

2. Theoretischer Hintergrund

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen für die verschiedenen Konstrukte dargelegt. Es bildet die Basis ab, durch die ein Verständnis für den Forschungsgegenstand eingeleitet werden soll. In dieser Arbeit treffen zwei unterschiedlich stark erforschte Konstrukte aufeinander: Hochsensibilität als kaum und Führung als intensiv erforscht. Beide Kapitel unterteilen sich jeweils in einen Definitionsteil und den Überblick. Der Definitionsteil bildet die Ursprünge ab, ohne die ein Verständnis über die Entwicklung des Konstrukts nicht hergestellt werden kann. Darauf aufbauend werden im Überblick die jeweiligen Konstrukte aus verschiedenen Fragestellungen und Fachrichtungen heraus betrachtet, in denen aktuelle empirische Ergebnisse abgebildet werden. Die jeweiligen Disziplinen werden in beiden Überblickskapiteln zur ergänzenden Übersicht gespiegelt, was eine Besonderheit dieser Arbeit darstellt. Beide Konstruktkapitel enden mit der Erläuterung des jeweiligen Schwerpunkts in dieser Studie.

2.1 Forschungsstand Hochsensibilität

Das Phänomen der Hochsensibilität und seine Auswirkungen wurden zum ersten Mal von Aron (1997) wissenschaftlich beschrieben und das Konstrukt geprägt. Zuvor wurden therapeutische sowie erfahrungsbasierende Berichte postuliert, auf welche sie sich bezieht und darauf aufbaut (vgl. Jung, 1913 zitiert aus: Aron, 2006). Das Thema wird erst seit wenigen Jahren beforscht und bietet die Möglichkeit in einer umfassenden Darstellung eine thematische Verzahnung, bzw. die Vorlage für einen Vergleich zum später vorgestellten Konstrukt ‚Führung‘ herzustellen.

2.1.1. Definition

Zu Beginn dieser Erläuterungen wird auf die Bedeutung des Begriffs ‚Hochsensibel‘ eingegangen. Darauf folgt eine evolutionspsychologische Erläuterung, welche Koexistenzen verschiedener Überlebensstrategien der Lebewesen als wahrscheinlich ansieht. Daran schließen sich Darstellungen der Studien von Aron (1997) an, um abzubilden, auf

welche Informationen sich der aktuelle Forschungsstand bezieht. Das definitorische Verständnis des Forschers für das Phänomen *hsps* und die daraus abgeleitete Praxisrelevanz werden am Ende dieses Kapitels erläutert.

Semantik von Hochsensibilität

Dem Begriff der ‚Sensibilität‘ werden in Deutschland, Österreich und der Schweiz eine Vielzahl von Bedeutungen und vor allem Synonymen zuteil. Auf woxikon.de⁸ gibt es 14 verschiedene Bedeutungen⁹ und 105 verschiedene Synonyme. An erster Stelle steht die Bedeutung ‚dünnhäutig‘ (vgl. Sellin, 2014, S. 17f). Darunter findet man u.a. die Synonyme empfindsam, zart besaitet¹⁰ (vgl. Parlow, 2006) und weich. Unter einer weiteren Synonymgruppe stehen u.a. folgende Begriffe: labil, schwierig, verletzbar und mimosenhaft. Das Adjektiv ‚hoch‘ „[...] drückt in Bildungen mit Adjektiven eine Verstärkung aus [...]“ (duden.de)¹¹ Somit kann die Konnotation des Begriffs, neben den teilweise nüchternen Synonymen, in seiner Bedeutung auch abwertend betrachtet werden (vgl. duden.de)¹². Es darf in diesem Zusammenhang behauptet werden, dass es u.a. diese Synonyme wären, die jemandem einfielen, würde er den Begriff (hoch-)sensibel vernehmen, was der intendierten Bedeutung jedoch nicht entspricht. Im englischen Sprachraum wurden unter den 45 angezeigten Synonymen¹³ ähnliche Bedeutungen gefunden. Eine zielführende Definition von ‚sensitivity‘ ist hingegen in dem Onlinewörterbuch ‚the free dictionary‘ zu finden: „The capacity for receiving sensory impressions from the environment.“¹⁴ Die Übersetzung von ‚high sensitivity‘ in die deutsche Sprache (Hochsensibilität) brachte eini-

⁸ <http://synonyme.woxikon.de/synonyme/sensibel.php> [Stand: 30.01.2015]

⁹ Dünnhäutig, anfällig, nachtragend, reizbar, romantisch, sensibel, sehr empfindlich, seelisch, feinfühlig, verfeinert, verwundbar, empfindlich, gefühlsbetont, empfindsam.

¹⁰ <http://www.zartbesaitet.net/> [Stand: 30.01.2015]

¹¹ <http://www.duden.de/suchen/dudenonline/hoch> [Stand: 30.01.2015]

¹² <http://www.duden.de/suchen/dudenonline/hoch%20sensibel> [Stand: 30.01.2015]

¹³ <http://www.thesaurus.com/browse/sensitive?s=t> [Stand: 30.01.2015]

¹⁴ <http://encyclopedia2.thefreedictionary.com/sensitivity> [Stand: 30.01.2015]

ge Verwirrungen mit sich. Aufgrund der genannten Bedeutungen von ‚hochsensibel‘ in den deutschsprachigen Ländern setzten sich verschiedene Begriffe in der populärwissenschaftlichen Literatur durch. Es etablierten sich neben Hochsensibilität die Begriffe Hochsensitivität (vgl. Heintze, 2013) und Hochsensivität (vgl. Huber, 2010). In dieser Arbeit wird jedoch von den genannten Begriffen ausschließlich ‚Hochsensibilität‘ verwendet. Personen, welche von diesem Phänomen direkt betroffen sind, werden nach Vorbild der wissenschaftlichen Literatur aus dem englischen Sprachraum als ‚Highly Sensitive Persons‘¹⁵ (HSPs)¹⁶ bezeichnet. Das Phänomen selbst wird ‚high sensory processing sensitivity‘ (hsp) genannt.

Evolutionstheoretische Erwägungen

Aus evolutionstheoretischer Sicht (vgl. Pinel & Pauli, 2012, S. 29ff) ist hsp eine Überlebensstrategie von Lebewesen, insbesondere von Menschen, welche „[...] more reflective and stringent in their criteria for responses [...]“ (Aron & Aron, 1997, S. 346) sein könnten. Bei der Recherche zu diesem Thema stießen Aron, et al. (1997) auf schon erforschte und beschriebene Phänomene, welche diese Strategie abbilden konnten. Es sind hier vor allem Ähnlichkeiten mit Forschungen zu Introversion und Schüchternheit zu nennen, bei welchen neben den vielen anderen Erkenntnisse besonders die Reizverarbeitung im Fokus steht. Als Gemeinsamkeit stellte sich heraus, dass vor allem der Eigenschutz vor Überstimulation durch Umweltreize ein brauchbarer Indikator ist. Introvertierte Personen neigen dazu Pausen einzulegen und Reize zu reflektieren (vgl. Gray, 1981 zitiert aus: Aron, et al., 1997, S. 347). Schüchterne Personen wählen sogar den Weg Geselligkeit zu vermeiden, da dies bei ihnen auch zu Überstimulation führen kann: „The reason for their low sociability would be its usefulness as a strategy for avoiding overstimulation.“ (Ebd., S. 349) Aron, et al. (vgl. 1997, S. 349f) sagen, dass diese Überlebensstrategie in der US-amerikanischen Kultur diskriminiert wird, da sie nicht dem ‚Idealbild‘

¹⁵ Für einzelne Personen gilt reziprok ‚Highly Sensitive Person‘ (HSP)

¹⁶ Es existiert auch ein deutsches Akronym: ‚Hoch Sensible Personen‘ (HSPn) welches hier nicht verwendet wird.

einer Persönlichkeit entspricht. Kagan (1994), Mead (1935/1963), Murphy (1947) zitiert aus: ebd. relativieren dies jedoch: „[...] temperament traits can be ideal in some times and cultures and disparaged in others.“ (siehe Kapitel 2.1.2.)

Sieben Studien von Aron (1997)

Im folgenden Abschnitt wird ein Überblick über die sieben Studien von Aron, et al. (1997, S. 350ff) gegeben, um den bisherigen Forschungsverlauf zu schildern. In ihrer **ersten Studie** interviewten sie 39 Probanden, welche sich auf ihre Anfrage, u.a. *highly sensitive people* interviewen zu wollen, meldeten. Die Teilnehmer der Studie wählten sich selbst aus und wurden nicht durch ein vorab-Auswahlverfahren selektiert. In dieser Exploration began das qualitative Interview mit der Befragung der Hintergrundinformationen. Darauf folgte die Befragung der Teilnehmer zu ihren individuellen und subjektiven Theorien und Beschreibungen zu ‚sensitivity‘. Danach füllten sie einen Fragebogen zu ihrem Bindungsstil¹⁷ und den Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)¹⁸ aus. Sie fanden heraus, dass die Probanden laut MBTI in verschiedenen Kombinationen introvertiert und interessanterweise auch extrovertiert sind. Besonders Letzteres wird dadurch erklärt, dass dies eine Art ‚Schutzmechanismus‘ sein könnte, verschiedenen Stimuli proaktiv entgegenzuwirken. Über das Inventar zum befragten Bindungsstil wurde herausgefunden, dass sich die Stichprobe in drei Gruppen teilen ließ (glückliche Kindheit; nicht-glückliche Kindheit, therapiert; nicht-glückliche Kindheit, nicht therapiert). Zuletzt wurden bei über 70% der Probanden von Anzeichen berichtet, sich ‚anders‘ zu fühlen, bzw. verschiedene Strategien und Gemeinsamkeiten zu haben mit den äußeren Reizen und dem inneren Gefühlsleben umzugehen.

Studie zwei bis vier¹⁹ bauten auf den Ergebnissen der Studie eins auf. Aus den qualitativen Ergebnissen wurde im Rahmen der Studien mit

¹⁷ Attachment-style questionnaire (Hazan & Shaver, 1987)

¹⁸ Myers Briggs Type Indicator (Myers, 1962)

¹⁹ Ziele der Studien 2 – 4: „[...] (a) the extent to which those themes that seemed in the Study 1 interviews to constitute a coherent core pattern were in fact consistently interrelated; (b) the relation of these core items (taken as a scale) to social intro-

Validierungsanspruch ein quantitatives Instrument generiert, in welchem die Anzahl der Items sukzessiv bis 27 erhöht wurde. In **Studie zwei** nahmen 319 Studenten²⁰ im Rahmen ihrer Vorlesungen an einer US-amerikanischen Universität²¹ teil. 206 von ihnen hatten kurze Zeit zuvor schon den MBTI ausgefüllt. Die Ergebnisse wurden auf Korrelationen getestet. In **Studie drei** nahmen 285 Studenten im Rahmen ihrer Vorlesungen an sieben nordamerikanischen Universitäten an der quantitativen Untersuchung teil. Ihr Fragebogen wurde als Teil einer Statistikvorlesung für Psychologen ausgehändigt, ausgefüllt und die Methoden der empirischen Sozialforschung daran erläutert. Die Ergebnisse wurden später zentral durch Aron erfasst. In **Studie vier** wurde eine randomisierte Telefonumfrage (vgl. Schnell, Hill & Esser, 2005, S. 374f) in Santa Cruz Kalifornien durchgeführt. Es konnten hier 299 Datensätze ausgewertet werden (vgl. Aron, et al. , 1997, S. 351f). Die Studien zwei bis vier, welche als Validierungsblock zu betrachten sind, lieferten folgende Ergebnisse, welche auch die Kernaussagen ihrer Studien abbilden:

- (a) the core variables associated with high sensitivity as we have conceptualized it are highly intercorrelated and unidimensional in structure;
- (b) sensitivity is not redundant with social introversion;
- (c) sensitivity is related to but not redundant with emotionality;
- (d) sensitivity is not redundant with a combination of social introversion and emotionality;
- (e) there seem to be two types of highly sensitive individuals, one having had an unhappy childhood and being more emotional; and

version, (c) emotionally, and (d) social introversion and emotionality taken together; (e) the existence of any meaningful subgroupings of highly sensitive individuals; and (f) whether sensitivity moderated the relation of family environment to how childhood was experienced." (Aron & Aron, 1997, S. 351)

²⁰ Engl.: undergraduates

²¹ USCS

(f) sensitivity appears to moderate the link between parental environment and experiencing one's childhood as unhappy, at least for men. These results were consistent over three relatively large samples [...]. (Aron, et al., 1997, S. 358)

Studie fünf zieht Parallelen zu weiteren Inventaren wie Mehrabians (1976) Messinstrument für ‚stimulus screening‘ und Eysencks Persönlichkeitsinventar (EPI) (Eysenck & Eysenck, 1968), um die bisherigen Ergebnisse zu replizieren, zu vergleichen und die Konstruktvalidität weiter zu erhöhen (vgl. Schnell, et al., 2005, S. 156ff). Die Fragebögen wurden von 119 Studenten einer US-amerikanischen Universität ausgefüllt. Das Mehrabian Instrument korrelierte hoch ($r = .64$) und das Eysenck Inventar niedrig ($r = .27$) mit der derzeitigen HSP-Scale, welche noch nicht die volle Item-Anzahl hatte. Die **sechste Studie** verfolgte das Kernziel das Messinstrument, die HSP-Scale, weiter zu entwickeln, d.h. die Validität und die Reliabilität zu verbessern. So wurde sie zu ihren bisher 19 Items um weitere acht Items ergänzt. Der Fragebogen wurde von 172 Studenten der State University of New York (SUNY) ausgefüllt. Es wurde damit ein Cronbachs-Alpha von .87 erreicht. Ein Ziel der Studie war es, die Messung von ‚sensitivity‘ weiter zu verbessern. Weiterhin korreliert die HSP-Scale mit sozialer Intraversion ($r = .45$) und Emotionalität ($r = .65$). In **Studie 7** wurden im Abstand von fünf Tagen zwei Gruppen von Studenten an der SUNY befragt. Die erste Gruppe (109 Studenten) füllte ein Itempaket aus, welches aus der aktuellen 27-Item HSP-Scale, dem EPI (wie in Studie fünf) und einigen sensitivity-Variablen bestand. Das zweite Paket wurde von 64 Studenten ausgefüllt. Es bestand aus dem Big Five Inventar (BFI) von John, Donahue, Kentle (1992). Die Daten der zwei Gruppen wurden anhand der erfassten demographischen Daten gematcht (vgl. Schnell, et al., 2005, S. 222f). Die Unidimensionalität der HSP-Scale und das Cronbachs-Alpha ($r = .85$) konnten zum wiederholten Male bestätigt werden. Zudem wurde bestätigt, dass sensitivity Ähnlichkeit mit sozialer Introversion hat, jedoch nicht identisch ist. Innerhalb der Big-5 korreliert die HSP-Scale ($r = .41$) mit Neurotizismus und insgesamt mit den Big-5 ($r = .54$), jedoch mit keiner einzelnen anderen Dimension signifikant (vgl. Aron, et al., 1997).

Praktische Relevanz der Studien

Der nun an Universitäten und per Telefonumfrage validierte und als reliabel geprüfte Test zur Erfassung von ‚sensory processing sensitivity‘ (SPS) bei Personen ist das erste Instrument, welches den Anspruch hat SPS zu messen. Durch die Faktorenanalysen (vgl. Bortz, 2005, S. 511ff), welche im Zuge der Studien durchgeführt wurden, konnte eine Unidimensionalität für die Charakterisierung des Konstrukts SPS herausgefunden werden. Für den praktischen Gebrauch der HSP-Scale bedeutet das, dass „[...] die Teilergebnisse zu einem Gesamtergebnis zusammengefasst werden [...]“ (ebd., S. 514) können und „[...] nicht getrennt ausgewertet werden [...].“ (Ebd.) Dieses Selbstdiagnoseinstrument hat 27 Items zu je sieben Antwortmöglichkeiten, durch welche man insgesamt zwischen 27 und 189 Punkte erreichen kann. Die oberen 20-35% eines Samples gelten als hochsensibel (vgl. Liss, Timmel, Baxley, Killingsworth, et al., 2005, S. 1431), d.h. als Personen mit high sensory processing sensitivity, ergo: high sensitive persons (HSPs).

