler und frühzeitig erkenne, dass ich jetzt in eine Reizüberflutung gerate und es mir langsam zu viel wird, kann ich adäquat reagieren und dies wertschätzend und klar sagen, dass ich mich jetzt kurz ausklinken muss, ohne auf der Beziehungsebene Irritationen auszulösen. Aber wenn ich es natürlich erst merke, wenn ich schon voll drin bin und alles, was man mir sagt, an mir abprallt, weil es gar nicht mehr reingeht, dann reagiere ich wahrscheinlich etwas unwirsch.

180

I: Die nächsten Fragen sollen eine organisationale Sicht einnehmen. Die erste Frage ist dabei, für welche Positionen oder Rollen Hochsensible besonders geeignet sind und für welche besonders ungeeignet?

185

A: Also besonders geeignet.

I: Ja, zuerst einmal.

A: Als besonders geeignet sehe ich Rollen, bei denen Kreativität oder Feinfühligkeit gefragt ist. Das kann im HR-Bereich sein zum Beispiel. Also überall, wo der Mensch im Mittelpunkt steht. Durchaus aber auch im Kundenkontakt und -service, also überall, wo Dienstleistung gefragt ist, wo eben die Kontaktfähigkeit viel wichtiger ist. Überall dort, wo es darum geht, zu hören oder bei unterstützenden Rollen wie zum Beispiel eines Coaches. Überall dort, wo es darum geht, Teamprozesse zu begleiten, indem man wach ist und wahrnimmt, was im Team abläuft, um so die Teamdynamiken früher erkennen und entsprechend reagieren zu können. Somit sehe ich im Coaching, Training, Kundenkontakt und in der Teamentwicklung grosses Potential.

190

195

I: Beim Kundenkontakt vielleicht noch; würden Sie eine Unterscheidung machen zwischen Kundenservice und Verkauf?

200

A: Ja, ich habe das jetzt auch gerade überlegt. Ich glaube, ich sehe die Hochsensiblen eher im After-Sale und somit eher im Servicebereich als im Sales. Wobei man natürlich vorsichtig sein muss, was für ein Bild man von Sales hat. Wenn man natürlich den Jäger im Kopf hat, der rausgeht als eine Art Kontaktmaschine, dann vielleicht weniger. Wenn aber der beratende Verkäufer das Bild ist, welcher in der Lage ist, sich selber zurückzunehmen und den Kunden nicht „zuzutexten“, sondern die richtigen Fragen zu stellen und danach zu hören, dann sehe ich durchaus auch im Verkauf viel Potential für Hochsensible.

205

I: Dann würden Sie vielleicht sagen, dass der Verkauf je nach Marktumfeld oder auch je nach Unternehmensstrategie passen kann oder eben auch nicht?

A: Ja. Und je nachdem, ob ein Unternehmen auch zulässt, dass ein hochsensibler Mensch den Verkauf anders macht als ein weniger sensibler Mensch.

210

I: Das waren jetzt ein paar sehr gute Punkte, wo die Hochsensiblen geeignet sind. Was denken Sie nun noch auf der anderen Seite?

A: Also weniger geeignet?

I: Genau.

215 A: Also überall dort, wo eine Rolle mit sich bringt, dass eine hohe Informations- und Reizflut über längere Zeit auf den Menschen einwirkt. Also überall dort, wo es den ganzen Tag laut ist. Ich sage jetzt einmal, am New York Stock-Exchange, in diesem Trading-Raum, wo der ganze Tag herumgeschrien wird und wo eine grosse Hektik herrscht; dort wäre eine Hochsensible eher ungeeignet. Überall dort, wo mit harten Bandagen miteinander umgegangen wird und der  
220 Umgangston harsch, direkt und vielleicht sogar brutal ist. Zum Beispiel in der Produktion der Schwerindustrie, in einer Metallgiesserei oder auf dem Bau. Überall dort, wo man im Volksmund sagen würde, dass es eine dicke Haut braucht. Und auch dort, wo jemand keine Rückzugsmöglichkeiten und keinen entsprechenden Selbstbestimmungsgrad hat, damit er sich für die Regeneration zurückziehen kann. Also keine Rückzugsmöglichkeiten mit einem  
225 hohen Grad an Fremdbestimmung wäre wohl so etwa das Schlimmste.

I: Sehen Sie auch noch einen Zusammenhang mit der Art von Aufgaben? Ob sie zum Beispiel regelmässig, routinehaft oder unsicher sind?

A: Ja, das ist ein guter Punkt. Das ist ganz unterschiedlich. Ich habe eine Kollegin, die in Australien zum Hochsensibilität ebenfalls als Trainerin und Coach unterwegs ist, und sie hat  
230 das Modell der Hochsensibilität noch um den Faktor Extraversion und Introversion erweitert. Eine weitere Erweiterung ihres Modells beinhaltet noch die Sensation Seekers, wobei es Hochsensible gibt, die aber das Abenteuer, die Stimulation und die Abwechslung suchen. Auf der anderen Seite gibt die Hochsensible, die Regelmässigkeit, Kontinuität und Stabilität brauchen. Ich kann Ihnen sonst noch den Kontakt zukommen lassen. Wenn Sie wollen,  
235 können Sie vielleicht mit ihr noch Kontakt aufnehmen. Das wäre vielleicht auch noch eine interessante Gesprächspartnerin für Sie, wobei es halt einfach Englisch wäre.

I: Ja, tönt sehr spannend. Das könnten wir sonst nach dem Interview noch kurz besprechen.

A: Ja, genau. Da kann ich Ihnen die Kontaktinfos zukommen lassen.

I: Ja, prima.

240 A: Ein wichtiger Punkt ist vielleicht noch, dass nicht alle Hochsensible introvertiert sind, sondern rund 30% sind extrovertiert. Also ich bin zum Beispiel extrovertiert hochsensibel. Ich brauche schon auch meine Rückzugsmöglichkeit und somit meine Zeit alleine und lade dort auch wieder meine Batterien auf. Aber wenn ich mit Leuten arbeite oder mit zwanzig Leuten ein Seminar leite, dann kann ich nicht introvertiert sein.

245 I: Wie schätzen Sie ein, inwiefern heutige Unternehmen die Potentiale von Hochsensiblen bereits nutzen?

A: Ich denke, viel, viel, viel zu wenig. Weil immer noch eine Philosophie von höher, schneller, lauter, stärker, belastbarer ist besser und dem Thema Sensibilität haftet so ein Grauschleier an und wird immer noch als Schwäche in vielen Bereichen angesehen.

250 I: Sehen Sie aber vielleicht doch heutige organisationale Ansätze, bei denen Sie eine Verbindung oder ein Potential mit Hochsensibilität sehen?

A: Hier noch eher weniger, in den USA schon eher mehr. Ich denke, in den USA gibt es schon einen starken Trend im Zuge der ganzen Mindfulness-Bewegung, die Achtsamkeit im Berufsleben immer mehr als eine wertvolle Fähigkeit sieht, wobei Unternehmen ihren Mitarbeitenden Achtsamkeitstrainings anbieten. Dort geht man in die richtige Richtung. Und in diesem Kontext kann Hochsensibilität durchaus Akzeptanz gewinnen. Aber da sind wir halt, wie so oft, noch etwas hinten drin.

I: Ganz am Anfang haben Sie einmal Gesundheitsförderung erwähnt. Sehen Sie da eine Verbindung? Oder zwei andere Begriffe sind auch Diversity Management oder Talentmanagement?

A: Im Zusammenhang oder im Rahmen von Diversity Management hat aus meiner Sicht Hochsensibilität in Zukunft unbedingt eine Rolle zu spielen. Denn das bietet sich ja an, diese Einzigartigkeit auch auf dieser Ebene anzuerkennen, zu akzeptieren und zu fördern.

I: Sie kennen wohl kein heutiges Unternehmen, das bereits ein bewusster Umgang mit Hochsensiblen pflegt?

A: Nein, das wäre mir nicht bekannt.

I: Gehen wir in den nächsten zwei Fragen etwas in die Zukunft. Wie schätzen Sie die Bedeutung von Hochsensibilität für Unternehmen in 20 Jahren ein?

A: Sehr hoch. Sehr hoch, weil ich glaube, dass die Fähigkeit, in eine echte authentische Beziehung mit anderen Menschen einzugehen noch massiv an Wichtigkeit gewinnt und dass Hochsensibilität in diesem Zusammenhang eben ein Asset und ein Mehrwert ist. In 20 Jahre weiss ich es nicht, in 50 Jahre vielleicht noch mehr.

I: Darf ich Sie für die nächste Frage bitten, sich ein zukünftiges Grossunternehmen vorzustellen, das weltweit als führend im Umgang mit Hochsensibilität gilt. Wie könnte ein solches Unternehmen oder dessen Hochsensibilitätsmanagement aussehen?

