

Hochsensible Personen im Spannungsfeld zwischen Unternehmenskultur und individuellen Werten

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Martin Klanner

Matrikelnummer 51906672

Begutachterin: Mag. Barbara Ruisz, MA

Wiener Neustadt, Mai 2022

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

29. Mai 2022

Unterschrift

**„The importance of people who think deeply before acting,
for whatever reason, has never been so great”**

(Aron, 2004, S. 361)

Zusammenfassung

Sind Personen in Unternehmen tätig, in denen ihre eigenen Werte im Gegensatz zu den gelebten Unternehmenswerten oder der Unternehmenskultur stehen, kann es zu einem unzureichenden Cultural Fit zwischen Arbeitgeber_innen und Arbeitnehmer_innen kommen. Solche Situationen sind Nährboden für viele Konflikte. Wenn die individuellen Werte nicht gelebt werden können oder wenn Tätigkeiten ausgeübt werden müssen, die gegen die persönlichen Überzeugungen stehen, entwickeln sich Spannungszustände und kognitive Dissonanzen. Insbesondere für hochsensible Personen sind diese Zustände belastend, da sie aufgrund der intensiveren Reizwahrnehmung und -verarbeitung Konflikte stärker wahrnehmen. Es stellt sich somit die Frage, welche Auswirkungen Unternehmenskultur auf hochsensible Personen hat, die sich in solchen Spannungssituationen befinden. Mittels zehn qualitativer Interviews wurde in den Gebieten: Hochsensibilität, Werte/Einstellungen, Unternehmenskultur, Unternehmenswerte und kognitive Dissonanz geforscht. Auswirkungen wurden hauptsächlich in den Bereichen psychische und physische Gesundheit, Arbeitsleistung, Motivation, Arbeitsalltag, Bewältigungsstrategien und Werte/Einstellungen gefunden.

Schlüsselbegriffe: Hochsensibilität, HSP, kognitive Dissonanz, Werte, Einstellungen, Unternehmenskultur, Unternehmenswerte.

Abstract

In some cases it may occur that people find themselves in organizations, where their individual values do not correspond with those of the company or with the organizational culture itself. Hence, situations lacking cultural fit between employer and employee. Those situations might be a good basis for conflicts and tensions between the concerned persons and might lead to cognitive dissonance, especially in cases where the own values cannot be fulfilled or where tasks, which are against one's own mindset, must be accomplished. For highly sensitive persons in particular these situations are especially stressful, as they perceive those conflicts even more due to their intensive stimulus perception and processing. Hence, the question arises, which consequences do corporate cultures have on highly sensitive persons, when they find themselves in those conflicts. By ten qualitative interviews, the author researches in the field of sensory processing sensitivity, individual values, attitudes, organizational culture, corporate values and cognitive dissonance. Impacts were found in the field of psychological and physiological health, performance, motivation, daily routine, coping strategies and individual values/attitudes.

Keywords: Sensory Processing Sensitivity, Highly Sensitive Person, Cognitive Dissonance, Values, Attitudes, Organizational Culture, Corporate Values.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage	1
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	3
2	Theoretischer Hintergrund	4
2.1	Unternehmenskultur	4
2.1.1	Begrifflichkeit Kultur	4
2.1.2	Begrifflichkeit Unternehmenskultur/Unternehmenswerte	6
2.1.3	Unternehmenskulturkonzept nach Schein	8
2.1.4	Grundannahmen nach Schein.....	12
2.2	Werte/Einstellungen	17
2.2.1	Einstellungen	17
2.2.2	Werte	20
2.3	Kognitive Dissonanz.....	29
2.3.1	Kognitive Dissonanz und ihre Prozesse	30
2.3.2	Entstehung von Dissonanz	31
2.3.3	Einwirkungsgebiete von kognitiver Dissonanz.....	32
2.3.4	Mögliche Strategien	32
2.4	Hochsensibilität	36
2.4.1	Das Erleben hochsensibler Personen	38
2.4.2	Wesenszug von HSP	40
2.4.3	Abgrenzung zu anderen Erscheinungsformen	41
2.4.4	Ausblick, Stand der Forschung:	42
3	Empirie	43
3.1	Dokumentation des Vorverständnisses	43
3.2	Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethoden	45
3.3	Dokumentation und Begründung des Samples/der Fallauswahl	47
3.4	Durchführung der Erhebung	49