Aron (2014, S. 46) schlägt vor: die HSP-Scale „[...] sollte nie allein für sich verwendet werden, um herauszufinden ob ein bestimmter Patient dieses Wesensmerkmal besitzt. Es gibt keine Normen oder scharfen Trennwerte, und da die Punkte auf Selbstbeurteilung beruhen, steckt immer ein Stück Befangenheit im Ergebnis.“ Mit diesem Hintergrund wird die HSP-Scale, im Rahmen der Definition von hsp, als Identifikationsinstrument anerkannt. In der Arbeit mit diesem Phänomen muss daher das damit verbundene Verhalten stets berücksichtigt werden. Die Betroffenheit von hsp kann möglicherweise auch durch Selbstdiagnose hervorgerufen werden, welche eine evtl. damit verbundene Haltung auslösen könnte (vgl. Smith & Mackie, 2000, S. 94ff) und zu einer Art intrapersoneller ‚Selbsterfüllenden Prophezeiung‘ (vgl. Aronson, Wilson & Akert, 2008, S. 66) führen könnte. Aron (2014, S. 46ff) konnte aus ihrer therapeutischen Erfahrung im Umgang mit HSPs vier Indikatoren trennen, welche hier als Dimensionen für das Konstrukt hsp angenommen werden: eine gründliche Informationsverarbeitung, Übererregung, emotionale Intensität und sensorische Empfindlichkeit (siehe Operationalisierung).

2.1.2. Überblick

Es stellt sich folglich die Frage, ob (h)sps ein Phänomen abbildet, welches den vorübergehenden Zustand einer Person beschreibt, wie z.B. eine Grippe oder eine Laune, oder ein stabiles und unveränderliches Persönlichkeitsmerkmal ist. Als erster Erläuterungsschritt soll dazu auf die Vor- und Nachteile eingegangen werden, welche sich auf den Alltag auswirken:

Nachteil einer leichteren Reizüberflutung, weshalb häufiger Phasen des Rückzugs erforderlich sind, in denen sich die HSP regenerieren kann. Beispiele für akut unangenehme Situationen wären große Menschenmengen und die laute Musik in einer Diskothek.

Vorteil des intensiveren Erlebens und gründlicheren Reflektierens, was häufig zu größerer Vorsicht bzw. Umsicht führt. Ferner wird berichtet, schon kleine Freuden könnten bereits in starkem Maße erfüllend wirken. (Jack, 2014, S. 2)

In einschlägiger Literatur, welche dem populärwissenschaftlichem Bereich zuzuordnen ist, werden noch weitere Vor- und Nachteile bzw. Fähigkeiten von HSPs beschrieben, von welchen hier Abstand genommen wird. Die Frage kann dahingehend beantwortet werden, dass hsp nach aktuellem Stand keine gesundheitliche Disposition im Sinne des ICD-10²² und des DSM-5²³ abbildet, d.h. kein (psychisches) Krankheitsbild darstellt. Aus einer stärkenorientierten Perspektive heraus wird behauptet, dass es angeboren ist, jedoch gelernt werden muss damit umzugehen, um die Vorteile entdecken zu können (vgl. Aron, 2014, S. 45ff). In seinen Auswirkungen kann hsp wie folgt charakterisiert werden:

Hochsensible Menschen (HSP = Highly Sensitive Person) nehmen aufgrund neurologischer Besonderheiten äußere

²² <http://www.icd-code.de/> [Stand: 03.02.2015]

²³ <http://www.dsm5.org/Pages/Default.aspx> [Stand: 03.02.2015]

und innere Eindrücke intensiver wahr. Häufig in diesem Zusammenhang gehörte Stichworte sind: „empfindlicheres Nervenkostüm“ oder „dünnhäutig“. Es ließe sich formulieren, dass pro Zeiteinheit mehr Informationen aufgenommen werden. (Jack, 2014, S. 2)

Menschen besitzen die Fähigkeit Reize aus der Umwelt wahrzunehmen, d.h. „[...] physikalische Energie, beispielsweise von Lichtwellen, in eine andere Form, beispielsweise Nervenimpulse [...]“ (Zimbardo & Gerrig, 2004, S. 119) umzuwandeln. Dieser Ablauf „[...] wird als Transduktion bezeichnet.“ (Ebd.) Den Grundlagen der Sinnesphysiologie ist zu entnehmen, dass für einen Transduktionsprozess physikalische und chemische Grundvoraussetzungen vorhanden sein müssen, d.h. Rezeptoren, welche die physikalischen Reize in elektrophysiologische Signale umwandeln (vgl. Pritzel, Brand & Markowitsch, 2009, S. 139f). Von dort aus erreicht das Signal Bereiche des Cortex (vgl. ebd., S. 20ff). Innerhalb dieser Abfolge wird bei HSPs eine Unterscheidung zu nicht-HSPs vermutet. In den folgenden Abschnitten werden die eben angesprochenen Themen weiter ausgeführt.

Neuropsychologische Erklärungen

Neben den bisherigen hauptsächlich erfahrungsbasierten und induktiv-psychologischen Herangehensweisen der genannten Studien, gibt es auch Bestrebungen physische Merkmale von HSP zu erforschen. In einer aktuellen Studie von Acevedo et al. (2014) wurden zum ersten Mal die neuronalen Aktivitäten von HSPs in Bezug auf visuell dargestellte Emotionen gemessen. Dazu wurden frisch und zukünftig Verheiratete und Paare mithilfe eines funktionalen Magnetresonanztomographen (fMRT) getestet. Zunächst wurde ihre Hochsensibilität mit einer 11-Item Version der HSP-Scale (vgl. Aron, et al., 2010 zitiert aus: Acevedo, et al., 2014, S. 582), in welcher Neurotizismus auspartialisiert wurde, erhoben. Im fMRT wurden ihnen dann in randomisierten Abläufen Fotos ihrer jeweiligen Partner oder Fremden mit jeweils positiven, negativen oder neutralen Gesichtszügen gezeigt. Um die Ergebnisse zu festigen, wurde eine Wiederholung dieser Maßnahme nach einem Jahr durchgeführt. Mit dieser Studie wollten Acevedo et al. (2014) herausfinden, ob sich

Probanden mit hohen Werten zu Probanden mit niedrigeren Werten auf der HSP-Skala bzgl. der aktivierten Gehirnareale für „emotions of close others versus strangers; particularly in brain regions reflecting awareness, empathy, and readiness to act“ (Acevedo, et al., 2014, S. 582) unterscheiden. Sie fanden heraus, dass ein hoher HSP-Wert mit erhöhter Gehirnaktivität in Verbindung gebracht werden kann. Dies gilt insbesondere für den zingulären und prämotorischen Kortex, welche u.a. für Aufmerksamkeit und Planung, sowie Abgleichung von Bewegungsentwürfen zuständig sind. „For happy and sad photo conditions, SPS was associated with activation of brain regions involved in awareness, integration of sensory information, empathy, and action planning.“ (Ebd. S. 580)

Kulturelle Unterschiede

Aron, Ketay, Hedden, Aron, Ketay, Hedden, Hazel & Gabrieli (2010) versuchten ebenfalls dem Phänomen auf neuropsychologischem Weg und unter Einbezug kultureller Unterschiede näher zu kommen. Die Autoren postulierten, dass Amerikaner Urteile über kontextunabhängige Aufgaben leichter fällen können und es Ostasiaten leichter fällt, Urteile über kontextabhängige Aufgaben zu fällen. Die Stichprobe bestand aus zehn Amerikanern mit west-europäischen Vorfahren und zehn Ostasiaten im Alter von 18 bis 26 Jahren. Die Probanden sollten ebenfalls die Kurzversion der HSP-Skala mit 11-Items ausfüllen (vgl. ebd., S. 4). Danach wurde jeweils ein kulturspezifisches Instrument (vgl. Hedden, et al., 2008 zitiert aus: ebd.) angewandt, die Amerikaner mit einem Fragebogen zur Unabhängigkeit und die Ostasiaten mit einem Fragebogen zur Akkulturation, um neben den ‚physischen‘ Prädiktoren den kulturellen Hintergrund auch empirisch nachzuweisen. Während sie im fMRT gescannt wurden, mussten die Probanden Aussagen zu den relativen Längen von Linien (Kitayama-Paradigma), treffen (vgl. Kitayama, Duffy, Kawamura & Larsen zitiert aus: Zhou, Gotch, Zhou & Liu, 2008). Die Forscher fanden heraus, dass einige Probanden stärker von ihrer Kultur beeinflusst werden als andere. Insbesondere kamen sie zur Erkenntnis, dass es eine Kultur – Temperament (hsps)-Beziehung gibt: „[...] in which an established cultural difference, that of taking context into account in

perceptual judgment, is weaker for individuals high in SPS.“ (Aron et. al., 2010, S. 6) Sie zogen aus den Ergebnissen folgende Schlüsse: Je höher der HSP-Wert der jeweiligen Probanden ist umso geringer die kulturellen Unterschiede und umso größer die Aktivierung des frontalen und parietalen Cortex (vgl. ebd., S. 5ff). Zhou, et al. (2008) konnten die Ergebnisse des Versuchsaufbaus von Kitayama et al. (2003) durch ihre Experimente nicht bestätigen. In ihren Ergebnissen können Ostasiaten die Länge einer Linie in Relation zu einem Viereck (Rahmen um die Linie) nicht signifikant genauer einschätzen, als US-Amerikaner.

Das Konstrukt der Sensibilität kann, unabhängig von diesem Experiment, in den verschiedenen vorhandenen Kulturen auch eine unterschiedliche Bedeutung mit sich bringen. Wie in der oben aufgeführten Studie haben sich Chen, Rubin & Sun (1992) einer Gegenüberstellung von Ostasiaten (Chinesen) und Kanadiern bedient. Sie arbeiteten zwar nicht mit Arons (1997) Sensibilitätsbegriff, ließen diesen jedoch von Grundschulern deuten: „[...] in China being a ‚sensitive, quiet‘ elementary school child is associated with peer popularity (such children are *guai*, ‚good or well behaved‘, and said to have *dong shi*, understanding, a common term of praise for children); the same characteristics were associated with being unpopular with peers in Canada.“ (Chen, et al., 1992 zitiert aus: Aron, 2004, S. 342) Dieses Ergebnis ergänzt das Kapitel zur Semantik des Hochsensibilitäts-Begriffs.

Prägung durch Umwelteinflüsse vs. Genetik

Es stellt sich bei der Betrachtung der hsps aus kultureller Perspektive auch die Frage, ob neben der Interpretation des Begriffs das Phänomen erblich, d.h. durch die Genetik bedingt ist, oder erlernt wird bzw. durch die Umwelt beeinflusst werden kann. Dies ist eine Grundsatzfrage, welche aktuell in der Sensibilitätsforschung zumindest vorübergehend eine Art Konsens gefunden hat. Da aktuell Validierungsstudien zu u.a. diesem Thema stattfinden und dies entkräften könnten, wird seitens des Forschers vorsichtig argumentiert (vgl. Konrad, 2015).

Jung (1913) hat sich der Sensibilität von Kindern und Erwachsenen im Rahmen seiner psychoanalytischen Forschung mit pathologischen Pati-

enten hingegeben. Er sprach sich, auf seinen Erfahrungen beruhend, dafür aus, dass jede Art von Sensibilität auch angeboren sein kann. „An attentive observer of small children can detect, even in early infancy, any unusual sensitiveness.“ (Jung, 1913, S. 397 zitiert aus: Aron, 2004, S. 346) Aus seinen Aufzeichnungen lässt sich ableiten, dass er das Phänomen der Hochsensibilität nicht primär betrachtete, sondern sie u.a. als ‚Nebenprodukt‘ verschiedener Erlebnisse verstand, welche in seinen Berichten meist desillusionierender und selten auch schöner Art sein können. Dabei ist es jedoch wichtig, dass die angeborenen Voraussetzungen eines Patienten nicht ignoriert werden dürfen. Für seine Arbeit als Psychoanalytiker war es bei der Behandlung von Patienten mit pathologischen Erlebnissen bei der Betrachtung der Symptome weniger wichtig, ob die Sensibilität des Patienten angeboren oder aus der Erfahrung entstanden ist, sondern das Zusammenspiel des Angeborenen und der Erfahrung (vgl. ebd.). „Nothing could be more mistaken, though, than to regard this excessive sensitiveness as in itself a pathological character component.“ (Jung, 1913, S. 398 zitiert aus: Aron, 2004, S. 347)

Er schließt somit weder aus, dass es eine ‚gewisse‘ angeborene Sensibilität noch eine Pathologische gibt. Für Jung war eine angeborene Sensibilität ein eindeutiger Prädiktor für die frühzeitige Entwicklung von Neurosen (vgl. Jung, 1913, S. 409 zitiert aus: Aron, 2004, S. 347). Der damaligen pathologischen Definition²⁴ von Neurosen fügte er noch hinzu: „The neurotic is ill not because he has lost his old faith, but because he has not yet found a new form for his finest aspirations.“ (Jung, 1914, S. 668-9 zitiert aus: Aron, 2004, S. 349) Hierzu postuliert Aron (2006, S. 18), dass HSPs mit geringen Problemen in ihrer Kindheit nicht weniger depressiver oder ängstlich werden, als nicht-HSPs. Allerdings gibt es einen Einfluss von Problemen in der Kindheit bei HSPs, auf die Entwicklung von Schüchternheit, Depression und Ängstlichkeit.

In diesem Zusammenhang ist noch eine weitere Unterscheidung zu treffen: eine generelle Sensibilität gegenüber Reizen und Sensibilität

²⁴ Zu dieser Zeit war es ein allgemeiner Begriff für psychische Störungen.

gegenüber spezifischen Situationen. „A complex always creates a sensitivity to those situations that constellate it. Constitutional sensitivity, with its more through processing of all experience, is both more consistent and less exaggerated, except where it overlaps with complex.“ (Aron, 2004, S. 357) Eine Besonderheit ist hier die psychische Störung der Posttraumatischen Belastungsstörung (PTBS). Sie kann sich durch eine besondere Wachsamkeit bzw. Ängstlichkeit gegenüber vielen Reizen äußern, von denen einige unterdrückt und andere wiederum besonders intensiv vernommen werden (vgl. ebd.).

Diese bisher eher hermeneutischen Herleitungen für das Argument, das für eine erbliche Determinante steht, werden durch Studien von Chen, Chen, Moyzis, Stern, He, Li & Dong (2011) unterstützt. Ihnen scheint eine genetische Veranlagung für Hochsensibilität wahrscheinlich. Ihren Ergebnissen nach kann Hochsensibilität mit Polymorphismen des Neurotransmitters Dopamin in Verbindung gebracht werden. Dopamin bzw. Dopaminausschüttung im Nucleus accumbens ist zentraler Bestandteil des Belohnungssystems des Gehirns (vgl. Pinel & Pauli, 2012, S. 472f). Die Autoren untersuchten 480 chinesische Studenten anhand ihrer Daten auf der HSP-Scale (Aron et al., 1997) und ihr Blut mit einer Genanalyse auf 98 Polymorphismen. Sie fanden bei 10 Loci (Genorte) signifikante Zusammenhänge. Damit konnten sie zeigen, dass das Phänomen hspS beim Menschen genetische Korrelate aufweist.

Persönlichkeit – BIG 5

Im Jahr 2006 führten Smolenska, McCabe & Woody in einer Studie mit 851 Teilnehmern u.a. eine Faktorenanalyse mit der HSP-Skala (Aron et. al., 1997) durch. Für sie bestätigte sich die Aussage der Eindimensionalität der HSP-Skala nicht. Es stellte sich eine Drei-Faktoren-Lösung heraus: „*Ease of Excitation* (,durch externe und interne Anforderungen psychisch überfordert‘, ,Erregbarkeit‘), *Aesthetic Sensitivity* (,ästhetische Sensitivität‘) und *Low Sensory Threshold* (,niedrige sensorische Erregungs- bzw. Reizschwelle‘).“ (Blumentritt, 2012, S. 37f) Smolenska et. al. (2006) korrelierten diese Faktoren mit dem Fünf-Faktoren-Modell (NEO-FFI) nach Costa und McCrae (1989). In dieser Studie korrelierte ästhetische Sensitivität hoch mit Offenheit für Erfahrungen und die

niedrige sensorische Reizschwelle und Erregbarkeit mit Neurotizismus (vgl. Blumentritt, 2012, S. 38; vgl. Aron, et. al., 2012, S. 13). Ahadi und Bashapoor (2010) konnten diese Ergebnisse in Ihrer Studie mit 180 Studenten bestätigen. Sie verwendeten ebenfalls die HSP-Skala (Aron et. al., 1997) und den NEO-FFI von Costa und McCrae (1989).