A: Das würde möglicherweise so aussehen: Dass das Thema ganz bewusst bereits bei den Rekrutierungsprozessen angegangen und evaluiert wird; dass das Thema im Zusammenhang mit Diversity Management innerhalb des Unternehmens eine hohe Priorität hat; dass das Thema sowie das diesbezügliche Verständnis gefördert wird, damit beispielsweise in der Teamzusammensetzung darauf geschaut wird, wodurch im Idealfall auch eine hochsensible Person dabei ist. So könnte das zum Beispiel aus meiner Sicht aussehen.

I: Und würden bei der Rekrutierung Selbsttests reichen oder würde es irgendeinmal so weit gehen, dass es irgendwelche Gentest oder neurowissenschaftliche Untersuchungen bräuchte?

A: Das kann ich nicht beurteilen.

I: Nehmen wir nun an, dass ein Unternehmen über besonders wertvolle Hochsensible verfügt. Wie kann das Unternehmen, diese Mitarbeitenden möglichst gut halten? Oder über welche Anreize müsste man da am besten vorgehen?

290 A: Ich komme noch einmal zurück auf das, was ich schon einmal gesagt habe. Indem man diesen Menschen die entsprechende Rahmenbedingungen schafft. Ich sehe es wie ein Garten. In einem Garten gibt es unterschiedlichste Pflanzen und jede Pflanze hat das Ziel, bestmöglich zu dem zu werden, was sie werden kann und zum Erblühen zu gelangen. Es wächst keine der Pflanzen schneller, wenn man daran zieht und aus einer Rose wird auch keine Tulpe, auch wenn man noch so versucht, sie mit anderen Tulpen zusammenzubringen  
295 oder was auch immer. Es bleibt eine Rose. Also diese Vielfalt ist einfach gegeben. Und jede Pflanze hat bereits im Samen das ganze Potential angelegt, um das zu werden, das sie werden kann. Das einzige, was es braucht, sind ideale Rahmenbedingungen, guter Boden, genügend Wasser und Licht, die richtige Temperatur und dann entfaltet sich das Ganze von alleine. Und ich sehe das in der Führung von Mitarbeitenden sehr, sehr ähnlich. Und wenn man dort die  
300 entsprechenden Bedingungen schafft, damit sich jemand und sein gesamtes Potential optimal einbringen und seinen Beitrag für den Erfolg des Unternehmens leisten kann, dann erledigt sich die Frage der Mitarbeiterbindung wahrscheinlich ganz von alleine. Weil dann haben wir eine Win-Win-Win-Situation; ein Win für den Mitarbeiter, ein Win für die Organisation, ein Win für den Kunden.

305 I: Wie würden Sie die relative Wichtigkeit von materiellen und immateriellen Anreizen für Hochsensible einschätzen?

A: Ich denke, das ist persönlichkeitsabhängig. Ich glaube, da gibt es genauso wie bei normalsensiblen Personen persönlichkeitsbedingte und wertebedingte Unterschiede. Der eine legt vielleicht viel Wert auf materielle Entschädigung, weil er sich damit dann Bedingungen  
310 besser schaffen kann, die er als Hochsensibler braucht. Der andere sagt, „es geht mir vor allem darum, welchen Beitrag ich leisten kann. Geld ist für mich weniger wichtig.“ Also ich glaube, das ist dann einfach eine Frage der Persönlichkeit und dem persönlichen Wertemodell.

I: Und wie schätzen Sie die heutige Verbreitung von Hochsensiblen in verschiedenen Branchen oder Tätigkeitsbereichen ein? Wo sind sie untervertreten und wo übervertreten?

315 A: In der weltweiten Gesamtbevölkerung und sogar bei Tieren spricht man ja von 20%. Ohne es wirklich wissen und mit Fakten belegen zu können, kann ich mir vorstellen, dass man eine höhere Dichte an hochsensiblen Menschen in Berufen haben, in denen eben die Feinfühligkeit gefragt ist und die die Möglichkeit bieten, eigenverantwortlich oder selbststeuernd sich zurückziehen zu können. Häufig also auch Selbständige oder in Kreativberufen. Aber effektiv  
320 sagen kann ich es nicht, denn ich weiss es nicht.

I: Wie würden Sie die Verteilung von klassischen Unternehmen und Managern einschätzen?

A: Ich denke schon, dass die Tendenz in Richtung Entrepreneur geht, weil dort einfach die Selbstbestimmung letztendlich grösser ist. Als Top-Executive habe ich trotz allem vom Board und den Shareholder sehr grossen Druck. Als selbständiger Unternehmer habe ich einen

325 höheren Selbstbestimmungsgrad. Darf ich kurz zwischenfragen, wie lange wir in etwa noch haben?

I: Noch zwei letzte Fragen.

A: Gut. Super, ja.

I: Noch eine persönliche Frage; bezeichnen Sie sich selbst als hochsensibel und wenn ja, seit  
330 wann Sie sich so bezeichnen?

A: -----  
-----  
-----

I: Und als letzte Frage; gibt es aus Ihre Sicht noch wichtige Aspekte des Themas, die Ihrem  
335 Gefühl nach noch zu wenig berücksichtigt wurden im Interview? Oder gibt es sonst noch etwas  
Abschliessendes in diesem Kontext, das Sie gerne mit mir teilen möchten?

A: Ich möchte Ihnen gerne noch einen Hinweis geben für ein Buch, das demnächst erscheinen  
wird. Für dieses Buch wurde ich ebenfalls interviewt. Es ist eine deutsche Autorin und dort  
geht es vor allem, um das Thema Hochsensibilität und wie es gewissen Leuten gelungen ist,  
340 trotzdem oder gerade wegen dem erfolgreich zu sein. Diesen Kontakt würde ich Ihnen gerne  
noch zukommen lassen.

I: Ja, gerne.

A: Und das andere ist; es gibt seit kurzem einen Dokumentarfilm zu diesem Thema, wo die  
Pionierin Elaine Aron mit Crowdfunding produziert hat.

345 I: Sensitive?

A: Sensitive, the movie – the untold story.

I: Genau, ja.

A: Diesen Film kann ich sehr empfehlen.

## Interview of expert 10

Interview of expert 10, 18.11.2015

I: Ist Ihrer Meinung nach Hochsensibilität für Unternehmen eher eine Chance oder eine Herausforderung?

A: Beides. Einerseits ist es eine Herausforderung, sich dieses Thema überhaupt anzunehmen. Wie bei allem Neuen und bei allen Veränderungsprozessen muss natürlich eine gewisse  
5 Bereitschaft zur Wissenserweiterung und Kompetenzerweiterung da sein. Und dann natürlich auch die nötigen Schritte zu gehen. Andererseits sehe ich das aber auch als sehr grosse Chance auf neue Ressourcen, neue Vorteile, neue Werte, neue Benefits für Unternehmungen und überhaupt für die Wirtschaft zu stossen. Ich würde sogar davon sprechen, dass es eine Chance ist für eine zeitgemässere Wirtschaftskultur. Für mich überwiegen die Chancen. Die  
10 Herausforderung ist natürlich auch da. Aber in Anbetracht auf die Chancen überwiegen für mich die Chancen.

I: Gleich zu Beginn; Wie würden Sie Hochsensibilität in eigenen Worten definieren?

A: Zuerst einmal ist Hochsensibilität natürlich kein Krankheitsbild. Dies kann man einfach nicht genug betonen, denn es ist immer noch nicht hundertprozentig sicher, dass dies die Menschen  
15 wissen. Hochsensibilität ist eine angeborene, geschlechtsunabhängige und genetischbedingte Form von Intelligenz, also eine spezifische Ausprägung von Hochbegabung könnte man sagen. Erste Forschungen auf diesem Gebiet haben ja ergeben, dass das Gehirn Hochsensibler eine höhere Aktivität derjenigen Regionen aufweist, die für die Sinnesverarbeitung im Gehirn zuständig sind. Die erregungsdämpfenden Regionen im Gehirn  
20 sind eben weniger ausgebildet und weniger aktiv. Man könnte auch anders sagen, dass jeder Mensch eine unglaubliche Vielzahl von Sinnesreizen parallel aufnimmt, aber dass das hochsensible Gehirn eben sehr viel mehr Reize als relevant einstuft und diese Reize dadurch dann ins Bewusstsein gelangen. Wichtig ist auch noch zu sagen, dass man heute davon ausgeht, dass circa 20% aller höheren Populationen, also Tiere wie Menschen, diese  
25 Begabung aufweisen und man die auch bestimmen kann.

I: Sie haben jetzt die Begriffe Intelligenz und Hochbegabung erwähnt. Inwiefern sehen Sie da eine Differenzierung und welche Art von Intelligenz ist das dann, welche Hochsensible besitzen?