3.5	Dokumentation der Auswertungsmethoden	50
4	Darstellung der Ergebnisse	53
4.1	Hochsensibilität	54
4.1.1	Eigene Definition, Nebenerscheinungen, Abgrenzungen	54
4.1.2	Positiv empfundene Aspekte und Auswirkungen von HS	58
4.1.3	Negativ empfundene Aspekte und Auswirkungen von HS.....	59
4.1.4	Strategien, um mit Herausforderungen umzugehen	62
4.2	Unternehmenskultur und Arbeitsverhältnis der Befragten	65
4.3	Konflikt-, Spannungs-, Belastungssituationen.....	68
4.3.1	Konflikte basierend auf Unternehmenskultur vs. eigene Werte/Einstellungen/Bedürfnisse.....	69
4.3.2	Sonstige Konflikte	77
4.3.3	Umgang mit Belastungssituationen und Strategien	78
4.3.4	Empfindung und Auswirkung der Situation.....	88
4.3.5	Langfristige Auswirkungen auf Einstellungen, Werte, Sicht der Dinge..	94
4.3.6	Auswirkung auf Arbeitsleistung, Motivation, Arbeitsalltag.....	99
5	Diskussion und Ausblick.....	101
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	101
5.2	Beantwortung der Forschungsfrage.....	110
5.3	Limitationen.....	111
5.4	Stärken der Studie.....	112
5.5	Implikationen für die Praxis	112
5.6	Zukünftige Forschung.....	113
	Literaturverzeichnis	114
	Abbildungsverzeichnis	121
	Tabellenverzeichnis	122
	Anhang	

1 Einleitung

Im ersten Kapitel wird auf die Problemstellung und Relevanz der Forschungsthematik hinsichtlich Wertekonflikten am Arbeitsplatz näher eingegangen. Ausgehend von diesen Erläuterungen wird die Forschungsfrage vorgestellt und ein Ausblick auf den Aufbau und die Zielsetzung gegeben. Fokus dieser Arbeit ist das Persönlichkeitsmerkmal Hochsensibilität. In Folge werden die Begriffe *Hochsensible Person* beziehungsweise *Hochsensible Personen* mit dem Akronym *HSP* abgekürzt.

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Es wird davon ausgegangen, dass sich die eigenen Grundwerte oder Präferenzen einer Person in der Wahl eines bestimmten Unternehmens widerspiegeln und diese Werte im Unternehmen verstärkt werden (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991, S. 492). Personen wählen dementsprechend Unternehmen, die ähnliche Werte und Handlungsweisen vertreten, wie sie selbst und Unternehmen sind somit aufgrund ihrer Kultur und Tätigkeit für Bewerber_innen mehr oder weniger attraktiv (O'Reilly et al., 1991, S. 492). Schon Schneider (1987) behauptete, dass, gleichermaßen wie Arbeitssuchende ihre Arbeitgeber_innen aufgrund der eigenen Werte auswählen, auch die Unternehmen jene Bewerber_innen selektieren, die ähnliche Werte vertreten, welche im Unternehmen vorherrschen. Schneider nimmt an, dass jene, die nicht in zur Unternehmenskultur passen, die Organisation wieder verlassen (Schneider, 1987, S. 444). In der Berufspraxis kann es aber durchaus vorkommen, dass die gelebten Werte eines Unternehmens nicht von Beginn an für die bewerbende Person ersichtlich sind. Des Weiteren können sich Unternehmenskulturen und Unternehmenswerte aufgrund von Fusionen und Übernahmen ändern oder Personen sind aufgrund ökonomischer Situationen gezwungen im Unternehmen zu bleiben. Es stellt sich somit die Frage, welche Konsequenzen entstehen, wenn sich Personen in Unternehmenskulturen befinden, in denen andere Werte gelebt werden, als sie selbst vertreten und sie diese Unternehmen auch nicht frühzeitig verlassen können. Dies ist sogleich die zentrale Problemstellung dieser Arbeit.

Wie wichtig ein Personen-Kultur-Fit ist, wurde schon in einigen Studien erforscht. Beispielsweise werden Vertrauen und Kommunikation gefördert, wenn Werte kongruent sind (Edwards & Cable, 2009, S. 672, 674). Ebenso zeigte sich, dass Personen in ihrer Arbeitsumgebung zufrieden sind und sich einem Unternehmen zugehörig fühlen, wenn die eigenen Werte mit jenen des Unternehmens übereinstimmen (O'Reilly et al., 1991, S. 512). Die Arbeitszufriedenheit steigt, sodass auch positive Beiträge hinsichtlich Verhalten erzielt werden (Taşkıran, Çetin, Özdemirci, Aksu & İstoriti, 2017, S. 137). Die

Wertekongruenz zwischen Unternehmen und Person scheint eine Schlüsselstellung in vielen Bereichen am Arbeitsplatz einnehmen zu können und sollte dahingehend auch für beide, Unternehmen und Personen, eine große Bedeutung haben. Stehen Kognitionen wie Werte und Einstellungen jedoch in Konflikt, kann es gemäß der Kognitiven Dissonanztheorie nach Festinger (1962) zu Spannungssituationen kommen. Die Situation wird für die betroffenen Personen als ein negativ emotionaler Zustand mit Unbehagen wahrgenommen (McGrath, 2017, S. 1). Bisher waren Dissonanz-Studien weitgehend in Einzelstudien erforscht, im Alltag treten jedoch häufig sich wiederholende Dissonanz-Erregungssituationen auf, die Einfluss auf die Vermeidungsstrategien der betroffenen Personen haben können. Dies wurde bisher wenig erforscht (McGrath, 2017, S. 12). Unter anderem können bei kognitiven Dissonanzen Einstellungen geändert werden (McGrath, 2017, S. 4), um den inneren Spannungszustand zu vermindern oder aufzulösen.