Licht, Mortensen & Knudsen (2011) untersuchten in einem ähnlichen Versuchsaufbau wie Chen, et al. (2011) Blutproben von 169 Probanden Polymorphismen des Neurotransmitters Serotonin auf Zusammenhänge mit dem NEO-PI-R von Costa & McCrae (1992), Temperament and Character Inventory (TCI) von Cloninger et al. (1994), HSP Scale (Aron et al., 1997) und der Revised Hopkins Symptoms Checklist (SCL-90R) von Derogatis LR (1994; Quellen zitiert aus: Licht et al., 2011). Sie fanden heraus, dass SPS positiv mit dem weiblichen Geschlecht, Disstress, Neurotizismus, Schadensvermeidung, Offenheit und negativ mit Extraversion korreliert. Hsps korreliert mit den Serotonin-transmitterwerten wenn das Geschlecht der Probanden, Alter, Disstress und die Persönlichkeitseigenschaften Neurotizismus, Extraversion und Offenheit mit einbezogen werden (vgl. Licht et al., 2011). „Erblichkeitsstudien zeigen, dass fast alle Persönlichkeitseigenschaften durch genetische Faktoren beeinflusst werden [...]“ (Loehlin et. al., 1998 zitiert aus: Zimbardo & Gerrig, 2004, S. 608)

Eigenständige Gruppe vs. Normalverteilung

Neben den schon erwähnten Merkmalen und Besonderheiten von HSPs stellt sich u.a. die Frage, wie sich HSPs von nicht-HSPs unterscheiden. Es soll dabei nicht diskutiert werden, welche Merkmale sie unterscheiden, sondern wie sich die HSPs auf eine Grundgesamtheit verteilen, d.h. entweder dimensional oder kategorial. In der Literatur wird häufig von einem ‚Cut-Off‘ Wert gesprochen, d.h., dass Probanden, welche auf der HSP-Skala (Aron et al., 1997) die 15 - 20% der höchsten Werte haben, als hochsensibel gewertet werden. Diese vermittelte Dichotomie zwischen hochsensiblen und nicht-hochsensiblen Menschen lässt vorerst auf diese zwei Kategorien schließen.

Blumentritt (2012) wollte in ihrer quantitativen Studie zeigen, dass die von Aron (1999) postulierten Werte²⁵ auf die Verteilung von hspn unter Studierenden an der Universität Bielefeld übertragbar ist (vgl. Blumentritt, 2012, S. 71). Sie verwendete eine von ihr ins Deutsche übersetzte Fassung der HSP-Scale (vgl. Aron et al., 1997). Bei der Studie konnten 1410 Datensätze verwertet werden. Sie fand heraus, dass „[...] eher von verschiedenen Abstufungen des Merkmals high sensory-processing sensitivity als von einer abgrenzbaren hochsensitiven Gruppe wie in den bisherigen Forschungsergebnissen gesprochen werden [...]“ (Blumentritt, 2012, S. 169) kann. Die „Darstellung des Merkmals ließ eine Gaus-Verteilung erkennen.“ (Ebd.)

Im selben Jahr hat Borries (2012) eine Studie veröffentlicht, in welcher sie herausfinden wollte, ob SPS ein Taxon ist. Sie wertete mit mehreren taxometrischen Analysemethoden 898 Datensätze aus. Die Probanden füllten eine modifizierte 31 Items-Version der HSP-Scale (Aron et al., 1997) aus. „Der taxonische Befund stützt die Annahme, dass hochsensitive Personen eine Klasse von Menschen bilden, die sich durch Art und Weise definiert, wie Sinneseindrücke und Gefühle verarbeitet werden. Folglich bestehen die Unterschiede zwischen HSPn und ihren Mitmenschen nicht in graduellen Abstufungen, sondern sie sind vielmehr *qualitativer* Art.“ (Ebd., S. 124) Dies bedeutet, dass Arons Behauptung einer hochsensiblen ‚Gruppe‘ unterstützt wird. Anhand der Ergebnisse kann allerdings nicht nachvollzogen werden, wie der Cut-Off (20%) von Aron (1997) gesetzt werden konnte, dieser aber durch die Studie von Borries (2012, S. 126) bestätigt wurde.

Auf den ersten Blick scheint hier ein perspektivischer Konflikt aufgedeckt zu sein, der entweder eine abgegrenzte Gruppe oder eine Normalverteilung des Phänomens postuliert. Auf den zweiten Blick kann dieser Widerspruch allerdings relativiert werden, da sich Borries (2012) auf die Erkennung und Deutung latenter Variablen und Blumentritt (2012) auf die Messung manifester Variablen, die normalverteilt sein können, fokussierten.

²⁵ 15 – 20% der amerikanischen Bevölkerung sollen hochsensibel sein.

Psychophysiologische Erläuterungen

Aus psychophysiologischer Perspektive veröffentlichten Blach & Egger (2014) eine Studie zum Thema hsp. „Es wurde überprüft, inwieweit Ängstlichkeit, Depression, Stress, Alter und Geschlecht das mittels eines spezifischen Erhebungsinstruments gemessene Konstrukt *Hochsensibilität* vorhersagen.“ (Blach & Egger, 2014, S. 4) Zudem wollten die Forscher herausfinden, ob HSPs stärker auf Stress reagieren und ihren Herzschlag präziser wahrnehmen können (vgl. ebd.). Sie testeten in diesem Rahmen 50 Probanden. Dazu wurden der Fragebogen zur Feinfühligkeit (vgl. Blach & Egger, 2011), mehrere Inventare zu chronischem Stress²⁶, respektive Angst- und Ängstlichkeits-²⁷, Depressions-²⁸ und Herzschlagwahrnehmungstests, angewandt. Anhand der Summenwerte dieser Tests²⁹ kann Hochsensibilität zu 59% vorausgesagt werden. Im Detail bedeutet das, „je höher die Ängstlichkeitswerte sind, desto höher ist die Hochsensibilität ausgeprägt.“ (Ebd., S. 12) Folgt man diesen Ergebnissen, so „[...] berichten stärker sensible Personen neben höheren Ängstlichkeitswerten auch über deutlich höhere Stress-, und Depressivitätssymptome.“ (Ebd.)

Diese Beobachtung teilt auch Benham (2006) durch seine Studie zu Stress und physischen Krankheitsbildern von HSPs. „The results demonstrated that high sensory-processing sensitivity [...] is associated with greater perceived stress and more frequent symptoms of ill health.“ (Benham, 2006, S. 1438) Bezüglich des Alters der Probanden lässt sich herausstellen, dass die Sensibilitätswerte mit steigendem Alter zunehmen, was bspw. als steigende Erfahrung oder als Zunahme von ‚Gebrechen‘ interpretiert werden kann (vgl. Blumentritt, S. 171). Hingegen konnte in dieser Studie kein signifikanter Zusammenhang zwischen ‚chronischer Krankheit‘ und Hochsensibilität festgestellt werden.

²⁶ TICS Trierer Inventar zum Chronischen Stress (Schulz, Schlotz & Becker, 2004)

²⁷ STAI State-Trait-Angstinventar (Laux, Glanzmann, Schaffner & Spielberger, 1981);
BAI Beck-Angst-Inventar (Margraf & Ehlers, 2007)

²⁸ BDI 2 Beck-Depressions-Inventar 2 (Hautzinger, Keller & Kühner, 2009)

²⁹ Ohne Herzschlagwahrnehmungstest

Als letzter zu prüfender Zusammenhang ist das Geschlecht zu nennen. Männer konnten ihren Herzschlag genauer wahrnehmen als Frauen, obwohl Frauen die höheren Sensibilitätswerte hatten. Die Herzschlagwahrnehmungsfähigkeit korreliert mit der Fettmasse des Körpers, das heißt je mehr Fettmasse, umso unpräziser die Herzschlagwahrnehmungsfähigkeit (vgl. Blach & Egger, 2014, S. 13f). Hochsensibilität ist somit ein „[...] primär psychologisches Phänomen [...], das erst sekundär physiologische Auswirkungen generiert.“ (Ebd., S. 12)

Die Rolle des Geschlechts

In den letzten Kapiteln wurde das kontroverse Thema des Geschlechts im Bezug zur Hochsensibilität bereits angesprochen. Gearhart (2012) untersuchte in seiner Studie, in welcher u.a. ein Kapitel die Überschrift „HSM Are Not „Real Men“?“ (S. 77) hat, inwiefern Liebesbeziehungen durch hochsensible Männer beeinflusst werden. Der Forscher prüft damit auch die These von Aron (2000), in welcher sie behauptet, dass hochsensible Männer (HSM) sich von nicht-HSM unterscheiden. „Die Vorzüge von HSP in Beziehungen liegen auf der Hand – zum Beispiel sind wir gewissenhaft, intuitiv, aufnahmefähig für die Stimmungen anderer und bereit, gründlich darüber nachzudenken, was vor sich geht.“ (Aron, 2006, S. 52) Sie behauptet jedoch auch, „[...] dass eine Beziehung mit einer HSP das Potenzial in sich trägt, entweder außergewöhnlich erfolgreich oder auf ganzer Linie erfolglos zu werden.“ (Ebd.)

Aron (2000) sieht die HSM in einem Konflikt mit den klassischen und traditionellen amerikanischen Verständnis für Maskulinität (vgl. ebd, S. 50). Sie baut ihre Argumentation mit dem Hinblick auf die ‚Mängel‘ der amerikanischen Männer (nicht-HSM) auf. Sie ging insbesondere darauf ein, dass Männer ihre Emotionen nur mangelhaft ausdrücken könnten, nicht aufmerksam gegenüber Emotionen anderer und rücksichtslos seien (vgl. Bem, 1974; Mahalik et. al., 2003 zitiert aus: Gearhart, 2012, S. 77). Da HSM diese ‚Lücken‘ jedoch mit ihren Fähigkeiten ausfüllen, meint Aron (2006, S. 88f), dass HSM oft als feminin wahrgenommen werden können. Diese evtl. geringere Identifizierung der HSM mit diesen klassischen Attributionen, welche

für Aron auch eine klassische männliche Rolle repräsentieren, könnte bei HSM Stress verursachen, sich in dieser Rolle nicht zu finden (engl. ‚gender role stress‘) (vgl. ebd., S. 89).

Gearhart (2012) hat dazu 81 heterosexuelle Paare an der Louisiana State University untersucht. „The overall purpose of this dissertation is to determine the positive and negative influences of SPS on interpersonal relationships and communication.” (Ebd., S. 6) Die 81 männlichen Probanden sollten verschiedene Onlinefragebögen³⁰ ausfüllen und dem Forscher die Kontaktinformationen ihrer Freundinnen weitergeben. Diese wurden dann zu ihrer Beziehungszufriedenheit und der Verhaltensregulierung³¹ ihrer Freunde befragt.

Gearhart (2012) fand heraus, dass HSM im Vergleich zu nicht-HSM ihren Gefühlen mehr Ausdruck verleihen können³². Das äußert sich dadurch, dass sie vor allem negative Gefühle wie Enttäuschungen kommunizieren, da sie emotional reaktiv sind (vgl. ebd., S. 111; Jagiellowicz, 2012). Des Weiteren wurde herausgefunden, dass HSM einen höheren Stress verspüren ihre Geschlechterrolle auszufüllen, als nicht-HSM (vgl. ebd., S. 104). „Do HSM experience greater gender role stress, the answer is yes, but not because they are more conforming to American masculine ideology.” (Ebd., S. 112) Dies ließe sich jedoch eher durch Erfahrungen erklären, in denen ihnen suggeriert wurde ‚nicht männlich genug‘ zu sein, was sich wiederum durch ihre gefühlvollere Art auch in der Beziehung in den Fragebögen widerspiegelt (vgl. ebd., S. 112f).

2.1.3. Fokus der Hochsensibilität in dieser Studie

Aufbauend auf den vorgestellten Studien und als Überleitung zum nächsten Kapitel verjüngt sich in diesem Kapitel der Fokus auf die Umstände von HSPs in der Arbeitswelt. Neben den Herausforderungen von HSP in diesem Kontext, gibt es allerdings auch Vorteile der Hochsensi-

³⁰ Highly Sensitive Persons Scale (Aron, 1997); Relationship Assessment Scale (Hendrick, 1988); Conformity to Male Norms Inventory (Mahalik et. al., 2003); Gender Role Conflict Scale (O’Neil et. al., 1986)

³¹ Engl.: Affect management behavior

³² Engl.: expressive

lität, welche durch kaum seriös-wissenschaftliche Literatur, sondern eher durch populärwissenschaftliche Literatur hervorgehoben wird. Hierzu zählen u.a. „Kreativität im Überfluss, dazu Gewissenhaftigkeit, Loyalität und Empathie für Kunden und Mitarbeiter.“ (Aron, 2014, S. 227) Es konnte bei Rizzo-Sierra, Leon-Sarmiento & Leon-Sarmiento (2012) eine positive Korrelation zwischen Hochsensibilität und u.a. Kreativität³³ festgestellt werden.

Aron (2014) postuliert ebenfalls, dass HSP „[...] in der Unternehmenswelt schnell aufsteigen [...]“ (ebd., S. 231) und „mit der Zeit häufig an Status und Macht [...]“ (ebd., S. 237) gewinnen.³⁴ Um diesen Status längere Zeit halten zu können, stehen ihnen allerdings ihr ethisches und moralisches Verständnis im Weg, welche sie im Widerspruch zu ihrer Tätigkeit sehen. Für HSP ist es auch der Sinn einer Tätigkeit, den sie in ihrem Beruf sehen müssen, um darin glücklich zu werden.

Jahoda (1982) unterscheidet zwischen einer manifesten Funktion (*Geld-erwerb*) und fünf latenten Funktionen (*Die Auferlegung einer festen Zeitstruktur, Sozialkontakt, Status und Identität, die Teilhabe an kollektiven Zielen, regelmäßige Aktivität*) für Erwerbsarbeit. Diese Dimensionen haben laut Jahoda einen direkten Einfluss auf die psychische Gesundheit (vgl. Holleder & Brand, 2006, S. 36). Dabei könnten es die „[...] Zusammenhänge von HSPs mit den Merkmalen Spiritualität, Moralvorstellung und starker Gerechtigkeitssinn [...]“ (Hoffmeister, 2012, S. 115) sein, durch die sie evtl. an ihre Grenzen stoßen, wenn der erworbene Status und die Identität nur bedingt den moralischen Vorstellungen entspricht (vgl. Nerdinger, Blickle & Schaper, 2011, S. 174ff).

Parlow (2006, S. 180) berichtet auch von Berufen, die HSPs vergleichsweise häufig ausüben. Dazu zählt er u.a. Psychologen, Sozialarbeiter, Lehrer und Wissenschaftler. Daraus ließe sich vermuten, dass es unter sozial- und geisteswissenschaftlichen Berufen mehr HSP gibt. Blumentritt (2012, S. 159ff) hat in ihrer Studie festgestellt, dass es unter Studie-

³³ Engl.: creativity-like characteristics

³⁴ Aron (2014) führt dazu keine empirischen Ergebnisse auf.

renden der Geisteswissenschaften keine signifikant höheren Werte auf der Highly Sensitive Person Scale gibt, als bei Studierenden der Naturwissenschaften. Eine sogenannte Selbstselektion konnte nicht bestätigt werden. Zudem gab es in der Studie von Hoffmeister (2012) „Die geringsten Korrelationen [...] zwischen dem Merkmal HSPS und den Variablen „Hilfsbereitschaft“ sowie „prosoziales“ Verhalten.“ (Ebd., S. 116)

„Die Hochsensiblen können beinahe jede Arbeit machen, wenn sie sie auf ihre Art tun können.“ (Aron, 2014, S. 235) Das deckt sich mit den Ergebnissen der Studien von Gearhart (2012, S. 69f). Er fand heraus, dass HSP ihr Arousal (Erregungszustand) bewusster wahrnehmen und aufmerksamer ihrer Umgebung gegenüber sind. „[...] HSPs notice more sensory stimuli, „pause and check“ them out, and process subtle stimuli for longer durations.“ (Ebd.) Zudem lassen sich HSP schneller als nicht-HSP ablenken und das durch alle Arten von Stimuli, besonders anfällig sind sie jedoch für auditive Reize (vgl. ebd., S. 70). Für Aron (2014, S. 239f) ist es die Arbeitsumgebung, die es HSPs oft schwer macht ihren Arbeitsalltag, ihre Fähigkeiten voll ausschöpfen zu können. Zu diesen „[...] krank machenden Umgebungsfaktoren [...]“ (ebd.) gehören vor allem Großraumbüros, laute-störende Unterhaltungen und schlechtes Licht. In diesen Arbeitsumgebungen ist es für HSP schwierig ihr ‚optimales Aktivitätsniveau‘³⁵ zu erreichen. Das Aktivitätsniveau ist die „Ebene des seelischen Geschehens, die den schrittweisen Übergang vom tiefen Schlaf über den ruhigen Wachzustand bis zur normalen Tätigkeit und zu Erregungsspitzen bei heftigem Affekt beschreibt.“ (psychologie48) Den Zusammenhang zwischen Aktivitätsniveau und Leistungsfähigkeit beschreibt das Gesetz nach Yerkes & Dodson (1908). Es besagt, dass die Leistungsfähigkeit bei einem zu geringen oder einem zu hohen Aktivierungsniveau, welches durch externe Reize angeregt wird, nicht voll ausgeschöpft werden kann. Das optimale Aktivierungsniveau ist individuell verschieden.