A: Wir unterscheiden ja eine ganze Reihe von Intelligenz, insgesamt acht oder nach Gardner  
30 sogar neun. In der klassischen Hochbegabung ist der Fokus natürlich eher auf die kognitiven Begabungen, wie logisch-mathematisches oder räumliches Denken und die Merkfähigkeit. Aber dann gibt es natürlich auch andere Aspekte geistiger Leistungsfähigkeit, wie die

Kreativität, Intuition und die soziale Kompetenz. Diese Aspekte werden in der klassischen Hochbegabung nicht berücksichtigt und die sind mit heutigen, standardisierten Intelligenztest  
35 ja auch nicht messbar. Denn dazu bedarf es Versuche, psychologische Untersuchungen oder Experimente. Diese Aspekte von geistiger Leistungsfähigkeit sind da noch nicht berücksichtigt, aber ich empfinde sie als sehr, sehr wichtig, denn die sind einfach auch da. Das ist so meine Differenzierung. Aber ich empfinde das alles als Begabungen. Um noch einmal auf das Wort Hochbegabung zurückzukommen; Hochbegabung ist ja ein festgelegter Test, der nur circa 3  
40 Prozent zulässt, wodurch der Test und die Fragen auch so konstruiert, dass auch genau dieses Ergebnis so herauskommt. Im Grunde genommen ist die Hochbegabung eine menschengemachte Grösse. Man sagt, dass ab 140 ein Mensch hochbegabt ist. Da kommt natürlich die Frage, ist einer mit 135, 138, 130 oder 120 IQ nicht hochbegabt? Die klassische Hochbegabung sagte somit nichts über den Wert der Begabungen eines Menschen aus,  
45 sondern man muss anerkennen, dass jeder Mensch mannigfaltige Begabungen hat. Da ist auch noch nicht wichtig zu erwähnen, dass Hochsensible sowie Hochbegabte meistens auch multibegabt sind, was gerade auch für Unternehmen ein grosser Vorteil ist.

I: Jetzt sind wir eigentlich schon gut zur nächsten Frage übergeleitet. Welche Eigenschaften oder Fähigkeiten besitzen Hochsensible, die für Unternehmen besonders wertvoll sein können  
50 bezüglich der Wertschöpfung?

A: Grundsätzlich sind hochsensible Menschen mindestens genauso vielfältig wie andere auch. Die Hochsensibilität ist ja nur ein Persönlichkeitsmerkmal und das gilt natürlich dann auch für den Arbeitsmarkt und den Unternehmenskontext. Aber man kann sagen, dass, dank ihrer hohen Wahrnehmungsbegabung, viele Hochsensible über den berühmten Tellerrand  
55 hinausblicken und das sowohl über den eigenen als auch über den von anderen. Sie schätzen Menschen und Situationen oft sehr schnell ein und erfassen auch die grösseren und ganz grossen Zusammenhänge sehr leicht. Viele erkennen Trends, bevor diese überhaupt erst anbrechen. Man kann sagen, dass sie somit vielleicht prädestiniert sind für verantwortungsvolle Zukunftsplanung, wie beispielsweise Standortbestimmungen und  
60 Markterschliessungen. Dann könnte man auch sagen, dass ein Frühwarnsystem mit hochsensiblen Mitarbeitenden aufgebaut werden könnte. Das wäre natürlich eine ausgezeichnete Sache. Viele Hochsensible haben natürlich das Talent, aufkommende Konflikte schon sehr früh zu erspüren und das meistens gepaart mit einem sehr hohen Sinn für Gerechtigkeit, was sehr massgeblich zu einem besseren Betriebsklima sowie zu einer  
65 verantwortungsvolleren Unternehmensführung beitragen kann. Andere Hochsensible sind vielleicht auch herausragende interkulturelle Vermittler. Mein Mann ist zum Beispiel ein Brückenbauer zwischen Frankreich und Deutschland, was auch nicht immer einfach ist, wobei er aber in seinem Unternehmen sehr anerkannt wird. Wieder andere bringen durch ihre Akribie, die fast ins Perfektionistische geht, und ihre Beharrlichkeit auch Themen wie

70 Forschungen und wissenschaftliche Entwicklungen voran. Wie ich zu Anfang gesagt habe, kann man Hochsensible nicht alleine durch ihre Hochsensibilität charakterisieren, denn da gibt es auch sehr grosse Unterschiede im Bezug auf Routinearbeiten. Die meisten Hochsensiblen sind schon sehr akribisch, entscheidend ist aber, ob jemand fokussiert ist auf immer Wiederkehrendes und Verlässliches, das zu erledigen ist, oder ob er oder sie diese oft  
75 vorhandene Multitalentiertheit nutzen will und dann eher in Richtung von Entwickeln und Erfinden und somit in Richtung Innovationen geht. Das ist meiner Meinung nach ein sehr grosser Unterschied. Ich kenne sowohl die einen als auch die anderen. Ich gehöre ein Stück weit zu beiden, aber eher tendenziell doch zu denen, die den Blick nach vorne und ins Innovative und nicht so sehr aufs Detail haben.

80 I: Sie würden also doch auch sagen, dass es Hochsensible gibt, die Routinearbeiten bevorzugen?

A: Ja, auf jeden Fall. Das gibt es. Erstaunlicherweise habe ich viele Leute aus dem Bankensektor als Kunden, die sehr akribisch und verlässlich sind und die berühmte dritte Nachkommastelle noch prüfen. Vielen Hochsensiblen gibt die Verlässlichkeit in einem  
85 Rahmenkonstrukt auch eine gewisse Sicherheit, wobei das auch oft eine Flucht ist. Hochsensible, die sich in ihrem Beruf vielleicht nicht optimal verwirklichen können, flüchten sich oft in ein Expertentum. Ähnlich machen es auch die Hochbegabten. Es gibt zwischen Hochbegabten und Hochsensiblen viele Gemeinsamkeiten, auch wenn man es natürlich unterscheiden muss.

90 I: Wenn wir nachfolgend die Sicht unterschiedlicher Stakeholder oder Anspruchsgruppen einnehmen; Welche Werte generieren Hochsensiblen aus diesen Sichtweisen? Es könnten zum Beispiel Kunden, Führungskräfte oder auch generell Teammitglieder sein.

A: Das ist eine sehr interessante Frage und deshalb habe ich eine Liste dazu gemacht. Fangen wir erst einmal mit dem Blick von aussen und somit mit den Fremdkapitalgebern an. Da würde  
95 ich sagen, dass durch das Verantwortungsbewusstsein, das eigentlich alle Hochsensible haben, und die Integrität die Kapitalanlage eben sicher bleibt und das Vermögen wächst. Wenn ich zum Unternehmenseigentümer wechsle, haben wir auch hier das Verantwortungsbewusstsein und auch das vorausschauende Erkennen, das die Erhaltung und Wertsteigerung des investierten Kapitals steigert. Vielleicht könnte man auch im Kontext von  
100 Unternehmensethik die zeitgemässe Anpassung der Unternehmensphilosophie und -kultur erwähnen, was man dann als Imagegewinn verzeichnen kann. Dies ist natürlich auch für den Kapitalgeber interessant. Aus Sicht des Managements kommt zu den bereits genannten Punkten noch, dass ein hochsensibler Manager mit seinem Entscheidungsspielraum auf die Unternehmensgeschichte und -historie mit der Verwirklichung eigener Ideen und Talente  
105 Einfluss nehmen, was als sinnstiftend erlebt werden kann. Denn wenn Hochsensible arbeiten, dann muss es sinnstiftend sein, was ihnen sehr wichtig ist. Gerade hochsensible Manager

entscheiden nicht nur betriebswirtschaftlich, sondern beziehen auch ethische und soziale Aspekte mit ein. Die daraus resultierende positive Wirkung eines Unternehmens nach aussen führt dann natürlich auch zu Ansehen, Einfluss, Macht und Prestige für dieses Unternehmen.

110 Hochsensible Manager definieren Macht auch nach diesen Gesichtspunkten. Es geht ihnen nicht um Macht, um der Macht willens, sondern um Einfluss zu haben, damit Geschicke positiv und zum Besseren gelenkt werden können. Aus Sicht der Mitarbeiter eines Unternehmens trägt auch wieder das Verantwortungsbewusstsein und Integrität von Hochsensiblen dazu bei, dass die soziale Sicherheit und das Einkommen von allen Mitarbeitenden gesichert werden.

115 Wenn das Unternehmen seinen hochsensiblen Mitarbeitenden das geeignete Umfeld bietet, dann findet auch automatisch eine Individualisierung jedes einzelnen Mitarbeiters statt, wodurch diese nicht mehr Kostenpunkte sind, sondern Menschen und es wird so betrachtet, dass jeder und jede sich gemäss seinen Fähigkeiten sinnvoll in das Unternehmen einbringen kann. Ich glaube, da würde sich auch auf die Sichtweise auf Mitarbeitende etwas ändern.