Würde man diese Ergebnisse interpretieren, wäre es weniger das Verhalten der HSPs, welches ihre Entscheidung einen bestimmten Beruf zu

³⁵ Engl.: Arousal

erlangen oder ihren ‚Aufstieg in der Unternehmenswelt‘ beeinflusst, sondern eine Fähigkeit/Persönlichkeitseigenschaft. Man spricht hier auch von einem Konsistenzparadoxon: „Die Beobachtung, dass Beurteilungen der Persönlichkeit im Laufe der Zeit und über verschiedene Beobachter hinweg konsistent sind, während Beurteilungen des Verhaltens situationsübergreifend nicht konsistent bleiben.“ (Zimbardo & Gerrig, 2004, S. 610)

Hoffmeister (2012, S. 118ff) fand heraus, dass HSPs besondere Leistungen im Bereich der sozialen Perspektivenübernahme³⁶ besitzen. „Durch ihre „Sensibilität in Bezug auf Reize“ und die Tendenz zu einer „tieferen Verarbeitung“, wurde angenommen, dass Hochsensible in diesem Bereich zu sehr guten Leistungen³⁷ in der Lage sind. [...] Das Ergebnis spricht jedenfalls für diese Annahmen.“ (Ebd., S. 119) Theory of Mind (ToM) bezeichnet die „[...] Fähigkeit, mentale Zustände anderer Personen, die oftmals von der eigenen mentalen Perspektive abweichen, repräsentieren zu können [...].“ (Frith & Frith, 1999 zitiert aus: Bodden, 2010, S. 4) Aus diesen repräsentierten ‚Zuständen‘ lässt sich das wahrscheinliche Verhalten der anderen Personen voraussagen. „Hochsensible erzielten [...] durchschnittlich mindestens zehn Punkte mehr als Nicht-Hochsensible [...].“ (Hoffmeister, 2012, S. 93) Es ist jedoch zu erwähnen, dass entgegen der literaturbasierten Beschreibung des Phänomens ToM nach Bodden (2012, S. 4f) in der Studie die Fähigkeit wahrscheinlich eher nicht auf die Fähigkeit des ‚Lesens‘ äußerer Eindrücke zurückzuführen ist: „[...] HSPs were not more accurate at recognizing the facial, bodily, or vocal expressions of actors in the control condition.“ (Gearhart, 2012, S. 70) ToM ist somit nicht als Synonym für Empathie oder emotionale Intelligenz (vgl. Goleman, 2007) zu verstehen, die erlauben, „[...] die Gefühle des Gegenübers zu teilen.“ (Decenty & Jackson, 2004 zitiert aus: Bodden, 2012, S. 4f) Im Gegensatz zu HSPs, bei denen ein verhältnismäßig hoher ToM-Wert gemessen wird, sind bei Personen mit Autismus relativ niedrige Werte gegeben.

³⁶ Engl.: Theory of mind (ToM)

³⁷ Das Testinstrument (Bodden, 2012) wurde hier explorativ eingesetzt, d.h. dass bzgl. der Gütekriterien noch keine nähere Aussage getroffen werden kann

Sie besitzen nicht die Fähigkeit³⁸ mentale Zustände zu lesen und sie richtig, im Sinne der ToM, zu interpretieren (vgl. Baron-Cohen, 1995 zitiert aus: Förstl, 2012, S. 349). „Ein Mangel an ToM kann bei manchen Personen mit autistischer Veranlagung erhebliche Reserven für Spezialbegabungen freisetzen (*idiots savants*) [...]“ (Förstl, 2012, S. 4)

2.2 Forschungsstand subjektive Führungstheorien

Im Gegensatz zu Hochsensibilität ist Führung ein intensiv beforschtes Konstrukt. Die subjektiven Führungstheorien finden allerdings vergleichsweise selten Beachtung in der Führungsforschung³⁹. In diesem Kapitel wird, mit Bezug auf die Forschungsfragen, die objektive Führungstheorie umfassend vorgestellt und definiert, bevor darauf aufbauend mit der subjektiven Führungstheorie ebenso verfahren wird. Darauf folgen das Überblickskapitel, in dem thematisch das Überblickskapitel der Hochsensibilität gespiegelt wird, und die Schwerpunkte der subjektiven Führungstheorien.

2.2.1 Definition

Für die ersten Schritte auf dem Wissensgebiet der subjektiven Führungstheorien ist es unvermeidlich, einen definitorischen Ausflug zu den verschiedenen relevanten Begriffen und Erklärungen zu machen. Zuerst wird sich dem Begriff der Führung zugewandt. Nach einer allgemein gefassten Definition ist Führung eine zielbezogene Einflussnahme (vgl. von Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 1995, Neuberger, 2002 zitiert nach: von Rosenstiel, 2003, S. 4). Diese wird besonders auf Ziele angewandt, welche im Kontext eines Unternehmens zu finden sind, wie bspw. „[...] Erhöhung des Umsatzes [...]“ (von Rosenstiel, et al., 2003, S. 4). Führung wird in diesem Kapitel allerdings etwas allgemeiner definiert, dabei werden die verschiedenen Arten (personell/ strukturell) und Theorien (objektiv/ subjektiv) der Führung, als Voraussetzung für eine Abgrenzung der Inhalte, vorgestellt.

³⁸ sog. *mindblindness*

³⁹ In dieser Arbeit findet eine Wertung verschiedener Führungsstile, -Eigenschaften oder -Verhaltensweisen nach ‚Erfolg, Effizienz und Effektivität‘ nicht statt.

Objektive Führungstheorie

Die Begriffsbestimmung des multidimensionalen Konstrukts Führung wird vorerst allgemein gehalten. Zur *objektiven* Führungstheorie schreibt Aretz (2007, S. 7):

Betrachtet man verschiedene Übersichtsartikel zum Thema Führung auf der Suche nach einem einheitlichen Definitionsmerkmal (vgl. Allerbeck, 1977; Yukl & Van Fleet, 1992; Neuberger, 2002, 1994; Rosenstiel, 1992; Schettgen, 1991; Staehle, 1994; Weinert, 1998; Wiswede, 1990), so lässt sich als kleinster gemeinsamer Nenner, Führung allgemein als eine absichtliche, zielbezogene Einflussnahme bzw. (Verhaltens-) Beeinflussung beschreiben. Diese Definition ist allerdings sehr weit gefasst, da die Einflussnahme prinzipiell auf unterschiedlichen Wegen erfolgen kann und die Frage, *wie* eine Verhaltensbeeinflussung erreicht wird und *wer* beeinflusst wird, ungeklärt bleibt.

Bezogen auf das ‚Wie?‘ dieser Definition, wird in der Literatur auf zwei verschiedene Arten hingewiesen: indirekte Führung durch Strukturen (apersonal) und direkte Führung durch Menschen (personell) (vgl. von Rosenstiel, 2003, S. 4f; vgl. Aretz, 2007, S. 6f). Zu diesen genannten Strukturen zählen u.a. Organigramme, Corporate Identity, Statussymbole, Incentives und Karriereprogramme. Diese Strukturen wirken indirekt auf das Personal, welches sich innerhalb dieser Strukturen befindet und beeinflussen sie, um ein gewisses Ergebnis zu erreichen. Jenseits dieser ‚Regeln‘ befindet sich die personale Führung, welche auch als Fokus die Zielerreichung hat, allerdings diese über Kommunikation im Führungskraft-Mitarbeiterverhältnis bewirkt. Die Führungskraft (FK) bedient sich hier verschiedener Kommunikationsmittel, welche unterstützend im jeweiligen Führungsprozess eingesetzt werden können. Sie wirken u.a. unterstützend bei der Koordination von Aufgaben, Motivation der MA und Kontrolle von Prozessen bzw. Ergebnissen (vgl. von Rosenstiel, et al., 2003, S. 5). In diesem organisationalen Kontext ist dabei stets von einer „Beeinflussung von Einstellung und Verhalten [...]“ (Waldmann, 1999, S. 11) zu sprechen. Im Voraus soll jedoch keine konkrete Definiti-

on festgelegt werden, da durch die Integration der jeweiligen Definition, bzw. das jeweilige Konzept, dem dynamischen Charakter der Exploration direkte Grenzen gesetzt würden. Für diese Arbeit wird die personale Führung näher betrachtet, ohne die Apersonale endgültig auszuklammern.

Um ein umfassendes Verständnis für die verschiedenen Theorien zu schaffen und diese voneinander unterscheiden zu können, wird im Folgenden in kurzer Übersicht auf Führungsmodelle der objektiven Führungstheorie eingegangen. Der personale Ansatz, welcher hier weiterer Betrachtung unterliegt, kann anhand von vier verschiedenen Typologien von Führungsmodellen näher kategorisiert werden (vgl. Jago, 1982, S. 316). Diese vier Typen lassen sich in die Achsen Eigenschafts- und Verhaltenstheorien, sowie universelle- und situative Führungstheorien einordnen (vgl. Steyrer, 1993, S. 105).

	Universelle Führungstheorie	Situative Führungstheorie
Eigenschaftstheorie	Universelle Eigenschaftstheorie	Situative Eigenschaftstheorie
Verhaltenstheorie	Universelle Verhaltenstheorie	Situative Verhaltenstheorie

Tabelle 1: Typologie von Führungsmodellen (Steyrer, 1993, S. 104)

a) Universelle Eigenschaftstheorie

„Welche Eigenschaften unterscheiden Führende von Nicht-Führenden?“
(Steyrer, 1995, S. 42)

Der Gedanke, dass eine Führungskraft bestimmte Merkmale hat, welche sie von ihren ‚Untergebenen‘ unterscheidet, manifestierte sich bereits vor über 2300 Jahren⁴⁰ und ist damit der älteste und erste bekannte Ansatz der Führungsforschung (vgl. Aristoteles, 1879 zitiert aus: Kunczik, 1972, S. 9ff). Vor etwa 500 Jahren hat Machiavelli⁴¹ ausgiebig

⁴⁰ Aristoteles (*384 v. Chr.; †322 v. Chr.)

⁴¹ (*1469; †1527)

Charakterisierungen und Beschreibungen von Eigenschaften eines Fürsten niedergeschrieben, nach welcher sich „[...] besonders die Fürsten Lob oder Schande zuziehen.“ (Machiavelli, 1833 zitiert aus: Kunczik, 1972, S. 17) Aus dem Vergleich der festgehaltenen Eigenschaften lässt sich ableiten, dass die Eigenschaften idealisierter ‚Führer‘ je nach historischer Epoche und Kontext einer steten Entwicklung unterliegen.

Die Forschungsphasen folgten hier einem Dreisprung, welcher auf die Entwicklung von Testverfahren ausgerichtet war und auf die Unterscheidung zwischen Führer und Geführtem aufbaute. In einer ersten Phase wurden die Eigenschaften analysiert, welche Führungskräfte kennzeichnen. Es wurden hier die verschiedensten Daten erhoben, u.a. physische Größen (z.B. Körpergröße, -gewicht, -bau; Erscheinungsbild), psychische Eigenschaften (z.B. Intelligenz, Persönlichkeitseigenschaften), Schulleistung und der sozio-ökonomische Status (vgl. Stogdill, 1948 zitiert aus; Kunczik, 1972, S. 86ff).⁴² Nachdem entsprechende Testverfahren (vgl. Schuler, 2003) anhand der gewonnenen Daten entwickelt wurden, konnten damit im Rahmen von Assessment Center (AC) (vgl. Höft & Funke, 2006, S. 161f) Bewerber auf vakante Führungspositionen getestet werden (vgl. von Rosenstiel, 2003, S. 7f).

Allerdings wurde bzgl. des Zusammenhangs zwischen Führungseigenschaften und Führungserfolg Kritik geäußert. Stogdill (1948) fand beim Vergleich von 15 Studien heraus, dass es eine große Varianz in der Korrelation zwischen Intelligenz und Führungserfolg gibt.⁴³ Das lässt sich u.a. dadurch erklären, dass „[...] der Führungserfolg nicht nur von einem Persönlichkeitszug, sondern einer Vielzahl von Merkmalen abhängig sei, dass man auch die Interaktion zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen bedenken müsse, dass sowohl die Persönlichkeitsmerkmale als auch der Führungserfolg in den verschiedenen Studien operationalisiert worden

⁴² „Die Durchschnittsperson, die eine Führungsposition innehält, übertrifft das durchschnittliche Mitglied einer Gruppe hinsichtlich der folgenden Merkmale: 1) Intelligenz, 2) Schulleistung, 3) Zuverlässigkeit bei der Ausführung verantwortungsvoller Aufgaben, 4) Aktivität und soziale Beteiligung und 5) sozio-ökonomischer Status.“ (Stogdill, 1948 zitiert aus: Kunczik, 1972, S. 115)

⁴³ Höchste Korrelation: .90; niedrigste Korrelation: -.14

seien und [...] unterschiedliche Beziehungen [...] je nach Situation zu erwarten sei.“ (von Rosenstiel, 2006, S. 365f) Dennoch wurde ein signifikanter Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Führung(erfolg) festgestellt.

b) Universelle Verhaltenstheorie

„Anhand welcher Kategorien läßt sich Führungsverhalten (Führungsstil) beschreiben?“

(Steyrer, 1995, S. 42)

Die Idee zu dieser Theorie entstand daraus, dass man davon ausging, dass manifestierte Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften zu einem gewissen Verhalten führen oder sich sogar ein Führungsstil (typisches Verhalten) abzeichnen kann. Dieses Verhalten wird als konstant und nicht situationsabhängig beschrieben (vgl. von Rosenstiel, 2006, S. 367). Eines der bekanntesten, neben den fast unzähligen verhaltens-theoretischen Modellen, ist das Führungsverhaltensgitter/ Managerial Grid (vgl. Blake & Mouton, 1964; 1968; 1987). Die Autoren ordnen verschiedene Führungsstile in ein zweidimensionales Raster ein. Auf der horizontalen Achse⁴⁴ wird die ‚Betonung der Produktion‘ gewichtet und auf der vertikalen die ‚Betonung des Menschen‘. Die Kombination dieser Dimensionen konstruieren 81 verschiedene Führungsstile, welche durch Blake & Mouton (vgl. 1968, S. 33f zitiert aus: Hentze & Brose, 1990, S. 124ff) beschrieben werden. Das Modell baute darauf auf, dass Verhalten und somit auch Führungsstile, entgegen der universellen Verhaltenstheorie auch erlernbar sind. Dementsprechend finden Seminare statt, in welchen diagnostiziert wird, welches Führungsverhalten den Teilnehmern entspricht. Daraufhin werden folgende Übungen so ausgerichtet, dass der erstrebenswerte Zustand 9,9 erreicht wird. Jedoch „[...] konsistente Ergebnisse liegen hier nicht vor. Dagegen ist die Korrelation zwischen der Mitarbeiterorientierung und der Zufriedenheit der Geführten in der Regel hoch.“ (von Rosenstiel, 2006, S. 369)

⁴⁴ Die Skala reicht auf beiden Achsen jeweils von 1 bis 9.

Ein weiteres Konzept erfreut sich in den letzten Jahren zunehmender Beliebtheit: Transformationale Führung (vgl. Burns, 1995 zitiert aus: Steyrer, 1995, S. 147ff). Sie baut auf der Transaktionalen Führung, welche auf einem marktorientierten Schema beruht, auf und ergänzt diese. „Lässt sich der Geführte für die Ziele des Führenden gewinnen so sorgt dieser dafür, dass der Geführte auch seine Ziele erreicht.“ (von Rosenstiel, 2006, S. 370) Aus diesem zielorientierten Belohnungsschema, welches auch ‚Management by Exception‘ mit einschließt, bricht die transformationale Führung aus. Sie tritt an die Stelle der extrinsischen Motivation (monetär etc.), um „[...] langfristige, übergeordnete Werte und Ideale (intrinsische Motivation) [...]“ (Felfe, 2015, S. 40) zu vermitteln. Dabei versteht sich transformationale Führung als eine stete „[...] Verwandlung des Geführten durch den Führenden [...].“ (von Rosenstiel, 2006, S. 371) Die Dimensionen von Transformationaler Führung, von welcher auch Empfehlungen für die Praxis abgeleitet werden, sind Charisma, inspirierende Motivierung, intellektuelle Stimulierung und individuelle Wertschätzung (vgl. ebd). Das bekannteste Instrument zur Messung dieses validierten Konstrukts ist das MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Transaktionale und transformationale Führung korrelieren mit langfristigem Erfolg (vgl. Bass & Avolio, 1990 zitiert aus: von Rosenstiel, 2006, S. 371).

c) Situative Eigenschaftstheorie

„Welche Eigenschaften von Führenden sind in welchen Situationen adäquat?“

(Steyrer, 1995, S. 42)

Stabile Persönlichkeitseigenschaften sind in der universellen, wie auch in der situativen Eigenschaftstheorie Voraussetzung. Es wird hier allerdings nicht davon ausgegangen, dass die Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften in jeder Situation zum Erfolg führen, sondern dass diese in Abhängigkeit der jeweiligen Situation Betrachtung finden müssen. Laut dieser Theorie gibt es also keine idealen und allumfassenden Führungspraktiken (vgl. Staehle, 1994, S. 327f). Als Vorreiter dieser Theorie (Kontingenztheorie) ist Fiedler (vgl. 1966 zitiert aus: Kunczik, 1972, S. 179ff) zu nennen. „Im Kernpunkt geht es in der Kontingenzthe-

orie⁴⁵ darum, einen optimalen Fit zwischen dem Führenden und seiner Situation zu sichern, um hohe Leistung der geführten Gruppe wahrscheinlich zu machen.“ (von Rosenstiel, 2006, S. 371) Der Führungsstil wird hier mit dem LPC- (Least Preferred Coworker) Instrument gemessen. Es „[...] mißt das Ausmaß, in dem der Führer den am wenigsten geschätzten Mitarbeiter noch relativ wohlwollend beschreibt.“ (Hentze, et al.1990, S. 193) In der stets dichotomen Darstellung dieses Modells wird zwischen zwei Führungsstilen unterschieden: Aufgabenorientierung und Personenorientierung. Eine Führungskraft ist laut des LPC aufgabenorientiert, wenn sie „[...] das Bedürfnis nach Aufgabenlösung und Zielerreichung befriedigt [...]“ (Staehle, 1994, S. 329) und personenorientiert, wenn sie „[...] das Bedürfnis nach guten menschlichen Beziehung zwischen Führer und Geführten befriedigt [...].“ (Ebd.) Vom ersten wird laut LPC ausgegangen, wenn die FK den LPC, trotz seiner Position, recht günstig beschreibt und von letzterem, wenn sie ungünstig beurteilt wird (vgl. Hentze & Brose, 1990, S. 193). Fiedler operationalisiert das Konstrukt ‚Führungssituation‘ durch die Dimensionen⁴⁶ Führer-Geführten-Beziehung (gut/ schlecht), Aufgabenstruktur (strukturiert/ unstrukturiert) und Positionsmacht (stark/ schwach). Aus diesem dreidimensionalen Gebilde lassen sich Situationen ableiten, die günstig, mittel oder ungünstig sind (vgl. Staehle, 1994, S. 331). Fiedlers Ergebnisse (vgl. Kunczik, 1972, S. 186ff) führen ihn zu der Empfehlung, „[...] für günstige oder ungünstige Situationen einen aufgabenorientierten, für mittlere Situationen einen mitarbeiterorientierten Vorgesetzten [...]“ (von Rosenstiel, 2006, S. 372f) einzusetzen. Weil die Eigenschaften und somit der Führungsstil einer FK als stabil angesehen werden, könnte man zur Zielerreichung entweder gezielt FK ansprechen, die einem benötigten Stil entsprechen oder im Rahmen des Situationsmanagements Situationen so manipulieren, dass sie ideal zum Führungsstil einer FK passen (ebd., S. 373).

⁴⁵ Fiedler setzt die Kontingenztheorie aus den drei Komponenten Führungsstil, Günstigkeit der Führungssituation und der Effektivität zusammen (vgl. Kunczik, 1972, S. 179ff).

⁴⁶ Mehr dazu u.a. bei Kunczik (1972, S. 182ff) und Hentze & Brose (1990, S. 194ff)

Unabhängig von den ausgiebigen Kritiken an der Kontingenztheorie von Fiedler, welche u.a. die sehr kleinen Stichproben, die geringe theoretische Fundierung und die geringe Kontextualität umfassend ansprechen, ist es sein Verdienst, dass die Option einer situativen Eigenschaftstheorie im Rahmen der Diskussionen in der Führungsforschung näher betrachtet wurde (vgl. Hentze, et al., 1990, S. 204f; vgl. Meleghy, 1980, S. 90ff).

d) Situative Verhaltenstheorie

„Unter welchen situativen Voraussetzungen ist welches Führungsverhalten angebracht [...]?“ (Steyrer, 1995, S. 42)

Neben der Beachtung der Eigenschaften in Abhängigkeit vom situativen Kontext, haben sich auch verschiedene Modelle etabliert, die das Verhalten von FK in den Kontext verschiedener Situationen setzen. Hier soll das normative Entscheidungsmodell von Vroom & Yetton (1973 zitiert aus: Steyrer, 1993, S. 188ff) vorgestellt werden, welches sich mit anderen Modellen, vor allem im Praxiseinsatz, durchgesetzt hat (vgl. von Rosenstiel, 2006, S. 373). Dieses anwendungsorientierte Modell schreibt vor, für welchen Führungsstil sich FK in welcher Situation entscheiden sollten, um erfolgreich zu sein (vgl. Staehle, 1994, S. 807). Es beruht darauf, dass es nicht das optimale und allumfassende Verhalten gibt, sondern eine Verhaltensvariabilität in verschiedenen Situationen den Erfolg bringt (vgl. von Rosenstiel, 2006, S. 373). Das Modell unterscheidet hier zwischen fünf verschiedenen situativen Verhaltensweisen von FK: „[...] autoritär [...], beratend [...], gruppenzentriert [...] oder delegativ [...]“. Dabei wird unterschieden, ob es sich um ein „individuelles“ Problem handelt (das vom Führer und einem Mitglied gelöst werden muss) oder ob es um ein „Gruppenproblem“ geht (bei dem der Vorgesetzte einer Mehrzahl von Mitarbeitern gegenübersteht).“ (Hentze, et al., 1990, S. 209) Es steht in diesem Modell also die evtl. Partizipation der MA an Führungsentscheidungen im Mittelpunkt. Anhand eines Entscheidungsbaums werden situationsdiagnostische Fragen (A – H) gestellt, welche die FK jeweils mit ja oder nein zu beantworten hat (vgl. Vroom, 1981, S. 186 zitiert aus: Hentze, et

al., 1990, S. 210f). Durch die Beantwortung der Fragen gelangt die FK an die ‚Astspitzen‘, an denen jeweils Entscheidungs- bzw. Verhaltensratschläge zu finden sind (vgl. von Rosenstiel, 2003, S. 19f). Das Modell führt laut der Autoren zu ‚besseren Führungsergebnissen‘, was anhand der Kriterien „[...] Qualität der Entscheidung, Akzeptanz der Entscheidung, Ökonomie des Entscheidungsverhaltens [...]“ (Ebd.) festgemacht werden kann.

In mehreren Validierungsstudien konnte herausgefunden werden, „[...] dass erfolgreiche Führungsentscheidungen häufiger auf modellkonforme Weise getroffen wurden als nicht [E]rfolgreiche [...]“ (Jago, 1995; Scholz, 2002 zitiert aus: von Rosenstiel, 2006, S. 373) Für die Praxis und die damit verbundene Entwicklung einer situativer Führungskompetenz wurden Trainings generiert, welche auf die oben genannte Validierung⁴⁷ aufbauen (vgl. Vroom & Yetton, 1973, S. 81ff zitiert aus: Hentze, et al., 1990, S. 214).

Neben den konzeptionellen Kritiken an dieser situativen Verhaltenstheorie, welche u.a. ansprechen, dass „[...] nur direkt führungsbezogene Situationsmerkmale [...]“ (Sydow, 1981 zitiert aus: Staehle, 1994, S. 813) betrachtet werden und verschiedene Hierarchien und individuelle Organisationsmerkmale außen vorgelassen werden. Zusätzlich wurden implizite Theorien in die Überlegungen nicht mit einbezogen. Weitere Studien (vgl. Piel, 1986 zitiert aus: ebd.) führten u.a. zu dem Ergebnis, dass sich FK kooperativer einschätzen „[...] als es der Wirklichkeit entspricht.“ (Ebd.)

Subjektive Führungstheorie

Nachdem oben ausgiebig Theorien aus dem Ressort der objektiven Führungstheorien beschrieben und diskutiert wurden, nähert sich dieses Kapitel den subjektiven Führungstheorien. Doch bevor eine Abgrenzung dieser Führungsforschungs-‚Paradigmen‘ vollzogen wird, findet eine Begriffsbestimmung der jeweiligen Theoriebegriffe statt:

⁴⁷ Mehr zu den Hypothesen u.a. bei Staehle (1994, S. 812)

Subjektive Theorien sind zunächst Theorien, welche im Alltag durch jeden Menschen aufgestellt werden können. Sie erklären u.a. die Umwelt, Geschehnisse und verschiedene Phänomene aus der Sicht des jeweiligen Laien, der sich zur Erklärung dieser Begriffe implizit seiner Erfahrungen bedient. Objektive Theorien, in diesem Kontext auch wissenschaftliche Theorien genannt, werden im Gegensatz dazu durch den ‚Forscherblick‘ betrachtet und anhand der wissenschaftlichen Gütekriterien⁴⁸ (vgl. Schnell, et al., 2005, S. 149ff) beurteilt. Wie auch schon anzunehmen, ist es hier besonders die Objektivität, welche das Hauptunterscheidungsmerkmal abbildet, indem Sachlichkeit, im Sinne von Intersubjektivität, fokussiert wird (vgl. Aretz, 2007, S. 29). Die beiden genannten Konstrukte finden allerdings im Theoriebegriff anhand dreier Parallelförmigkeiten ihre Gemeinsamkeiten: Mit ihrer *Strukturparallelität*, d.h. die Existenz von Begrifflichkeiten, welche zur Erklärung von Phänomenen und der damit verbundenen Argumentation verwendet werden, weisen sie die erste Gemeinsamkeit auf. Beide Theorien haben auch eine *Funktionsparallelität*, d.h. sie können durch ihre gegebenen Möglichkeiten Erklärungsansätze für Phänomene, wenn auch intuitiv, bieten und somit auch *inhaltlich* die gleiche Frage betrachten (vgl. Aretz, 2007, S.30).

Subjektive Theorien, welche in ihrer Existenz hauptsächlich als implizit anzusehen sind, können durch eine wissenschaftliche Betrachtung, bspw. durch Beobachtung, Befragung und der damit verbundenen Dokumentation, expliziert werden.⁴⁹ Diese Theorien zeichnen sich durch eine Komplexität aus, welche bei näherer Erläuterung alltagssprachlich hergeleitet werden kann, ohne dabei den Anspruch auf Vollständigkeit oder Schlüssigkeit zu erheben. Dabei können diese affektiven Bewertungen, trotz der möglicherweise falschen oder unspezifischen Annahmen, als stabil angenommen werden (vgl. Furnham, 1988 zitiert aus: Aretz, 2007, S. 31). Die objektive Führungs-

⁴⁸ Objektivität, Validität, Reliabilität.

⁴⁹ Mehr dazu: Bornemann & Reinhardt (2008)

theorie schränkt durch ihre nüchterne Betrachtungsweise weniger ein, als Versuche⁵⁰ einschlägiger Literatur *subjektive Theorien* zu definieren:

Kognitionen der Selbst- und Weltsicht, die im Dialog-Konsens aktualisierbar- und rekonstruierbar sind, als komplexes Aggregat mit (zumindest impliziter) Argumentationsstruktur, das auch die objektiven (wissenschaftlichen) Theorien parallelen Funktionen der Erklärung, Prognose, Technologie erfüllt, deren Akzeptierbarkeit als ‚objektive‘ Erkenntnis zu überprüfen ist. (Aretz, 2007, S. 34)

Diese weitere Definition (Begriffsfassung) baut auf dem Begriff der *Kognition* auf. Hsps ist jedoch ein Phänomen, das sich mit und ohne kognitives Bewusstsein über die evtl. persönliche Betroffenheit von hsps auswirkt. Die *subjektiven Führungstheorien* lassen sich somit erklären „[...] als komplexe Kognitionen mit (zumindest) impliziter Argumentationsstruktur, die sich auf den Gegenstandsbereich der Führung beziehen; dabei kann jeder Mensch (z.B. Führungskraft, Mitarbeiter oder Student) subjektiv-theoretische Überzeugungen über das Phänomen Führung haben.“ (Ebd., S. 73) Für diese Arbeit wird die Definition der objektiven Führungstheorie als Grundgerüst verwendet und das fehlende „Wie?“ dieser Definition durch die subjektive Führungstheorie ergänzt.

Subjektive Theorien sind im Bereich der Führungsforschung noch teilweise unbeachtet, was sich in der Quellenlage widerspiegelt (vgl. S. 28). Dabei ist der Charme der Theorie individuelle Wirklichkeiten direkter abzubilden, als es durch Theorien mit Objektivitätsanspruch möglich ist. „Das Ziel der Erforschung subjektiver Theorien ist es, dieses Wissenssystem aufzudecken und zu analysieren.“ (Schilling, 2001, S. 27) Nicht nur deswegen ergänzen sich diese perspektivischen Paradigmen, sondern auch aus praxisrelevanten Gründen, wie sie aus dieser Arbeit hervorgehen, da sie aufeinander aufbauen bzw. sich bedingen.

⁵⁰ Definitionen der ‚Subjektiven Theorien‘ sind in der Wissenschaft noch nicht konsensfähig (vgl. Aretz, 2007, S. 32)

In der Literatur zu Führungs- und Organisationsforschung werden weitere Theorien erwähnt, welche der subjektiven Führungstheorie ähneln. Es sind hier insbesondere die *impliziten Führungstheorien* zu nennen:

Sie enthalten prototypische Charakteristika einer Führungskraft (Phillips & Lord, 1981) und spezifizieren Eigenschaften und Verhaltensweisen, die Beobachter von Führungskräften erwarten (Schwennen, 2005). Gebildet werden diese impliziten Führungstheorien durch reelle Erfahrungen mit Führungskräften sowie durch Rezeption von Beschreibungen von Führungskräften (Offermann, Kennedy & Wirtz, 1994; Schwennen & Musahl, 2003). (Aretz, 2007, S. 79)

Unterschieden werden können die verschiedenen impliziten Führungstheorien anhand ihrer Perspektive (von MA auf FK oder FK auf MA) und dem darin liegenden Fokus (Eigenschaften oder Ereignisse) (vgl. ebd). Umgangssprachlich und genauso konkret wie die impliziten Führungstheorien könnte man behaupten, dass sie veranschaulichen, wer was über wen oder was denkt und welche Schlüsse daraus gezogen werden. Intendiert in den bisherigen Beschreibungen ist auch der Begriff des *Menschenbilds*. Dieser beeinflusst nicht nur „[...] das Verhalten von Führungskräften gegenüber ihren Vorgesetzten und Kollegen [...]“ (ebd., S. 80), sondern trägt auch zur Prägung der Unternehmenskultur bei. Die geringe Trennschärfe der Begrifflichkeiten der subjektiven Führungstheorie und der impliziten Führungstheorien sowie die weit gefasste Definition von subjektiven Theorien lassen die Theorien sich nicht vollkommen voneinander abgrenzen. Es sollte hier nicht versäumt werden darauf hinzuweisen, dass Lang et al. (2014, S. 58) noch nicht einmal zwischen subjektiven Führungstheorien und impliziten Führungstheorien unterscheiden. Daher wird die Möglichkeit eröffnet, implizite Führungstheorien als definitorische Ergänzung zur subjektiven Führungstheorie, innerhalb der subjektiven Theorien, anzusehen.