120 Durch die meistens vorhandene hohe soziale und empathische Kompetenz der meisten Hochsensiblen wird es eine Verbesserung im zwischenmenschlichen Umgang im Unternehmen geben und das wiederum hat natürlich auch eine Strahlkraft nach aussen, so dass das Unternehmen für andere Bewerber und somit zukünftige Mitarbeiter attraktiv wird, was heutzutage auch nicht unwichtig ist. Aus Sicht der Lieferanten würde ich sagen, dass,

125 wenn Hochsensible in einem Unternehmen ihren Talenten und Skills entsprechend tätig werden, sehr wahrscheinlich auch Innovationen vorgebracht werden. Daraus ergibt sich für die Lieferanten mindestens eine Kontinuität oder sogar eher einen Lieferanstieg. Die Verlässlichkeit, Akribie und das Verantwortungsbewusstsein von Hochsensiblen in der Auftragsabwicklung und in der Buchhaltung sichert natürlich die Zahlungsfähigkeit des

130 Unternehmens als Auftragsgeber. Gerade im Einkauf sehe ich einen starken Verbesserungsbedarf. Ein hochsensibler Einkauf-Ansprechpartner wird seinen Lieferanten wertschätzend und auf Augenhöhe begegnen. Die Motivation steigt für diesen Lieferanten natürlich deutlich, diesem Unternehmen vielleicht auch einmal anspruchsvollere Wünsche zu erfüllen. Aus Sicht des Kunden können sich Hochsensible sehr fruchtbar in die

135 Zukunftsplanung eines Unternehmens einbringen und so können bei Entscheidungen für neue Produkte und Märkte helfen und da auch Fehlentscheidungen verhindern. Davon wird der Kunde auf jeden Fall mit sinnvollen Dienstleistungen und Produkten von hoher Qualität und angemessenem PreisLeistungsverhältnis profitieren. Denn Hochsensible haben nicht so den Drang, den möglichst hohen Gewinnen, sondern den optimalen unter allen Gesichtspunkten

140 zu erreichen. Dann ist natürlich auch noch der Kundenservice wichtig, der gerade Hochsensible durch ihre sozialen Kompetenzen bieten können, wodurch eine optimale Kundenbindung erreicht wird. Ich mache kurz die Heizung an, da es mir sonst kalt wird.

I: Ist in Ordnung, ja.

A: So, sie läuft schon. Im Kontext von Mitbewerbern glauben Hochsensible, dass der Markt  
145 genügend Platz bietet und so versuchen sie gewisse Spielregeln einzuhalten und streben eher  
nach kooperativen Beziehungen. Last but not least: die Sicht der Gesellschaft, des Staates  
und somit jedem Einzelnen von uns. Eine Gesellschaft oder eine Wirtschaft die  
Hochsensibilität nicht nur toleriert, sondern die diese Talente wirklich nutzt, wird daraus einen  
150 hohen Gewinn ziehen. Weil momentan sind es noch ein bisschen schlafende Stärken und  
Skills, die wir da haben. Das aus meiner Sicht Wichtigste wäre für das Tun Verantwortung zu  
übernehmen und eine lebenswerte Umwelt auch für kommende Generationen zu hinterlassen,  
was das Bestreben der meisten Hochsensiblen ist. Meiner Meinung nach können, sollten und  
müssen sie dazu auch viel beitragen. Es ist eine gewisse Verpflichtung, weil Hochsensible  
155 vielleicht doch die Fähigkeit haben, mehr in die Zukunft zu blicken als andere. So sehe ich es  
auch als gesellschaftliche Aufgabe von Hochsensiblen, sich da zu engagieren. Auch wenn es  
im Momentan noch schwierig ist, aber daran müssen wir arbeiten, dass das möglich wird.  
Daher gehört die Unantastbarkeit einer offenen Gesprächs- und Meinungsfreiheit dazu. Dazu  
gehört der verantwortungsvolle Umgang miteinander und daraus wiederum auch ein  
160 resultierendes, angemessenes, positives und vernünftiges Nationalbewusstsein. Das finde ich  
gerade heute mit den vielen Einwanderern, die kommen, im Sinne der Balance wichtig, damit  
wir uns nicht überrumpelt fühlen, ohne jetzt eine ablehnende Haltung einnehmen zu wollen.  
Zu einer lebenswerten Umwelt gehören auch vernünftige Sozialleistungen, vielfältige  
Infrastrukturen, das Einhalten von Rechts- und Sozialregeln sowie das Aufstellen und  
Korrigieren dieser Regeln. Oft wird auch ein Sichern der Arbeitsplätze gefordert, an dieser  
165 Formulierung ich mich etwas störe. Alleine das Wort Arbeitsplätze hat etwas Statisches und  
Althergebrachtes. Man kann ja keine Plätze, an denen gearbeitet wird, nicht sichern,  
festnageln oder garantieren, was ja auch gar nicht wünschenswert ist. Ich würde es so  
formulieren, dass man jedem und jeder Arbeit ermöglicht. Auch diese Idee, jedem ein  
Grundeinkommen zu sichern, wären einige ganz, ganz schlimme Probleme gelöst. Da gibt es  
170 einige Leute, die sich dafür engagieren und ich kann das wirklich nur unterstützen. Denn dieser  
Druck, Geld und Einkommen verdienen zu müssen, führt sehr oft zur Vernachlässigung von  
ganz wichtigen anderen Themen und zum Hintenanstellen von vielen Talenten, die dann  
ungenutzt bleiben. Ich bin hundertprozentig sicher, dass das mit einem bedingungslosen  
Grundeinkommen komplett anders wäre. Ich bin überzeugt, dass mit Hochsensiblen diese  
175 Werte, nach denen Sie gefragt haben, generiert werden.

I: Dieses Verantwortungsbewusstsein, das in sehr vielen Bereichen wirkt; Hat das etwas damit  
zu tun, dass man vielleicht sagen kann, dass Hochsensible die organisationalen Interessen  
oder die Interessen ihres Teams vielleicht höher werten als nur ihre eigenen, egoistischen?

A: Ja, das würde ich in 95% der Fälle so sagen. Es ist sogar eher so, dass sich das für  
180 Hochsensible im Persönlichen negativ auswirkt und sie ihre eigenen Interessen nicht mehr so

wahrnehmen, was dann die Kehrseite der Medaille ist. Ich würde das jetzt einmal mit Ja beantworten, was sie da jetzt gefragt haben. Dass da doch ein grösseres Verantwortungsbewusstsein für die anderen da ist als für sich selbst. Ob das jetzt gut oder schlecht ist, das lassen wir nun einmal dahingestellt.

185 I: Bei all den Potentialen von Hochsensiblen; Welche Aspekte der Hochsensibilität sind dann besonders hinderlich im Unternehmenskontext? Oder auch welchen Rollen oder Position sind Hochsensiblen dann eher ungeeignet?

A: Das wird natürlich von Branche zu Branche und Tätigkeit zu Tätigkeit differieren. Ein Mitarbeiter, der über sein Fachgebiet oder sein gestecktes Aufgabengebiet hinausdenkt, ist  
190 vielleicht bei einer Routinearbeit vielleicht nicht die optimale Besetzung. Auch ein ständig wechselnder Arbeitsplatz ist nicht jedermanns Sache, was aber vielleicht auch gar nicht unbedingt nur mit Hochsensibilität zu tun. Obschon das bei Hochsensiblen grössere Auswirkungen hat, weil Hochsensible da halt nicht so viel Zugeständnisse machen können. Als hinderlich wird natürlich oft gesehen, dass Hochsensible vermeintlich langsamer sind und  
195 nicht über die erforderliche Belastbarkeit verfügen. Dazu will ich einmal anmerken, dass Hochsensible meistens sehr gründlich arbeiten und sehr reflektieren und bedenken und deshalb nur vermeintlich langsamer sind. Sie sind eben nicht so für die Schnellschüsse oder für oberflächliche Entscheidungen geeignet. Man muss einfach sehen, in was für ein Tätigkeitsbereich wer geeignet ist. Ich will aber nicht sagen, dass Hochsensible die besseren  
200 Menschen sind. Es braucht auch die anderen. Es braucht auch die, die eben wirklich nicht alles in Frage stellen und einfach machen und abarbeiten. Damit tun sich Hochsensible oft schwer, aber dann muss man die eben dort auch nicht einsetzen. Zweitens verfügt meiner Meinung nach kein Mitarbeiter dauerhaft über die derzeit erwartete Belastbarkeit, denn das geht einfach nicht. Es ist jetzt einfach die Frage, ob ich als Unternehmer diese Auszeiten, die  
205 ein Mitarbeiter einfach braucht, als Ausfall sehe oder sehe ich das als nötige Regeneration, um danach wieder leistungsfähiger zu sein. Weil jeder Mitarbeiter braucht seine Auszeiten und darüber wird gerade in den Medien wahnsinnig viel berichtet. Also Stichwort permanente Erreichbarkeit, Multitaskingfähigkeit. Das tut niemandem gut. Nur sind die Hochsensiblen diejenigen, die schneller darunter leiden und die sind dann so etwas wie die Seismografen für  
210 etwas, das gerade aus dem Ruder läuft. Ich könnte das jetzt ein bisschen mit ganz flapsigen Worten sagen: Diese individuelle, nötige Auszeit, die eigentlich jeder Mensch braucht, stellt für mich gerade im Bezug auf die Hochsensiblen die Wartung und Pflege eines Hochleistungssystem dar. Und von einem Umdenken in diesem Bereich würden alle Mitarbeiter profitieren. Eine gewisse Materialermüdung gibt es bei uns allen, egal ob wir  
215 hochsensibel sind oder nicht. Ich denke, da muss man einfach ein bisschen individueller hinschauen. Nicht so sehr kategorisieren und sagen, „der ist hochsensibel und der ist nicht-hochsensibel“, sondern das ist ja auch bei jedem Menschen einfach auch individuell. Die