Es wurde in diesem Definitionskapitel auf die objektiven Führungstheorien eingegangen. Das Forschungsfeld der subjektiven Führungstheorien

ist in ihrer wissenschaftlichen Betrachtung noch relativ jung, im laientheoretischen Gebrauch jedoch schon wesentlich älter (vgl. Schyns, Kiefer & Staudigl, 2015, S. 162f). Da die Definition der impliziten Führungstheorien auch die ‚Rezeption von Beschreibungen‘ (siehe oben) mit einbezieht, darf davon ausgegangen werden, dass Ergebnisse der objektiven Führungstheorien die impliziten Führungstheorien bedingen bzw. beeinflussen können, insbesondere bei „[...] Differenzierungen des Gegenstandsbereiches [...].“ (Aretz, 2007, S. 74)

2.2.2 Überblick

Dieses Kapitel dient dem Überblick über aktuelle wissenschaftliche Ergebnisse zu vier verschiedenen Themengebieten, die einen Einfluss auf Führung und Erklärungsansätze für Führungsverhalten haben. Mit diesem Unterkapitel wird das Überblickskapitel der HSP-Forschung bzgl. der Themen teilweise gespiegelt, um aus beiden Perspektiven auf den gemeinsamen Forschungsgegenstand zu sehen.

Kulturelle Erläuterungen

Im Rahmen der schon längst fortgeschrittenen Globalisierung werden die Wege immer kürzer und Unternehmen international tätig. Die Entsendung von Expatriate-Führungskräften dieser international arbeitenden Unternehmen in andere Länder und somit auch zu anderen Völkern und Kulturen führt, trotz ausgiebiger Vorbereitung, nicht selten zum Scheitern dieser Führungskräfte. Bei etwa 40 % solcher Auslandsentsendungen, die scheitern, wird bisher davon ausgegangen, dass die Ursache bei den Führungskräften zu finden ist (vgl. Morris & Robie, 2001; Siljanen & Lämsä, 2009; Templer, 2010 zitiert aus: Özbek-Potthoff, 2013, S. 158). Eine immer wiederkehrende Frage, welche zu diesem Kontext in einschlägiger Literatur zu finden ist, lautet: „Does culture influence leadership, and, if so, why and how?“ (Dorfmann, et al., 2004, S. 711)

Führung im internationalen Kontext wurde in mehreren, auch multinational angelegten Studien ausführlich beforscht (vgl. Bass, 1981, S. 522ff). Im Folgenden werden die Ergebnisse der GLOBE-Studie

(Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) näher erläutert. Die Studie wurde von 170 Wissenschaftlern aus 62 Kulturen durchgeführt, welche Datensätze von 17.300 Managern⁵¹ aus 951 Organisationen auswerteten.⁵² Sie teilten die 62 beforschten Kulturen in zehn zentrale Regionen auf, auf welche sie die späteren Ergebnisse bezogen (vgl. Triandis, 2004). Die Autoren bedienten sich neben National- und Organisationskulturkonzepten Ansätzen zur Kontingenztheorie, insbesondere auch impliziten Führungstheorien (vgl. Lang, et al., 2014, S. 431). „Es bildeten sich sechs übergeordnete Dimensionen heraus: (1) charismatisch wertorientierte (transformationale); (2) teamorientierte, (3) humanorientierte, (4) partizipative, (5) autonome und (6) defensiv-hierarchische Führung. Die Ergebnisse zeigten, dass charismatische und teamorientierte Führung universell als Beitrag zu effektiver Führung betrachtet werden können, während die vier verbleibenden Dimensionen mehr oder weniger kulturell abhängig waren.“ (Brodbeck & Eisenbeiss, 2015, S. 458) Dieses Ergebnis überraschte auch die Autoren der GLOBE-Studie, da es auf alle zehn Regionen übertragbar ist. Es konnte jedoch in einer weiteren Studie (vgl. Rudermann, Brodbeck, Eckert, Gentry & Braddy, 2011 zitiert aus: Brodbeck, et al., 2015, S. 460) repliziert werden, wobei sich wieder die Dimensionen (siehe oben) eins und zwei als universale Führungsprototypen⁵³ herausstellten. Die weite Verbreitung dieser Prototypen kann durch die Präsenz dieser FK, die darüber geführten medialen sowie öffentlich geführten Diskurse und die Erwartungen der MA reproduziert und modifiziert werden, wodurch sie einen Bekanntheitsgrad in 62 Kulturen erreichen konnte (vgl. Lang, et al., 2014, S. 431)

⁵¹ Mittleres Management

⁵² Die Datensätze stammten ebenfalls aus 62 Kulturen.

⁵³ „Charismatic/Value-Based. A broadly defined leadership dimension that reflects the ability to inspire, to motivate, and to expect high performance outcomes from others on the basis of firmly held core values [...] Team Oriented. A leadership dimension that emphasises effective team building and implementation of a common purpose or goal among team members.“ (Dorfmann, et al., 2004, S. 675)

Im Rahmen der Studien zu impliziten Führungstheorien „[...] wird angenommen, dass Vorstellungen und Erwartungen von Führungspersonen und Führungsprozessen existieren, die Wahrnehmungen und Zuschreibungen des Führungshandelns und seiner Ergebnisse beeinflussen.“ (Lang, et al., 2014, S. 104f) Neocharismatische Führung⁵⁴ wird in diesem Kontext als gute Führung betrachtet, da sie sich besonders durch die emotionale Übertragung⁵⁵ auf die Mitarbeiter von anderen Führungseigenschaften und Verhaltensweisen unterscheidet (vgl. ebd.). Weitere Studien (vgl. Shin & Zhou, 2003 zitiert aus: ebd., S. 109) stützen „[...] die Vermutung, dass charismatisch-transformationale Führung vor allem in unternehmerischen und turbulenten Umwelten, d.h. Situationen der Organisationstransformation, besonders erfolgreich ist [...]“ (Ebd., S. 109) Es wird damit begründet, dass in etablierten und gefestigten Organisationen der genannte Führungsstil geringeren Einfluss auf Erfolg hat.

Bevor eine Expatriate-Führungskraft in ein anderes Land entsendet⁵⁶ wird, sollte sich auch über die „[...] Wahrnehmungen und Erwartungen der lokalen Mitarbeiter von ihrer Expatriate-Führungskraft [...]“ (Özbek-Potthoff, 2013, S. 159) informiert werden, da dies für den weiteren Auslandsaufenthalt von höchster Relevanz werden könnte: Untererfüllt eine FK die Erwartungen, hat das einen negativen Einfluss. Die MA identifizieren sich nicht mit der FK, was dazu führt, dass ihr nicht vertraut wird und sie es schwer haben wird, akzeptiert zu werden. Zudem kann dies zu Personalfluktuationen führen (vgl. Connaughton & Daly, 2004; O'Reilly & Chatman, 1984; Turban & Jones, 1988 zitiert aus: Özbek-Potthoff, 2013, S. 159). Übererfüllt eine FK die Erwartungen der MA, sind sie „[...] eher bereit, sich stärker [...] zu identifizieren.“ (Özbek-Potthoff, 2013, S. 159) Interessant ist die Erkenntnis, dass bei Übereinstimmung der FK mit den Erwartungen bzw. Wahrnehmungen der lokalen Mitarbeiter keine Identifikation der MA mit der FK stattfindet. „Die lokalen Mitarbeiter sind in diesem Fall indifferent, weil

⁵⁴ Mehr zur Entwicklung von Charisma in Paschen & Dihmaier (2014, S. 50ff)

⁵⁵ Mehr zum Auslösen von Emotionen in Schmidt-Atzert (1996, S. 31ff)

⁵⁶ Mehr zu internationalen Personaleinsätzen in Domsch & Lichtenberger (2003)

die Führungskraft genau so handelt, wie eine Führungskraft sein sollte. Dieses Verhalten ist in den Augen der Mitarbeiter nicht Besonderes und erzielt keine Reaktion durch die Mitarbeiter.“ (Ebd.) Das nächste Kapitel knüpft an diesem Ergebnis weiter an.

Persönlichkeit und Führung

Die Annalen unserer Zeit haben in den Aufzeichnungen und Geschichten über unsere Vorbilder, Führungskräfte, Staatsmänner/Frauen etc. gezeigt, dass Charisma, bzw. eine charismatische Führung, oft Erwähnung fand. Zu diesen ‚Prototypen‘ zählen u.a. Mahatma Gandhi, Martin Luther King jun. und John F. Kennedy (vgl. Northouse, 2009, S. 22). „Diese (über-)natürliche Anziehungskraft führt bei anderen Menschen dazu, dass sie den Führer idealisieren und ihm überragende Eigenschaften zuschreiben [...] Daher folgen ihm seine Anhänger und ahmen ihn nach [...].“ (Nerdinger, et al., 2011, S. 84)

Die Autoren Conger & Kanungo (1987, zitiert aus: Lang, et al., 2014, S. 96f) zeigen auf, wie nah Charisma an Stigma liegen kann. Sie gehen von einer prototypischen ‚normalen‘ Führungskraft in der Mitte der Skala aus, von der aus Charisma und – als Verschärfung der Verhaltens – Stigma jeweils in Richtung Anti-Repräsentativität oder Hyper-Repräsentativität ausgeprägt sein können. Als ein *Normalzustand* ist bspw. erwähnt, dass ein sogenannter Prototyp ‚verbal geschickt‘ agieren kann. Bei der charismatischen *Hyper-Repräsentativität* wäre die FK ‚expressiv‘ und in der stigmatischen Dimension ‚demagogisch‘. Auf der anderen Seite der Skala im Bereich der charismatischen *Anti-Repräsentativität* steht ‚Tiefgründigkeit‘. Das stigmatische Pendant wäre ‚ausdruckslos‘. Dieses Modell dient der Bezugnahme auf die Ergebnisse und unternehmenspraktischen Implikationen der Studie von Özbek-Potthoff (2013, S. 159) und der Veranschaulichung der Trennschärfe von Charisma und Stigma.

In der Führungsforschung hat klassischerweise auch der Eigenschaftsansatz einen großen Raum, dem durch die Persönlichkeit der FK ein Einfluss auf den Führungserfolg zugesprochen wird. Es werden hier Ergebnisse aus Studien vorgestellt, die das Fünf-Faktoren-Modell (Big 5) (vgl.

Costa & McCrae, 1992 zitiert aus: Stiehl & Bergner, 2015, S. 369) im Zusammenhang mit Führung untersuchten. Judge et al. (2002, zitiert aus: Nerdinger, et al., 2011, S. 86) fanden bei der Auswertung der Datensätze von 73 Einzelstudien bei ihrer Metaanalyse heraus, dass Extraversion (.31) und Gewissenhaftigkeit (.28) relativ deutlich, Offenheit für Erfahrung geringfügig weniger (.24) und Verträglichkeit (.08) nicht nennenswert mit Führungserfolg korreliert. Neurotizismus wirkt sich negativ (-.24) auf Führungserfolg aus, „[...] d.h. Ängstlichkeit ist hinderlich für den Führungserfolg.“ (Nerdinger, et al., 2011, S. 85f) Die Big 5 können „[...] 23% der Varianz des Führungserfolgs [...]“ (Stiehl, et al., 2015, S. 370) erklären. In einer weiteren Studie wurden Probanden im Abstand von 12 Jahren (17 und 29 jährig) jeweils einmal zu ihrer Persönlichkeit und das zweite Mal auch zu ihrer Führungsverantwortung befragt. Diese zwei Konstrukte setzten die die Autoren in Bezug (vgl. Reichard, Riggio, Guerin, Oliver, Gottfried & Gottfried, 2011 zitiert aus: ebd., S. 371). Es konnte festgestellt werden, dass Extraversion ein „[...] Prädiktor zur Vorhersage der künftigen Führungsverantwortung [...]“ (ebd.) ist.

In einem weiteren Ansatz werden neben den Persönlichkeitseigenschaften der FK auch die der MA betrachtet. Das Modell Person-Supervisor-Fit (PS-Fit) postuliert, dass die Zusammenarbeit zwischen MA und FK umso erfolgreicher ist, je mehr ihre Persönlichkeitseigenschaften übereinstimmen (supplementärer Fit) oder sich ergänzen (komplementärer Fit) (vgl. Schuh, 2015, S. 168). „[...] Mitarbeiter, die sich selbst als extravertiert, verträglich und emotional stabil beschrieben, nahmen ihre Führungskraft eher als transformational wahr, weil sie der Führungskraft ebenfalls diese Persönlichkeitseigenschaften zuschreiben.“ (Felfe & Schyns, 2006 zitiert aus: Schuh, 2015, S. 170) In diesem Zusammenhang wird den FK auch durch die MA eine höhere Zufriedenheit mit der Leistung der FK zugesprochen. Besonders ist bei diesem Befund, dass Ähnlichkeiten, die subjektiv wahrgenommen wurden, einen höheren Effekt haben als objektiv Erforschte (vgl. Stiehl & Bergner, 2015, S. 371f).

Neuropsychologische Erläuterungen

Spätestens nachdem Descartes⁵⁷ Philosophie mit der römisch-katholischen Kirche abgestimmt und bewilligt wurde, konnte sie sich manifestieren. Er lehrte eine Trennung von Körper und Geist. Demnach existieren zum einen die physische (weltliche) Materie, welche durch die Wissenschaften erschlossen werden können und die des menschlichen Geistes. Sie ist wissenschaftlich nicht erschließbar und ihr wird zugesprochen, menschliches Verhalten zu beeinflussen. Allerdings unterliegt der menschliche Geist der Souveränität und somit dem Wirkungskreis der römisch-katholischen Kirche. Dieser kartesische Dualismus hat teilweise bis heute Bestand (vgl. Pinel, et al., 2012, S. 24f). Seitens der alternativen Heilmethoden wird der klassischen Schulmedizin vorgeworfen, an dieser Trennung zwischen Körper und Geist, bzw. Physis und Psyche, festzuhalten (vgl. Hauschild & Wüstenhagen, 2013). Unabhängig von diesem Vorwurf hat sich herausgestellt, dass die postulierte Dichotomie keine haltbare Theorie darstellt – kurz: sie ist falsch. Vielmehr ist es so erklärbar, dass sich diese beiden Komponenten gegenseitig ‚durchdringen‘ und gegenseitig bedingen. Beweise dafür wurden zuerst experimentell oder durch Auftreten bisher nicht erklärbarer Phänomene hergeleitet (vgl. Pinel, et al., 2012, S. 26ff). In den letzten Jahren ist es die Biopsychologie, insbesondere die Neurowissenschaft, welche durch bildgebende Verfahren⁵⁸ neuronale Prozesse sichtbar sowie zeitlich und räumlich zuordenbar (empirisch messbar) macht (vgl. ebd., S. 13). Als eine Grundlage der Neurowissenschaften gilt: „Jeder Mensch denkt anders, weil sich die Gehirne voneinander unterscheiden.“ (Reinhardt, 2014, S. 276) Auch die Ausprägungen der Gehirne eineiiger Zwillinge weisen signifikante Unterschiede auf, da selbst minimal verschiedene Umgebungsbedingungen im Mutterleib, unabhängig von anderen postnatalen Umwelteinflüssen, zu einer anderen Gehirnentwicklung führen können (vgl. Sassenrath, 2014, S. 46f).

⁵⁷ *1596; †1650

⁵⁸ Mehr zu bildgebenden Verfahren in Pritzel, et al. (2009, S. 117ff)

Die Orts-Funktions-Zuordnungen⁵⁹ des Gehirns bleiben dabei nahezu unbeeinflusst.

Der neurowissenschaftliche Ansatz, in dem Führung beforscht wird, nennt sich *Neuroleadership*⁶⁰. Diese Disziplin ermöglicht „[...] die Beantwortung der folgenden Frage: Was können Führungskräfte aus den Erkenntnissen der Neurowissenschaften lernen, um ihren Job noch besser als bislang zu machen?“ (Reinhardt, 2014, S. 3) In diesem Zusammenhang wurden eine Reihe von Studien durchgeführt, aus welchen einige relevante Ausschnitte hier vorgestellt werden. In einer Studie wurde die soziale Einflussnahme (vermeintlich) religiös-charismatischer Führer auf Probanden überprüft. Nachdem die Probanden u.a. nach ihrer Bethäufigkeit (Einteilung in eine religiöse und weniger religiöse Gruppe) unterteilt wurden, spielten ihnen die Versuchsleiter Texte von Sprechern (keine religiösen Führer) vor. Den Probanden wurde gesagt, dass es sich bei den Sprechern um religiöse Führer unterschiedlicher charismatischer Abstufung (hoch, mittel, wenig) handele. Die Autoren Schjoedt, Stodkilde-Jorgensen & Geertz (2011) fanden bei der Auswertung der Daten heraus, dass es in der Gruppe der religiösen Probanden während des Sprechens vermeintlich hochcharismatischer Führer zu einer massiven Deaktivierung einiger Hirnareale kam (vgl. Bergner & Rybnicek, 2015, S. 556f). Es sind hier besonders Areale „[...] die an Aufmerksamkeitsprozessen (z.B. superior parietal lobus), bei Leistungen des Arbeitsgedächtnisses (z.B. zentrale Exekutive; dorsolateraler präfrontaler Cortex) sowie bei der Verarbeitung sozialer Interaktion (z.B. temporoparietaler Übergang) beteiligt sind.“ (Ebd., S. 557) Aus den Ergebnissen schließen die Autoren, dass charismatisch eingeschätzte Führungskräfte bei ihren Untergebenen eine Deaktivierung der genannten Gehirnstrukturen bewirken können, „[...] wenn Geführte den Führungskräften [sehr viel] Vertrauen bzw. Glauben schenken.“ (Ebd.)

⁵⁹ Die Hirnkarte von Kleist (1934) in: Pritzel, et al. (2009, S. 8)

⁶⁰ Wesentliche neurowissenschaftliche Ergebnisse zu Leadership in tabellarischer Form in Bergner & Rybnicek (2015, S. 547ff)

Menschen reagieren generell auf negative Reize und Ereignisse stärker und länger, als auf Positive. „Dies lässt sich wie folgt erklären: Das Gehirn verfügt mit der Amygdala über einen direkten Zugang zum Hirnstamm, der die „Kampf- oder Flucht-Reaktion“ auslöst. Dieses „Alarmstufe Rot“-System verfügt nicht über eine Art „Alarmstufe Grün“-System.“ (Reinhardt, 2014, S. 229) Führungskräfte sollten daher wissen, dass sie durch einen schädigenden Umgang, bzw. tyrannisches Verhalten, im Rahmen destruktiver Führung der Mitarbeiter (vgl. Schilling & May, 2015) Furcht auslösen und diese kontextuell konditionieren können. Dies bedeutet, dass der evtl. betroffene MA nicht nur Furcht vor der jeweiligen FK und den bedrohlichen Ereignissen hat, sondern auch gegenüber des Kontextes, wie bspw. dem Raum oder dem Gebäude (vgl. Pinel, et al., 2012, S. 528f). Eine solche destruktive Führung kann nicht nur zu erheblichen psychischen und wirtschaftlichen Konsequenzen führen (vgl. Schilling, et al., 2015, S. 326f), sondern auch zu negativem Einfluss auf die (Neuro-) Organisationskultur (vgl. Reisman, 2013). Es sollte daher seitens der FK aktiv darauf geachtet werden, nicht zu selten auch überraschend soziale Stimuli wie Lob (vgl. Sassenrath, 2014, S. 258ff), Anerkennung und Wertschätzung gegenüber der MA auszusprechen, um das Belohnungszentrum anzusprechen (vgl. LeDoux, 1996 zitiert aus: Reinhardt, 2014, S. 229). Die Theory of Mind (ToM), welche in einem der vorherigen Kapitel (2.1.3.) vorgestellt wurde, ist die Fähigkeit „[...] Wünsche, Absichten, Emotionen, Bewusstseinszustände oder Gedanken von Mitmenschen wahrzunehmen und von den eigenen zu trennen.“ (Bergner, et al., 2015, S. 558f) Sie bildet eine hoch entwickelte soziale Befähigung ab, welche für führungsrelevante Kontexte von zunehmender Bedeutung wird. Neuroanatomisch zentral beteiligt, „[...] sind die Gehirnnareale des medialen Präfrontalkortex (mPFC) sowie der temporoparietalen Übergangsregion (TPJ).“ (Förstl, 2012, S. 91)

Die Rolle des Geschlechts

Das folgende Kapitel widmet sich den Unterschieden⁶¹ in der Führung durch Mann und Frau sowie der Wahrnehmung der Führung durch die

⁶¹ Mehr zu sexuellem Dimorphismus in Pritzel, et al. (2009, S. 376ff)

Geführten. Selbst wenn man es bewusst vermeiden möchte, so kommt man auch in der wissenschaftlichen Literatur nicht um Stereotypenbildungen herum. In dieser Arbeit, welche auch die impliziten Führungstheorien betrachtet, bilden Stereotypen einen erheblichen Beitrag zur Aufklärung subjektiver Theorien. Es wird in diesem Kapitel allerdings nicht auf die aktuellen Gleichstellungsdebatten und –Kampagnen (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2012/2013; Hansen, 2011) sowie die Karrieren⁶² verschiedener Frauen in der Politik eingegangen (vgl. Schaeffer-Hegel, 1995). Es existieren verschiedene Erklärungsansätze, wovon nur Psychologische und Implizite vorgestellt werden, da jeder dieser Ansätze alleine eine umfassende Arbeit wert ist.

Helgesen (1991, S. 29) sagt, dass Frauen anders führen. Das ‚Anders‘ orientiert sich an den Terminkalender-Studien Mintzbergers (1973), der Tagesabläufe männlicher Manager analysierte und Rückschlüsse auf ihr Verhaltensspektrum schloss. Für Helgesen (1991, S. 40) vermittelte sich „[...] das Bild von Frauen, die weder ihre Arbeit noch die Menschen, mit denen sie zu tun haben, instrumentalisieren; sie sehen diese nicht als Mittel zum Zweck, sondern messen ihnen einen eigenständigen Wert zu.“ Ihre Ergebnisse sowie der Forschungsprozess sind allerdings sehr umstritten, da sie Grundsätze der empirischen Forschung nicht beachtete und die Anzahl von vier befragten weiblichen Führungskräften zu gering ist (vgl. Goos & Hansen, 1999, S. 38f). Dennoch stießen ihre Ergebnisse „[...] bei beruflich engagierten Frauen auf großes Interesse [...]“ (Ebd., S. 40) Bei einer weiteren Studie, welche die Ähnlichkeiten und Verschiedenartigkeiten von männlichen und weiblichen Führungskräften untersuchte, konnten Unterschiede in einigen Fähigkeiten festgestellt werden. Bei weiblichen Führungskräften sind „[...] Fähigkeiten zur Kommunikation und Kooperation, auch auch zu Umstellung und Motivierung [...]“ (Goos, et al., 1999, S. 248)

⁶² U.a. Dobner (1997) entwickelt aus einer defizitären Perspektive heraus einen Argumentationsansatz sich für ‚Führung durch Frauen‘ einzusetzen. Dieser Ansatz wird hier nicht weiter verfolgt. Vielmehr wird in dieser Arbeit Führung von Frauen der Führung von Männern nicht untergeordnet.

signifikant höher ausgeprägt. Diese Fähigkeiten beschreiben besonders Komponenten der transformationalen Führung (siehe Kapitel 2.2.1).

„Die Ursachen einer unterdurchschnittlichen Repräsentation von Frauen in Führungspositionen, etwa in Deutschland, haben viel mit einer männlichen Konstruktion von Führung („Think manager, think male“) zu tun.“ (Lang, et al., 2014, S. 60) Ein wesentliches Argument dieses Erklärungsversuchs könnte sein, dass für die Beschreibung der Rolle einer idealen Führungskraft vor allem männliche Attribute verwendet werden und die Erwartungen an eine Frau mit diesen Beschreibungen nicht deckungsgleich sind (vgl. Wajcman, 1998, S. 34f zitiert aus: Lang, et al., 2014, S. 398). Setzen sich Frauen jedoch durch und schaffen den Weg in die Führungsetagen, konnten keine signifikanten Unterschiede zu männlichen Führungskräften in ihrem Führungsverhalten festgestellt werden (vgl. Bass, 1981, S. 500).

In einer weiteren Studie mit vier Experimenten wurde der Fokus auf das Offensichtliche, d.h. das geschlechtsstereotype äußere Erscheinungsbild gelegt, welches in Bezug zu attribuierten Führungsidealen gestellt wurde. „Demnach werden Männer und Frauen mit Führungspositionen in Verbindung gebracht, die in ihrer äußeren Erscheinung eher maskulin wirken.“ (Spreemann, 2000, S. 78) Dieses Experiment führte in diesem Kontext zu einer Relativierung des biologischen Geschlechts, da es u.a. wahrscheinlich auch gesellschaftliche Korrektheitsnormen sind, die zugunsten von Männern attribuiert werden (vgl. ebd. S. 80). Ist es einer Person also nicht möglich „[...] ihre Urteile an gesellschaftliche Normen anzupassen, kristallisiert sich in bezug auf die Zuschreibung von Führung offenbar nach wie vor ein Wahrnehmungsbias zugunsten von Männern heraus.“ (Ebd., S. 105) „Eine Frau mit typisch maskuliner äußerer Erscheinung schnitt in der Zuschreibung von Führungsmerkmalen besser ab als ein Mann mit einer typisch femininen Erscheinung.“ (Ebd., S. 167) Es werden zur Erklärung dieses Phänomens verschiedene Erklärungsansätze hergeleitet (prototype matching, lack of fit, selffulfilling-prophecy), die jedoch auch deutlich machen, dass es eher Erklärungsversuche sind. Schlussendlich konnte die Forscherin auch keine anwendungsorientierten Ratschläge geben, da u.a. auch „[...]

stereotypes Denken zu unterdrücken, genau das Gegenteil bewirken und am Ende ein solches Denken sogar verstärken kann [...].“ (Ebd., S. 174f) Verschiedene Ansätze zur Förderung von Frauen in Führungspositionen wurden noch nicht evaluiert (vgl. Elprana & Hernandez Bark, 2015, S. 448f).

Eine weitere qualitative Studie beschäftigte sich mit der Frage, „[...] wie es sich auf die Entwicklung einer Gruppe auswirkt, ob sie von einem Mann oder einer Frau geleitet wird.“ (Osterchrist & Perger, 2001, S. 259) Ihre Forschungsrichtung ist der Schnittstelle von Dependenzmodell, Psychoanalyse und Systemtheorie zuzuordnen. Die Ergebnisse repräsentieren praxisnahe Fälle, die durch Trainings hervorgerufen werden, je nachdem ob sie von einem Mann oder einer Frau durchgeführt werden, bzw. wie sich eine Gruppe zusammensetzt: Trainerrollen einer Frau unterscheiden sich von den Trainerrollen eines Mannes. Während in Gruppen mit männlichen Trainern Autorität nicht hinterfragt wird, ist bei Gruppen mit einer Trainerin eine andere Situation geschaffen. „Zum einen sei es gesellschaftlich noch ungewohnt [...] zum anderen würde die Ähnlichkeit mit der Mutter-Kind-Situation bei der Trainerin tiefliegende Ängste auslösen.“ (Ebd., S. 263) Dementsprechend schwieriger ist es für Trainerinnen „[...] in den Gruppen Autorität zu bekommen. Sie müssen sich erst beweisen, während Trainern von Anfang an Autorität zugesprochen wird, die sie allenfalls verspielen können.“ (Ebd., S. 264) Findet ein Training statt, hat dies je nach Geschlecht des Trainers auch Effekte auf die Gruppendynamik. Trainerinnen neigen dazu, auf eine Gruppe symbiotisierend⁶³ (regressionsfördernd) zu wirken, „[...] während Trainer eher im Kämpferischen bleiben.“ (Ebd., S. 261) Innerhalb dieser Studie lassen sich neben den Geschlechtern auch Persönlichkeitstypen von TrainerInnen „[...] auf einer männlich-weiblich Dimension unterscheiden [...].“ (Ebd., S. 265) Die Trainerinnen können in die „[...] mütterliche, die strenge und die erotische Trainerin [...]“ (ebd.) unterteilt werden und die Trainer in „[...] weibliche, fürsorgend mütterliche Trainer und der autoritäre, väterlich-männliche Typ.“ (Ebd.)

⁶³ Es wird hier seitens der Autoren *Triangulierung* empfohlen.

Schlussendlich kann in diesem Kapitel, wie auch in anderer Literatur, nicht zu einer Entmystifizierung (vgl. Lang, et al., 2014, S. 558) dieses Themas beigetragen werden. Es konnte aber erläutert werden, dass das biologische Geschlecht als relativ anzusehen ist und es neben diesem auch noch eine weitere Dimension gibt, von der Mann und Frau gleichsam betroffen sind.

2.2.3 Schwerpunkte der subjektiven Führungstheorien

Die bisher genannten Studien bilden die Grundlage für dieses Kapitel. Es werden einige, für diese Arbeit besonders relevante Informationen nochmal aufgenommen und inhaltlich fokussiert. Schilling (2001) analysierte in seiner qualitativen Studie die subjektiven Führungstheorien von 42 Führungskräften aus zwei Unternehmen (Telekommunikation und Immobilienbereich). Er generierte anhand der Daten verschiedene Konstruktkarten⁶⁴, durch welche Themen und Zusammenhänge veranschaulicht werden können. Aus den Antezedenzen innerhalb der subjektiven Führungstheorien der Probanden, konnten drei Dimensionen gebildet werden. Es werden hier Antezedenzen der Führung(-sperson), der Interaktion und der Umwelt⁶⁵ unterschieden. Unter den personenbezogenen Kategorien hat besonders die Persönlichkeit der Führungskraft einen hohen Stellenwert. Die Probanden nannten „[...] vor allem die *Sensibilität* (Feingefühl, Intuition) im Umgang mit Mitarbeitern [...]“ (Schilling, 2001, S. 139) als Antezedenz. An der Schnittstelle zwischen Umweltfaktoren und den genannten personenbezogenen Faktoren ist die *Interaktion* zwischen Führungskraft und Mitarbeitern. Als Voraussetzung für Führung in dieser Dimension wird die Kategorie „[...] Nähe von Mitarbeitern und Führungskraft [...]“ (ebd., S. 143) genannt. Man kann diese Kategorie in eine quantitative, d.h. Anzahl der Treffen, und eine qualitative Komponente unterscheiden: „[...] durch gegenseitiges Vertrauen

⁶⁴ U.a. auch von guter und schlechter Führung (Schilling, 2001, S. 145/147) auf die hier nicht weiter eingegangen wird.

⁶⁵ Die Umweltfaktoren finden sehr häufig Erwähnung (Antezedenzen und Konsequenzen) in den Aussagen der Probanden. Sie sind allerdings kein Schwerpunkt in diesem Kapitel.

geprägten Beziehung [...]“ (Ebd.) Als kausaltärer Gegenpol der Antezedenzen konnte eine Konstruktkarte für die Konsequenzen von Führung entwickelt werden, bei der die gleichen Dimensionen gebildet wurden. Bezogen auf die personenbezogenen Konsequenzen, wurden drei Aussagen getroffen, welche jeweils in positives, wie auch negatives subjektives Wirkungsempfinden geordnet werden können: Wenn eine Führungskraft durch ihre Führungstätigkeit Erfolg empfindet, wirkt sich das positiv auf ihre Zufriedenheit und Motivation aus, was wiederum einen positiven Einfluss auf ihre Glaubwürdigkeit und ihr Ansehen haben kann. Gegenüber ihrer Mitarbeiter eröffnet dies höhere Handlungsmöglichkeiten, was sich u.a. in der Delegation von Aufgaben äußern könnte. Für durch die Führungstätigkeit subjektiv empfundenen Misserfolg gilt wechselweise der gleiche Ablauf (vgl. ebd., S. 152f). Als Konsequenzen von Führung in der Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter kann eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, ‚wir‘-Gefühl und eine daraus entstehende Harmonie genannt werden. Bei Misserfolg kommt es jedoch zu Spannungen und Konflikten (vgl. ebd., S. 156).