meisten Hochsensiblen sind eher introvertiert. Man sagt 20% sind extrovertiert und 80% sind introvertiert und somit eher zurückhaltend und vorsichtig. Ich würde mich extrovertiert  
220 bezeichnen, aber auch ich rase nicht los und bin vorsichtig, zurückhaltend und schaue erst einmal. Also bei Hochsensiblen ist es alles nicht so einfach festzulegen, ob sie nun introvertiert oder extrovertiert sind. Es ist vielleicht auch egal. Aber man kann sagen, dass sie oft ein bisschen zögerlicher sind und länger für Entscheidungen brauchen. Und sie sind empfindlicher gegenüber Veränderungsprozesse im Unternehmen und da wäre eine bessere  
225 Informationspolitik wichtig. Bei Veränderungsprozessen alle und nicht nur die Hochsensiblen etwas früher mit einzubeziehen und vielleicht auch mitbestimmen oder zumindest einbringen zu lassen. Wichtig ist auch die Mitarbeiterförderung in Form von Fortbildung, Training, persönlicher Beratung und Begleitung für die vermeintlichen Defizite, die Hochsensible vielleicht haben.

230 I: Sie haben zum Beispiel Auszeiten erwähnt oder ganz zu Beginn des Interviews haben Sie die Bereitschaft erwähnt, die wichtig ist. Sehen Sie noch andere wichtige Bedingungen, die vorhanden sein sollten, damit Hochsensible ihre Potentiale entfalten können?

A: Wie gesagt möchte ich nochmals auf die Unterschiedlichkeit hinweisen, dass kein Hochsensibler so ist, wie der andere. Ich denke, da ist generell so eine individuellere  
235 Wahrnehmung des einzelnen Mitarbeiters sowieso wichtig, aber – ohne jetzt einen Anspruch auf Vollständigkeit zu haben oder dass das für alle Hochsensiblen gilt – könnte man doch einige Bedingungen nennen, wie zum Beispiel eine reizärmere Umgebung, also kein Grossraumbüro, Arbeiten eher in kleineren Einheiten oder je nachdem was jemand macht auch in einem Einzelbüro. Oder Ruheräume, wo man sich zurückziehen kann und man auch  
240 alleine arbeiten kann, wenn man das braucht. Dann ist für viele Hochsensible wichtig, nach dem eigenen Rhythmus arbeiten zu können und auch mit flexibleren Arbeitszeiten sich vielleicht die Arbeitszeiten besser selbst aussuchen können vielleicht mit Home-Office und solche Sachen. Bessere Vereinbarkeit von Privatleben wie Familie und Kinder und der Arbeit. Sehr viele Hochsensible leiden sehr unter Zeitdruck. Es ist besser, wenn man Hochsensible  
245 nicht so viele zeitliche Vorgaben macht. Denn sie arbeiten letztlich doch schneller und besser, als wenn sie diesen Druck haben. Auch generell würde ich sagen, dass Hochsensible weniger Kontrolle brauchen, es ist eher kontraproduktiv, wenn man sie ständig kontrolliert. Das bringt sie eher draus aus dem Flow. Die sind selber gewissenhaft genug, sodass man sie nicht immer ständig kontrollieren muss, ob sie das machen, das man ihnen gesagt hat. Es ist eher anders  
250 rum, dass sie zu viel machen als zu wenig. Interessant wäre vielleicht auch einmal zu schauen, ob es für Hochsensible nicht sinnvoller wäre, projektbezogen zu arbeiten. Also Phasen des höheren Einsatzes, die sich dann wieder abwechseln mit Phasen der Regeneration. Da spreche ich jetzt nicht von Stunden oder Tagen, sondern direkt auch einmal von Wochen. Also zwei Wochen hoher Einsatz und dann zwei oder drei Wochen wieder eine Auszeit oder nur

255 ein Minimum an Verfügbarkeit. Rückzugmöglichkeiten sind zudem elementar wichtig.  
Auszeiten auch noch einmal. Da Hochsensible sehr viele Talente haben und in  
unterschiedlichen Bereichen wirken möchten, ist für sie so ein Sabbatjahr sicherlich sehr gut,  
um vielleicht auch einmal eine ganz andere Tätigkeit, wie im Sozial- oder Künstlerbereich,  
machen zu können. Wenn das von Unternehmen gefördert würde, wäre das sehr gut. Ich  
260 könnte mir sehr gut vorstellen, dass sich Unternehmen vielleicht sogar Kunstprojekte mit  
Hochsensiblen machen lässt und solche Sachen. Auch Auszeiten für ganz profane Dinge wie  
Kindererziehung oder so etwas. Zudem auch eigenverantwortliches Arbeiten und weniger  
Teamarbeit. Hochsensible lieben es genug Zeit zu haben, um die Dinge erst einmal alleine zu  
sortieren und zu erarbeiten und sich erst dann im Team auszutauschen. Das ist sehr viel  
265 produktiver für sie als die Arbeit am runden Tisch, denn da gehen sie eher unter und da werden  
sie abgelenkt, weil das zu viel Input für sie ist. Ein harmonisches, konfliktfreies Umfeld und  
Betriebsklima ist sehr wichtig, um da einen Ansprechpartner wie einen Feelgood-Manager zu  
haben, den es in einigen Unternehmen schon gibt. Oder auch einen Kummerkasten zu haben.  
Auch dass keine permanente Erreichbarkeit gefordert ist, ist sehr wichtig. Denn dadurch kann  
270 man sich nicht richtig entspannen. Genauso wenn man immer und überall präsent sein muss  
und eine Multitaskingbereitschaft an den Tag legen muss. Wie gesagt, es gilt nicht für jeden  
Hochsensiblen. Manche machen es gerne und auch gut. Aber trotzdem gibt es dann wieder  
Momente, wo er nicht mehr kann und will. Zudem wäre weniger Konkurrenzdenken besonders  
innerhalb der Firma wünschenswert. Das wird zwar etwas schwierig zu erreichen sein, aber  
275 man sollte dem Hochsensiblen diesbezüglich zusprechen, dass er eine andere Meinung  
darüber hat. Vielleicht auch eine Anerkennung einer anderen, besonderen Konditionierung,  
ohne sich dafür rechtfertigen zu müssen. Das wird eine Sache sein, die ein Unternehmen nicht  
einfach erlassen kann, sondern daran wird zu arbeiten sein, damit der Blick auf Hochsensible  
sich verändert. Aber auch da kann ein Unternehmen sehr viel tun, indem es eine offene  
280 Gesprächs- und Informationskultur hat und vielleicht den Mitarbeitenden auch Berater von  
aussen und Vorträge ermöglicht. Training zum Durchsetzungsvermögen wäre gut für  
Hochsensible. Auch Training, um mit Mitarbeitenden, Vorgesetzten und Kunden umzugehen,  
die nicht-hochsensibel sind, damit da keine Spannungen entstehen. Auch Training zur  
Teamfähigkeit, was aber nicht nur Hochsensible betrifft, denn das müssen wir alle lernen. Der  
285 gute und respektvolle Umgang im Team ist nämlich auch wichtig.

I: Welche Bedeutung hat Ihrer Meinung nach Hochsensibilität für heutige Unternehmen? Und wie schätzen Sie dann die Bedeutung für Unternehmen in 20 Jahren ein?

A: Bezüglich ersterem denke ich, dass die Erkenntnis vorhanden ist, dass ein Umdenken in  
der Wirtschaft notwendig ist und der Wunsch existiert, neue Unternehmens-, Arbeits- und  
290 Hierarchieformen auszuprobieren. Aber es ist alles erst in den Anfängen. Wir haben hier  
kleine, innovative Unternehmen mit vielleicht neuen Arbeitsfeldern, die wir vor 10 oder 20

Jahren so noch gar nicht gekannt haben, welche eher dazu bereit sind. Das liegt auch daran, dass die hauptsächlich junge Berufseinsteiger beschäftigen und die sich natürlich tendenziell auch menschlichere Arbeitsbedingungen suchen und die dann auch einfordern und damit dann positive Veränderungen im Arbeitsleben erzwingen, die dann wiederum auch allen zu Gute kommen. Diese jungen Unternehmen werden auch gross. Einige vor 20 Jahren gegründeten Unternehmen, wie gerade im IT-/Software- oder Medienbereich, sind heute sehr erfolgreich. Da könnte man sagen, dass die so eine Art Trendsetter in diesem Bereich sind. Obschon bei denen auch nicht alles optimal läuft, haben sie doch einige Formen, die ich vorhin genannt habe. Da hat sich viel getan. Aber wie gesagt, es ist erst in den Anfängen. Generell wird die Relevanz von Hochsensibilität im Arbeitsleben noch angezweifelt, weil Hochsensibilität nicht erforscht und verifiziert ist. Dass etwas verifiziert ist, ist für die meisten Menschen sehr wichtig. Obschon in den Medien im Moment sehr viel darüber berichtet wird. Aber es gibt natürlich jetzt auch schon wieder Missbrauchsbedürfnisse, dass dieses Thema in so einen Hype- und Mode-Thema abrutscht und danach einfach wieder in Vergessenheit gerät. Daran wird zu arbeiten sein. Generell begrüße ich diese mediale Aufmerksamkeit, denn das kann uns mit dem Thema im Moment nichts Besseres passieren. Es liegt eben an uns, an der Presse, an uns Experten und an uns Hochsensiblen und Begabten selbst, wie wir den Terminus Hochsensibilität sehen und darstellen wollen. Da wird einfach daran zu arbeiten sein, was eine Herausforderung ist. Aber trotzdem würde ich sagen, dass es in die richtige Richtung geht, auch wenn noch einiges zu tun ist. Ja, wie könnte es in 20 Jahren aussehen? Das ist schwer zu sagen, wie schnell das gehen wird. Es könnte in unserer heutigen, medialen Zeit schneller gehen, als wir vielleicht glauben im Moment. Ich antworte nun nicht, wie ich glaube, dass es sein wird, sondern wie ich es mir wünschen würde. Vielleicht ist es dann in 20 Jahren auch so oder vielleicht noch früher. Ich würde mir wünschen, dass Hochsensible ihre Begabungen und ihre hohe Sensibilität nicht mehr verstecken müssen, sondern dass sie die ganz selbstverständlich nennen und einsetzen können. Ich würde mir wünschen, dass die Hochsensibilität und die Hochsensiblen natürlich auch nicht nur toleriert werden, sondern dass sie wirklich aktiv als Gewinn für die Wirtschaft gesehen und dann eben auch eingesetzt werden könnten. Gerade in Deutschland verfügen wir weder über Rohstoffe noch über Agrarflächen und wir haben auch nicht – um es einmal flapsig zu formulieren – Menschenmassen, die emsig sind, sondern unsere höchsten Kapazitäten liegen im Bereich von Human Resources. Wir sollten also einfach unsere schlaun Köpfe nutzen. Wir waren nicht umsonst einmal das Land der Dichter und Denker. Das ist zwar eine Weile her, aber es gilt wieder dahin zu kommen.

I: Um bei diesen schlaun Köpfen nochmals einzuklinken; Sehen Sie zwischen dem Begriff Wissensarbeiter und hochsensiblen Menschen eine Verbindung?

A: Durchaus. Aber wie definiert sich Wissensarbeiter?

I: Wenn die Produktivität eines Arbeiters auf Wissenserwerb oder -einsatz basiert. Der Gegensatz davon wäre der Handwerker, wo man über körperliche, manuelle Tätigkeiten seinen Wert erbringt. Der Wissensarbeiter erbringt seinen Wert eher auf der geistigen, kognitiven Ebene.

A: Das ist ein interessanter Aspekt. Ich würde einmal sagen, dass die Hochsensiblen tatsächlich eher die Wissensarbeiter sind. Natürlich gibt es unter Hochsensiblen auch einige, die im handwerklichen Bereich wirklich Koryphäen sind und diese kinästhetischen, handwerklichen, musikalischen und kreativen Fähigkeiten auch haben. Aber auch bei diesen Menschen ist dieser Drang, sich weiterzuentwickeln, ganz extrem hoch. Hochsensible lieben es, sich weiterzubilden. Ich kenne kaum einen Hochsensiblen, der nicht gerne liest, lernt und sein Wissen erweitert und es nicht liebt, darüber zu reden und zu diskutieren. Natürlich nicht bösartig zu streiten oder zu fetzen, aber sich auszutauschen. Von daher ist die Antwort „ja“ bezüglich Wissensarbeiter.

I: In der vorletzten Frage haben Sie betont, dass wir noch in den Anfängen sind. Gibt es in diesen Anfängen ihrer Meinung nach heutige, organisationale Ansätze, mit denen Sie eine Verbindung sehen mit Hochsensibilität?

A: Es gibt in Betrieben natürlich schon gewisse Ansätze, die aber natürlich nicht auf die Hochsensibilität abzielen, weil dieser Terminus einfach noch nicht bekannt ist. Meistens ist es eher so im Bereich Begabtenförderung. Denn die richtet ihr Augenmerk eher auf die vorhin schon genannt kognitiven Fähigkeiten, wie zum Beispiel logisch-mathematisches, räumliches Denken oder sprachlich-linguistische Fähigkeiten. Das sind ja auch genau die Fähigkeiten, die mit dem standardisierten Intelligenztest messbar sind. Aber um diese eben auch vorher genannten Fähigkeiten, wie die Kreativität, die emotionale Intelligenz, die psychomotorische Intelligenz oder auch die soziale Intelligenz, zu bestimmen, bedarf es ein bisschen mehr. Diese Intelligenzen werden als solche auch noch nicht als so relevant wahrgenommen, weil sie noch nicht greifbar und verifiziert sind. Vielleicht könnte man sagen, dass eine Hochsensiblenförderung das nächste Ziel wäre. Das wird in dem Sinne noch nicht gemacht, obschon es hie und da auch schon Ansätze gibt, die in die Richtung gehen. Aber eine ganz gezielte Hochsensiblenförderung gibt es noch nicht, wie es die Begabtenförderung für die kognitiven Bereiche gibt. Die betriebliche Förderung wäre da nur ein Aspekt. Auch die frühkindliche Förderung oder Training für Erwachsene wären Möglichkeiten. Auch die Förderung durch karitative, seelsorgerische, kirchliche Einrichtungen wären Möglichkeiten, obschon diese sich noch vom Thema distanzieren, dies wahrscheinlich weil sie sich mit diesem Thema noch schwer tun. Förderschwerpunkte könnten Aufklärung zum Thema Hochsensibilität sein und auch die Förderung des Einzelnen zur Eigenwahrnehmung. Auch die stärkenorientierte Wahrnehmung der eigenen Hochsensibilität wäre wichtig, denn heute liegt der Fokus eher auf dem defizitären Wahrnehmen. Gleichermassen aber auch das

365 Akzeptieren der eigenen, individuellen Grenzen und zu lernen, sich abzugrenzen, ohne sich  
in eine Isolation zu begeben, die oft eine logische Konsequenz für Hochsensible wird, was  
auch nicht wirklich die Lösung ist. Zudem die Förderung der Teamfähigkeit und der  
Sozialkompetenz, denn es ist nicht so, dass alle Hochsensible die Sozialkompetenz haben.  
Ich habe es nicht unbedingt. Ich möchte jetzt nicht in einem seelsorgerischen Bereich arbeiten,  
370 denn das wäre nichts für mich, was nicht heisst, dass ich kein sozialer Mensch bin. Aber es  
gibt da einfach ganz grosse Unterschiede. Auch der Förderschwerpunkt hinsichtlich des  
Umgangs mit Konflikten ist wichtig, denn Hochsensible sind oftmals in Konflikte mit sich selbst  
und anderen verwickelt. Das gilt es auch zu schulen und zu lernen und da vielleicht auch von  
Unternehmen Begleitung anzubieten. Auch die Förderung der Kreativität und der freien  
375 Entfaltung finde ich eine Aufgabe, die die Unternehmen selbst annehmen sollten. Die  
Förderung der emotionalen Intelligenz wäre gut, weil viele Hochsensiblen verbergen und  
verurteilen ihre emotionale Intelligenz. Man muss viele Hochsensible erst einmal darin  
schulen, dass sie auf diese emotionale Intelligenz vertrauen und diese auch einsetzen. Durch  
die Wahrnehmung dieser eigenen Potentiale wäre eine Steigerung des Selbstwertgefühls  
380 erstrebenswert. Diese Förderungsschwerpunkte werfe ich Ihnen jetzt einmal so als Anregung  
zu.

I: Gehen wir nochmals in die Zukunft. Darf ich Sie bitten, sich ein zukünftiges  
Grossunternehmen vorzustellen, das weltweit führend im Umgang mit Hochsensiblen gilt. Wie  
könnte so ein Unternehmen aussehen oder deren Sensibilitätsmanagement?