Aretz (2007) baut mit ihren Studien teilweise auf die Ergebnisse von Schilling (2001) auf. In ihrer ersten Studie führte sie Interviews zum Thema subjektive Führungstheorien „[...] mit N = 18 Studenten eines Studiengangs und N = 18 Führungskräften eines Unternehmens.“ (Aretz, 2007, S. 186) Diese qualitative Exploration galt der Vorbereitung einer zweiten Studie, d.h. der Generierung des Fragebogens zur Erfassung Subjektiver Führungstheorien (FSFT). Die zweite Studie wurde in drei standardisierte Erhebungen unterteilt. In der ersten Erhebung (N = 49 FK und N = 65 Studenten) wurde das generierte Instrument angewandt. Im zweiten Teil der Studie wurde das Führungsverhalten aus der Sicht von Führungskräften (N = 34) und Mitarbeitern (N = 220) erhoben. Der dritte ‚Erhebungsschritt‘ bestand lediglich aus dem zweiten Messzeitpunkt (N = 44 FK und N = 221) und spiegelt inhaltlich den zweiten Schritt (vgl. ebd). Wesentliche ausgewählte Ergebnisse der Studien lauten: Generell gibt es gravierende Unterschiede zwischen den subjektiven Führungstheorien von Studenden und Führungskräften. Es „[...] lässt sich feststellen, dass Subjektive Führungstheorien von

Führungskräften sowohl komplexer als auch umfangreicher sind.“ (Ebd., S. 393) Darauf aufbauend lässt sich vermuten, „[...] dass sich persönliche Erfahrungen der Mitarbeiterführung auf Subjektive Führungstheorien niederschlagen [...]“ (Ebd.) Als Beispiel nennt die Autorin, dass Studenten zu Antezedenzen von Führung besonders „[...] die Persönlichkeit der Führungskraft und allgemeine Sozialisationserfahrungen [...]“ (ebd.) und Führungskräfte berufliche Fremdeinflüsse sowie eigene Vorgesetztererfahrungen zählen (vgl., ebd.). Diese Beobachtung deckt sich mit den Ergebnissen von Schilling (2001) (siehe oben), der ebenfalls sagt, dass Führungskräfte zu den Antezedenzen von Führung besonders häufig Umweltfaktoren nennen. Neben den Unterschieden zwischen Studenten und Führungskräften, ist auch ein markanter Unterschied zwischen den Führungskräften entdeckt worden: „Mit steigender Führungsspanne verschlechtert sich auch das Bild über Mitarbeiter im Arbeitsprozess.“ (Aretz, 2007, S. 395) Die Autorin erklärt sich die Beobachtung durch die Anzahl negativer Erfahrungen, welche von Führungskräften mit steigender Führungsspanne erlebt werden. Vertreten Führungskräfte ein negatives Mitarbeiterbild, ist dies *handlungswirksam*, d.h. es äußert sich in einem relativ geringen mitarbeiterorientierten Verhalten. Die Mitarbeiter solcher Führungskräfte konnten das bestätigen. Hat die Führungskraft ein positives Mitarbeiterbild, d.h. mitarbeiterorientierte Führungsprinzipien, ist dies ebenfalls *handlungswirksam* und ihre Mitarbeiterorientierung wird dementsprechend positiv von ihren Mitarbeitern bewertet. „Die Gewichtung einzelner subjektiv-theoretischer Inhalte steht also im Zusammenhang mit dem tatsächlichen Führungsverhalten.“ (Ebd., S. 397)

Es ist diesen Ergebnissen hinzuzufügen, dass implizite Führungstheorien von der Selbstwahrnehmung der jeweiligen Personen nicht unabhängig sind. Die Entwicklung von Idealbildern, d.h. Vorbildern von Führungspersonen, sowie negativen Stereotypen, wird besonders durch soziale Interaktionen und Beziehungen geprägt, u.a. prägen die Eltern früheste Erfahrungen. Daraus werden Eigenschaften abgeleitet und den verschiedenen Rollen Verhaltensskripte und Interaktionsmuster zugewiesen. Ein durch die Selbstwahrnehmung entwickeltes Selbstbild hat in

diesem Zusammenhang einen großen Einfluss auf die impliziten Führungstheorien, welche sich, je älter man wird, weiter von den elterlichen Vorbildern entfernen und abstrakteren Idealisierungen zuwenden. Die Beschreibung der impliziten Führungstheorie einer FK über einen idealen Führer ähnelt stark der Persönlichkeitsstruktur der jeweiligen Führungskraft (vgl. Keller, 1999, 2003; Felfe & Schyns, 2006 zitiert aus: Lang, et al., 2014, S. 69f). In einer weiteren Studie konnten die genannten Ergebnisse bestätigt und erweitert werden (vgl. Foti, Bray, Thompson, Allgood, 2012 zitiert aus: Schyns, et al., 2015, S. 159). Die Forscher konnten anhand der Eigenschaften aus den übereinstimmenden impliziten Theorien im Rahmen einer Profil-Analyse⁶⁶ vier Profile erstellen: „Prototypisch (hoch in Sensibilität, Intelligenz und Hingabe, niedrig in Tyrannei), Laissez-faire (durchschnittlich in Sensibilität, niedrig in Intelligenz, Hingabe und Tyrannei), narzisstisch (hoch in Intelligenz, Hingabe und Tyrannei, durchschnittlich in Sensibilität) und antiprototypisch (niedrig in Sensibilität, Intelligenz und Hingabe, hoch in Tyrannei).“ (Schyns, et al., 2015, S. 159)

Um dies zusammenzufassen hängt Führung, je nach Disziplin, in hohem Maße mit der Gestaltung von Beziehungen zusammen. Für den ‚Erfolg‘ gibt es daher nicht eine (beste) universale Lösung. Es geht als FK vielmehr darum, mit dem jeweiligen System, d.h. den subjektiven Theorien des zu führenden Kollektivs in Resonanz zu treten. Dabei beeinflussen weitere Parameter, welche oben erwähnt wurden, je nach Kontext mit unterschiedlicher Gewichtung den Führungsprozess.

2.3 Präzisierung der Problemstellung

Im Kontext der Integration der Konstrukte subjektiver Führungstheorie und Hochsensibilität sind vor der Präzisierung der Problemstellung noch Anmerkungen vorzunehmen. Wie bei vielen anderen entdeckten Phänomenen, gab es auch bei der hsps-Forschung zuerst die subjektive Theorie, auf welche weitere Studien aufbauten. Aron, et al. (1997) ließen in ihrer ersten Studie, auf welche die sechs weiteren aufbauten,

⁶⁶ Engl.: Latent profile analysis

die Probanden im Versuchsablauf jeweils zuerst ihre subjektiven Theorien zu ‚sensitivity‘ beschreiben, danach füllten sie einen Fragebogen zu ihrem Bindungsstil⁶⁷ und den Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)⁶⁸ aus. Es ist dem Autor nicht bekannt, ob der Versuchsablauf nach der Beschreibung des Begriffs ‚sensitivity‘ einen Zeitraum enthielt, in dem die Probanden ‚neutralen‘ Reizen, bzw. einem ausgedehnten Zeitabstand zwischen dem Ausfüllen der weiteren Fragebögen ausgesetzt wurden. Wäre dem nicht so, könnte der Versuchsablauf auch als eine Art Priming bezeichnet werden.⁶⁹ Priming kann man ins Deutsche etwa mit ‚vorheizen‘ übersetzen. Es ist ein Versuchsaufbau aus der Gedächtnisforschung, dem man sich bedient, wenn man beweisen will, „[...] dass unterschiedliche implizite Gedächtnisinhalte auf unterschiedliche[n] Arten von Prozessen beruhen.“ (Srinivas & Roediger, 1990 zitiert aus: Zimbardo, et al., 2004, S. 319) Dabei entsteht für das implizite Gedächtnis ein Vorteil, wenn es vorher durch Begriffe, Kontexte, Farben, Gesichter etc. vorgeheizt wurde. Unter Umständen könnte dies bedeuten, dass die Gehirne der Probanden, die in den Studien zuerst eine HSP-Scale ausfüllen mussten, für ‚Hochsensibilität‘, wie sie in den jeweiligen Instrumenten gemessen wird, zugänglicher waren und somit die Ergebnisse der folgenden Instrumente beeinflusst haben (vgl. Aronson, et al., 2008, S. 62ff).⁷⁰ Es lässt sich somit nicht vollständig ausschließen, dass es sich bei dem Phänomen um ein handlungswirksames und von Beeinflussung und subjektiver Theorie Unabhängiges, d.h. ‚Tatsächliches‘ handelt. Im Bewusstsein dessen, dass es verschiedene Möglichkeiten der persönlichen Entdeckung und Ausprägung des Phänomens (hsps/ Hochsensibilität) für betroffene Personen gibt, wird in dieser Arbeit weiterhin von der zu Beginn erwähnten Definition ausgegangen. Das Forschungsfeld ist noch relativ jung und es gibt genügend betroffene Menschen in Selbsthilfegruppen, die von einer

⁶⁷ Attachment-style questionnaire (Hazan & Shaver, 1987)

⁶⁸ Myers Briggs Type Indicator (Myers, 1962)

⁶⁹ Dieser Versuchsablauf ist auch bei weiteren Studien der Fall (siehe 2.1.2.)

⁷⁰ Dem ist hinzuzufügen, dass Aron et al. (1997) in sechs von ihren sieben grundlegenden Studien ausschließlich Psychologiestudenten US-amerikanischer Hochschulen befragten.

Beschreibung des hsp-Phänomens profitieren, da sie sich darin wiedererkennen und es Gemeinsamkeiten in geschilderten Verhaltensweisen gibt. Auch Aron (2014) scheint diese Herausforderung erkannt zu haben und sagt, dass ihre generierten Instrumente für eine Diagnostik nicht ausreichen und bei jetzigem Sachstand nur über das jeweilige Verhalten auf eine hsp-Betroffenheit geschlossen werden kann (siehe 2.1.1).

In der nahen Vergangenheit setzten sich zwei Studien auch mit HSPs in der Arbeitswelt auseinander. Lengyel (2013) nahm sich zur Aufgabe Hochsensibilität als Wirtschaftsfaktor zu betrachten. Es konnten aus der quantitativen Exploration allerdings keine Signifikanzen, sondern allenfalls Tendenzen abgeleitet werden, weshalb im weiteren Verlauf hierzu kein Bezug mehr genommen wird. Cooper (2014) erforschte in seiner qualitativen Studie den Bezug zwischen HSPs und ihrem Temperament angemessenen Karrieren⁷¹. Auch diese Studie findet keine weitere Erwähnung, da vermutet wird, dass die Methode und dadurch die Ergebnisse durch eine offen kommunizierte subjektiv-spirituelle Einstellung des Autors beeinflusst wird (vgl. ebd., S. 26ff, 45f). Dabei bleibt eine dezidierte empirische qualitative Datenauswertung (Grounded Theory o. Ä.) aus. „Das Kennzeichen der Wissenschaft ist die Methode. Wissenschaft lässt sich nicht über Inhalte definieren, sondern nur über die Vorgehensweise. Von der Vorgehensweise hängt die Gültigkeit der Schlussfolgerung ab.“ (Schnell, et al., 2005, S. 6)

In einer anderen Studie konnten Zusammenhänge zwischen Macht und interpersoneller Sensibilität⁷² nachgewiesen werden. Der Versuchsaufbau beinhaltet, nach der Randomisierung der Probanden zu einer Versuchs- und Kontrollgruppe, ein Essay Priming: Sie mussten entweder einen Essay über ein Erlebnis schreiben, in dem sie Macht über eine Person hatten oder (als Kontrollgruppe) einen Essay über den gestrigen Tag oder einen Essay über ein Erlebnis, in dem jemand Macht über einen selbst hatte, verfassen. Danach wurden durch transkranielle Mag-

⁷¹ Engl.: temperament-appropriate careers

⁷² Engl.: interpersonal sensitivity

netstimulation (TMS) Areale des Gehirns stimuliert und die dadurch provozierten, motorisch evozierten Potentiale (MEP) mit einer Elektromyografie (EMG) gemessen, während die Probanden Konzentrations- und Zählübungen durchführen sollten. Die Autoren fanden heraus, dass es einen linearen negativen Zusammenhang zwischen Macht und der motorischen Resonanz gibt, aus der sie schlossen, dass steigende Macht mit sinkender interpersoneller Sensibilität signifikant in Beziehung steht (vgl. Hogeveen, Obhi, Inzlicht, 2013). Wie schon in Kapitel 2.2.3. erwähnt, hat „[...] *Sensibilität* (Feingefühl, Intuition) im Umgang mit Mitarbeitern [...]“ (Schilling, 2001, S. 139) als Antezedenz der Persönlichkeit einer Führungskraft in den subjektiven Theorien eine gewichtige Bedeutung.

Es wäre verfrüht zum jetzigen Forschungsstand bei dem Phänomen hsp und den damit evtl. verbundenen Fähigkeiten von einem Einflussfaktor auf das intellektuelle Kapital einer Organisation zu sprechen (vgl. Bornemann & Reinhardt, 2008, S. 83ff), da es hierfür von wissenschaftlicher Seite noch keine hinreichende Basis⁷³ gibt. Der Softwarekonzern SAP hat jedoch bspw. das bisher ungenutzte Humankapital von MA mit autistischen Störungen erkannt und plant, das Unternehmen bis 2020 um etwa 650 Autisten zu bereichern (vgl. dpa/lw, 2013). Unter den eigens für diese entwickelten Voraussetzungen erhalten sie die Möglichkeit, ihre besonderen Fähigkeiten auszuschöpfen (vgl. Barrein, 2013). Vergleichbare stärkenorientierte Programme für HSPs sind, wahrscheinlich aufgrund der genannten Gründe, bisher nicht angedacht. Auch wenn keine organisatorischen Förderprogramme bekannt sind, die Entfaltung des möglichen Potenzials aktiv zu gestalten, so bleibt die Erkenntnis, dass HSPs besondere Voraussetzung an ihre Arbeitsumgebung setzen, um ein optimales Arousal zu erreichen und sie hohe Werte auf der ToM-Skala haben (siehe 2.1.3.).

⁷³ Obwohl das Phänomen hsp seit 1997 beforscht wird, ist in der Verbindung von hsp und der Arbeitswelt empirisch relativ wenig bekannt.

Zum Vor- und Nachteil dieser Studie fehlen (diagnostizierte) weltweit bekannte Vorbilder unter hochsensiblen Führungskräften, anhand derer sich stereotype Beschreibungen ausbilden konnten. Durch Hollywoodfilme wie *Rainman*, *Snow Cake* und deutsche Produktionen wie *Ben X* (vgl. Autismus Hamburg e.V.), konnten fassbare Figuren mit Autismus geschaffen werden, die von den Zuschauern in ihre subjektiven Theorien aufgenommen wurden. Im Rahmen der sozialen Konstruktion dieser Figuren, die neben dem genannten Einfluss vor allem sprachgeleitet ist, konnten sich auch verschiedene Metaphern zu Führungskräften bilden. Es können als Beispiele ‚der Heilige‘, ‚Kumpel und Kamerad‘, ‚Feldherr‘ oder der ‚Tyrann‘ genannt werden (vgl. Lang, et al., 2014, S. 293ff). Hochsensible Führungskräfte als Metapher oder internationale Vorbilder sind auch nach intensiver Recherche⁷⁴ nicht bekannt und lassen den HSFK die Möglichkeit offen, ihre subjektive Führungstheorie sowie ihr damit verbundenes Verhalten relativ unabhängig davon auszuprägen. Um der bisherigen Wissenslücke über die subjektiven Führungstheorien von HSFK entgegenzuwirken und ihre Merkmale und Verhaltensweisen explorativ zu erfassen, leiten sich aus dieser Problemstellung folgende hypothesengenerierende Fragen ab:

1. Durch welche Merkmale zeichnen sich hochsensible Führungskräfte (HSFK) aus?
2. Was bedeutet ‚Führung‘ für HSFK?
3. Wie führen HSFK (Führungsverhalten)?
4. Gibt es Anzeichen für einen hsp-Führungsstil?

Die vier Forschungsfragen vermengen Typologien von Führungsmodellen aus den objektiven Führungstheorien mit Inhalten aus den subjektiven Führungstheorien. Dadurch bilden sie eine sich gegenseitig bedingende Symbiose, da generierte Informationen zu einer Frage durch die

⁷⁴ Neben den schon genannten wissenschaftlichen Berichten in Kapitel 2.2. ist noch auf weitere Literatur zu verweisen, welche bei Jack (2015) einzusehen ist. Durch die gemeinsame Sprache in Deutschland, Österreich und der Schweiz (D – A – CH) hat sich durch die genannte Literatur allerdings ein gemeinsamer Konsens herausstellen können.

Subjektivität auch eine inhaltliche Passung zur Beantwortung einer anderen Frage haben könnte (siehe Kapitel 3.2.2.).

Hochsensibilität und Leadership
Subjektive Führungstheorien hochsensibler
Führungskräfte

Panetta, D.

2017, XVI, 192 S. 9 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-16354-9