385 A: Da habe ich für Sie etwas Schönes vorbereitet. In meinem Prospekt zu meinem Film habe  
ich mit anderen Experten zusammen, eine fiktive Stellenausschreibung formuliert, um eine  
hochsensible Führungskraft zu gewinnen. Das würde ich Ihnen gerne einmal vorlesen:  
„Leiterin / Leiter für nachhaltiges Veränderungsmanagement gesucht. Was braucht es für  
Veränderungen? Richtig, zuallererst Stabilität und Zusammenhalt! Genau das geben wir  
390 unseren Mitarbeitern, weil sie es sind, die unseren gemeinsamen Erfolg stützen. Nur  
gemeinsam können wir als innovatives XYZ-Unternehmen aus der Masse herausragen und  
etwas bewegen. Deshalb brauchen wir nicht nur Mit-, sondern auch Vordenker. Ihnen steht  
der Sinn nach Veränderung? Sie wollen für ein Unternehmen arbeiten, das über den Tellerrand  
hinausblickt und Nachhaltigkeit und Diversität täglich in Taten umsetzt? Ein Unternehmen, in  
395 dem sich gegenseitige Wertschätzung in Respekt und Fairness manifestiert?  
Eigenverantwortliches konzentriertes Arbeiten in ruhiger Umgebung ist Ihnen ebenso wichtig  
wie eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre ohne Zeitdruck? In einer sinnstiftenden Tätigkeit  
blühen Sie auf? Dann suchen wir Sie für unser Headquarter in Musterberg, zum  
nächstmöglichen Zeitpunkt als Leiterin / Leiter für nachhaltiges Veränderungsmanagement in  
400 Teilzeit. Wir bezahlen in den ersten 6 Monaten nach Tarif, danach ist ein übertarifliches  
Einkommen mit vielerlei Zusatzleistungen möglich. Des weiteren dürfen Sie von uns flache

Hierarchien, viel Freiraum in der Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung sowie einen Work-Life-Balance-Park (Garten, Grill, Kino, Relax-, Sport-, Wellnessbereiche) erwarten. Ihre Aufgaben: In dieser vertrauensvollen Position sind Sie direkt der Geschäftsführung unterstellt und von A bis Z an unserer weiteren Geschäftsausrichtung beteiligt. Sie entwickeln und implementieren systematische Ansätze und Zukunfts-Szenarien für eine nachhaltige Leistungsoptimierung. Die ethisch korrekte Organisationsentwicklung haben Sie dabei immer im Blick. In diesem Zusammenhang etablieren und forcieren Sie das Veränderungsmanagement als ein Schlüsselfaktor der Unternehmensstrategie. Sie begleiten Führungskräfte durch Veränderungsprozesse, fördern dabei eine offene und klare Kommunikation und führen einen Hierarchie-übergreifenden Dialog. Auf der zwischenmenschlichen Ebene agieren Sie als Berater, Begleiter und Spiegelungsfläche für Führungskräfte und Projektverantwortliche. Die Erarbeitung und Einführung von Grundsätzen und Instrumentarien sowie die Steuerung relevanter Prozesse und Ressourcen des Veränderungsmanagements sind Schwerpunkte Ihrer Position. Ihr Profil: Sie haben einen Studienabschluss der Wirtschafts- oder Sozialwissenschaften mit Schwerpunkt Change Management und Personal- / Organisationsentwicklung oder haben durch berufliche Erfahrung vergleichbare Qualifikationen erworben. Ihre strukturierte und konzeptionelle Arbeitsweise, Ihr vernetztes Denken und Ihr übergreifendes Prozessverständnis sind die Basis Ihrer Arbeitserfolge. Sie überzeugen mit Ihrer Verbindlichkeit sowie mit einfühlsamem, kommunikativem Geschick. Sie setzen auf Ihre ausgeprägte Intuition und Reflexion, verstehen es, Ihr Team mit Empathie, Eigenverantwortung und Stärkenorientierung zu motivieren. Idealerweise sind Sie hochsensibel. Wir freuen uns auf ihre überzeugende Bewerbung, die Extravagantes enthalten darf.“ Ist ein Traum oder?

425 I: Sehr schön.

A: Da würde ich mich sofort bewerben. So könnte man sich es also vorstellen.

I: Ja, ist auch eine super Zusammenfassung von vielen Aspekten des Themas. Sie haben erwähnt, dass Hochsensible eine Art Frühwarnsystem des Unternehmens sein können. Im Zusammenhang mit dieser Stellenausschreibung könnten Hochsensible auch eine Art Veränderungsmanagementsystem des Unternehmens sein?

A: Auf jeden Fall. Das sehe ich auch so. Die meisten Hochsensiblen blicken schon über diesen Tellerrand raus. Egal in welchen Bereichen sie arbeiten, ich habe sehr oft die Erfahrung gemacht, dass viele Hochsensible über ihren Bereich hinaus auch gerne etwas verändern würden. Weil sie immer sofort merken, wenn irgendwo ein Schwachpunkt in einem System ist. Je nach Neigung oder Ausbildung finden sie Schwachpunkte eher im Organisatorischen, im Zwischenmenschlichen oder im Planerischen. Aber auf jeden Fall fällt Hochsensiblen auf, wenn etwas nicht optimal läuft und Verbesserungsbedarf ist. Das ist glaube ich, ein ganz ureigener Trieb von Hochsensiblen. Hochsensible sind wirklich prädestiniert für Changes, für

Veränderungsprozesse und für Planungen jeglicher Art je nach Neigung und Wissensstand von diesen Menschen. Ich würde nicht sagen, dass das bei allen gleich stark ausgeprägt ist. Wie ich vorhin schon sagte, haben Hochsensible oftmals nicht das Selbstvertrauen in sich, dass sie vielleicht von sich aus danach rufen würden „ich möchte jetzt eine solche Position bekleiden.“ Das ist vielen oft zu viel Verantwortung. Aber ich glaube, viele Hochsensible würden sich gerne ein Stück weit daran beteiligen. So könnte man hochsensiblen Mitarbeiter, die vom Wissensstand oder vom Selbstbewusstsein es vielleicht sich nicht zutrauen, es ermöglichen, dass sie ihre Erfahrungen, Gedanken, ihr vorausschauendes Denken und ihr Draht nach oben einbringen können und Unternehmen davon profitieren kann. Dann werden sich daraus Mitarbeiter vielleicht auch entpuppen, die dahingehend weiter machen wollen und die man dann fördern kann, um eine höhere Position bekleiden zu können.

I: Wie schätzen Sie die heutige Verbreitung von Hochsensiblen in diversen Tätigkeitsbereichen oder Branchen ein?

A: Naturgegeben sind Hochsensible in vielen Kreativberufen und Sozialberufen zu finden, wie Therapeuten und Lehrer. Auch im Finanzsektor und in der Buchhaltung findet man auch viele Hochsensible. Natürlich auch in Forschung, Technik, Wissenschaft. Ursprünglich war auch das Rechtswesen eine Hochsensiblen-Domäne, was aber jetzt leider nicht mehr so ist. Im Grunde genommen sind Hochsensible in fast allen Tätigkeitsbereichen zu finden und dadurch vielleicht auch in fast allen Branchen innerhalb ihrer Tätigkeit eben. Viele von ihnen haben sich aber auch in die Selbstständigkeit geflüchtet, weil sie sich derzeit in den Arbeitsbedingungen in den Unternehmen einfach nicht wohl fühlen und sich tatsächlich nicht entfalten können. Natürlich werden Hochsensible nicht dort sein, wo es sehr laut und hektisch ist und wo es mit sehr viel Zeitdruck zugeht. Wobei ich jetzt schon wieder eine kleine Einschränkung machen muss: Es gibt natürlich Kreativberufe, wie Grafik- und Mediendesigner, wo sehr viel Zeitdruck vorherrscht und trotzdem sind sehr viele Hochsensible dort vertreten, weil dieser Beruf für sie sehr attraktiv ist. Aber dieser Zeitdruck macht ihnen ganz extrem zu schaffen. Deshalb gibt es gerade in diesen Bereichen wirklich auch die allermeisten Burnouts und Schwierigkeiten im psychischen Bereich. Hochsensible sind nicht automatisch psychisch krank, aber wenn sie über ihre natürlichen Grenzen hinweggehen, dann können sie sowohl psychisch als auch physisch krank werden. Also eher da, wo es laut und hektisch ist, da eher nicht. Also eher nicht in Fertigungshallen oder im Bauwesen. Und wenn sich da einmal einer rein verirrt, dann bedarf es einer sehr guten Konditionierung und privaten Ausgleichs oder er wird seine Hochsensibilität verstecken, verneinen und wird sich versuchen, den anderen anzupassen, was über kurz oder lang schiefgehen wird. Hochsensibilität ist im Moment ein bisschen ein intellektuelles Thema. Aber ich glaube, wir müssen da auch wirklich in die Werkshallen, ins Bauwesen, ins Handwerk, zur Polizei gehen und überall da hingehen, wo Menschen ihren Mann stehen müssen und müssen da wirklich mit diesen Vorurteilen aufräumen. Das hat zwar

jetzt nichts mit ihrer Frage zu tun, aber das fällt mir jetzt gerade ein: Ich müssen dahingehend auch Menschen mit etwas niedrigerer Bildung erreichen und dort Aufklärungsarbeit leisten müssen. Das wird glaube ich, sehr wichtig sein. Denn sonst bleibt es ein Intellektuellen-Thema und dann wird es auch böses Blut geben innerhalb von Unternehmen, Hierarchieebenen und auch überhaupt innerhalb der Gesellschaft.

I: Angenommen, ein Unternehmen verfügt jetzt über besonders wertvolle Hochsensible. Wie können diese am besten gehalten werden? Oder was sind so die Anreize, die man am besten setzt? Da haben Sie natürlich auch schon Punkte erwähnt.

A: Hochsensible sind ja nicht gerade diejenigen, die sich in den Vordergrund drängen. Das sind eher die, die das Vieraugengespräch der grossen Runde vorziehen und die auch so ihre Kommunikation auf wenige Verbindungsleute reduzieren im Unternehmen. Natürlich müssen die Begabten einerseits selbst Mut fassen und auf die Ergebnisse hinweisen, die sie dank ihrer Skills, Talente und Kompetenzen erzielen. Aber andererseits müssen sich Vorgesetzte und Kollegen natürlich auch damit auseinandersetzen und diese Leistung spezifisch anerkennen.

Dieses Anerkennen von Leistung ist schon etwas sehr Wichtiges. So wie man auch sagt, dass es nicht besonders förderlich ist, einem Kind zusagen, dass es eine ganz besondere Sängerin ist, da es damit nichts anfangen kann. Sondern man sagt dem Kind, dass es sehr toll singt. Die Leistung muss also anerkannt werden und nicht, was jemand ist. Ich will nicht anerkannt werden, dass ich hochsensibel bin und ich will auch nicht anerkannt werden, dass ich blaue Augen habe, 1.66 gross bin oder blond bin, sondern ich will für die Leistung anerkannt werden. Also nicht die Hochsensibilität steht im Vordergrund, sondern das, was ich dadurch vielleicht anderes oder besseres kann als vielleicht andere Menschen. Das ist etwas sehr Wichtiges. Grundsätzlich ist es auch wichtig, hochsensible Mitarbeiter zu fördern. Denn sie müssen sich ihren hochentwickelten Intellekt erst einmal bewusst machen und lernen, das einerseits gewinnbringend einzusetzen und andererseits aber auch verantwortungsvoll damit umzugehen. Mit Training und Beratungen könnte man hochsensible Mitarbeitende sicherlich auch halten, als wenn die sich einfach alleine fühlen und aus Frust dann einfach kündigen und gehen oder eben sich wieder in die Selbständigkeit flüchten, was auch nicht unbedingt für jeden das Beste ist. Das individuell geeignete Umfeld zur Verfügung zu stellen und sie auch in der Abgrenzung zu ihrem Beruf zu unterstützen, wären weitere Voraussetzungen. Wenn das vorhandene Leistungsdenken und Pflichtbewusstsein da ist und man für Hochsensible gleich für zwei oder drei arbeiten lässt, dann fehlt der Ausgleich vor der drohenden Selbstüberforderung. Von der permanenten Verfügbarkeit müssen wir also weg.

I: Dann kommen wir zu den letzten zwei Fragen.

A: Mir fällt noch etwas ein. Den Mitarbeiter nicht nur als arbeitenden Menschen sehen, sondern auch den Privatmenschen dahinter wahrzunehmen, ist etwas sehr Wichtiges. Wenn ich da auf meine fiktive Stellenbeschreibung verweisen darf. Solche Wellnessparks, Sport- und kreative,

musische Angebote wären Balsam für einen Hochsensiblen, wenn er nicht nur als Arbeitsbiene gesehen wird, sondern auch als Mensch mit all seinen Facetten und auch anderen  
515 Bedürfnissen. Dass Unternehmen auch die Unterstützung für Familien anbieten, was ja auch schon gemacht wird. Dass ein Mitarbeiter, der momentan gerade in einer schwierigen Familiensituation steckt, dass der vielleicht notfalls unbezahlten oder vielleicht sogar bezahlten Urlaub nehmen kann. Dass das familiäre Umfeld auch gesehen und nicht abgewertet wird. Also den Menschen hinter dem arbeitenden Menschen sehen.

520 I: Als persönliche Frage: Bezeichnen Sie sich selbst als hochsensibel und wenn ja, seit wann Sie sich so bezeichnen? Zu Beginn haben wir das ja eigentlich schon besprochen, aber nun trotzdem nochmals während dem offiziellen Interview.

A: -----  
-----  
525 -----  
-----  
-----  
-----

530 I: Als Abschluss: Gibt es aus Ihrer Sicht Aspekte des Themas, die zu wenig berücksichtigt wurden? Oder gibt es sonst etwas Abschliessendes in diesem Kontext, das Sie mit mir teilen möchten?

A: Da Hochsensibel mehr und weiter denken als andere, weil ihr Gehirn über ein Maximum an Informationen verfügt, streben diese Menschen stets nach dem Idealziel, wo auch immer dies  
535 ist. Ob das der perfekte Klang, die perfekte Grafik, das perfekte Miteinander mit Menschen oder der Perfektionismus im medizinischen Wesen in der Betreuung von kranken Menschen ist, dieses Maximum an Informationen ist der Grund dazu. Sie können gar nicht anders. Sie deshalb als Träumer oder Gutmenschen zu verurteilen, ist einfach falsch. Andererseits dient es niemandem, vor den Hochsensiblen vor die Knie zu fallen. Aber Kompetenzen souverän zu  
540 erkennen und in einer gewissen weisen Voraussicht all diese uns zur Verfügung stehenden Talente ausfindig zu machen und gemeinsam nutzbar zu machen, würde uns, der Gesellschaft und der Wirtschaft dienen. Was ich noch zu bedenken geben möchte: Was uns kulturell und gesellschaftspolitisch alles entgangen wäre, hätten sich beispielsweise Hochsensibel wie Willy Brandt, Abraham Lincoln, Tschaikowsky, Karl Lagerfeld, um nur einige Beispiele zu nennen,  
545 nicht durchgesetzt und durchgebissen. Davon brauchen wir mehr. Und wir haben die in unseren eigenen Reihen. Jeder Fünfte von uns ist hochsensibel. Die sind da. Es mangelt uns nicht an Fachkräften. Es mangelt uns im Momentan nur am Talent und vielleicht auch der Sensibilität diese auch zu erkennen. Wenn wir einmal etwas zurückblicken, waren früher traditionell viele Hochsensibel nicht nur in der Kunst, in der Literatur, in der Musik, sondern

550 auch im Lehramt, in der Medizin und im Rechtswesen zu Hause. Das hat sich geändert. Aus  
welchen Gründen auch immer. Daran bin ich noch, zu erörtern, warum das so ist. Erst seitdem  
die Massstäbe in diesen Bereichen von Nicht-Hochsensiblen gesetzt und bestimmt werden.  
Jetzt ist es für Hochsensible schwierig geworden, gemeinsam mit anderen in diesen  
Berufsbereichen zu arbeiten. Das klingt jetzt so ein bisschen nach Anklage, denn so ist es  
555 nicht gemeint. Es soll auch nicht als Wunsch von Sonderbehandlung rüberkommen, denn das  
würde auch nicht funktionieren. Ich möchte, dass als Herausforderung gesehen werden.  
Vielleicht wäre es auch eine Lösung, wenn wir die Hochsensiblen selbst motivieren, dass sie  
sich selbst in Gang setzen und Wege suchen, wie sie ihren Wunschberuf auch in der Art und  
Weise ausüben können, dass es für sie passend ist. Also die eigene Art und Weise zu finden.

560 Weil ich bin mir sicher, dass jeder von uns Menschen eine bestimmte Verpflichtung hat, sich  
in die Weltgeschichte und in die Wirtschaft und gesellschaftspolitischen Dinge einzubringen  
und gerade die Hochsensiblen haben da gerade eine ganz besondere Aufgabenstellung. Ich  
nenne es einmal vorsichtig, dass sie solche Pannen vielleicht verhindern könnten wie  
beispielsweise der VW-Abgasmessungsskandal oder diese unsägliche Bestechungsaffäre  
565 beim Fussballbund. Diese Dinge sind für mich Bestätigung, dass es noch zu wenig  
Hochsensible an den Entscheidungsstellen gibt, denn die hätten solche längst bekannten  
Fehler im System nicht erneut durch gewunken. Es klingt jetzt unglaublich polemisch, aber  
das wäre so mein Schlusswort.