Obwohl die mit der Problemstellung in Verbindung stehenden Bereiche wie Werte/Einstellungen, Unternehmenskultur, Unternehmenswerte und kognitive Dissonanz in den letzten Jahrzehnten erforscht wurden, scheint es nur wenige Studien in Verbindung mit hochsensiblen Personen zu geben. Dies überrascht, da ursprünglich davon ausgegangen wurde, dass 15 bis 20 % (Parlow, 2003, S. 11) und in neuesten Studien ungefähr 30 % (Lionetti et al., 2018, S. 8) der Bevölkerung hochsensibel ist. Besonders das Thema Wertdifferenz am Arbeitsplatz kann für hochsensible Personen wichtig sein, da sie ein Bedürfnis nach Harmonie haben und Tätigkeiten Sinn ergeben müssen (Parlow, 2003, S. 14f.). Aufgrund der verstärkten Reizwahrnehmung erleben sie womöglich Inkongruenzen in diesem Feld intensiver als Nicht-HSP. Einerseits hat dies nicht nur persönlich Auswirkungen auf ihr Empfinden, sondern ist andererseits auch für Unternehmen von ökonomischem Interesse, da es bei HSP aufgrund einer erhöhten Reizzufuhr zu Stresszuständen und somit zu einer verringerten Arbeitsleistung kommen kann (Evers, Rasche & Schabracq, 2008, S. 189). Hierzu ist es jedoch wichtig zu erwähnen, dass hochsensible Arbeitskräfte nicht als rein wirtschaftliche Ressource gesehen werden sollen.

Ausgehend von den dargestellten Zusammenhängen, ergibt sich für die vorliegende Masterarbeit die folgende Forschungsfrage:

Wie beeinflusst die Unternehmenskultur hochsensible Mitarbeiter_innen, die andere Werte vertreten, als im Unternehmen gelebt werden?

Um die Forschungsfrage zu konkretisieren und der Forschung Richtung zu geben, werden die Subforschungsfragen wie folgt formuliert:

Wie gehen hochsensible Personen mit empfundenen Wertedifferenzen um und wie empfinden sie diese? Entsteht kognitive Dissonanz?

Welchen Einfluss haben Wertedifferenzen auf die eigenen Einstellungen, Werte und Wertewichtigkeiten?

Welche Auswirkung hat die Situation auf das Empfinden und die Wahrnehmung des Arbeitsalltages der Betroffenen?

Im nächsten Kapitel wird nun näher erklärt welche Ziele mit der vorliegenden Arbeit verfolgt werden sollen.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Das Forschungsinteresse beruht auf der Beziehung zwischen Unternehmenskultur/-werten und den individuellen Werten, sowie der Beziehung zwischen Wertdiskrepanzen und individuellen Werten/Einstellungen mit dem Fokus auf Hochsensibilität. Des Weiteren soll ein Zusammenhang zwischen Spannungszuständen und individuellem Erleben und Umgang aufgezeigt werden. Hochsensible Personen scheinen als Fokusgruppe von besonderem Interesse, da davon ausgegangen wird, dass diese aufgrund der stärkeren Reizwahrnehmung Spannungszustände intensiver als Nicht-HSP wahrnehmen. Hierzu ergeben sich die Fragestellungen wie in den Subforschungsfragen ersichtlich.

Es soll der Einfluss und die Mechanismen von Unternehmenskultur und ihren Werten, insbesondere auf hochsensible Personen, bewusst gemacht werden. Einerseits bezweckt die vorliegende Arbeit Unternehmen tiefere Einblicke in die Thematik Hochsensibilität zu ermöglichen, um Arbeits- und Rahmenbedingungen zu schaffen, die für HSP die Möglichkeit bieten sich in der Arbeit wohlfühlen. Ebenfalls soll ein tieferes Verständnis gefördert werden, welches hilft, Spannungsfelder im Unternehmen aufzudecken und zu lösen. Diese Rückschlüsse können zur erhöhten Sensibilisierung bezüglich des Themas Hochsensibilität und Selbstwahrnehmung in der Arbeitswelt beitragen, um so langfristig für ein Klima der Toleranz beizutragen. Andererseits sollen die Erkenntnisse dieser Arbeit auch für HSP nützlich sein, um mögliche unbewusste Prozesse der kognitiven Dissonanz aufzuzeigen und Lösungsmöglichkeiten zu erkennen.

Die Arbeit ist in einen Theorieteil und einen empirischen Teil gegliedert. In Kapitel eins wird das Thema, die Forschungsfrage und die Zielsetzung genauer vorgestellt. Kapitel zwei behandelt den theoretischen Hintergrund und erklärt die Theoriekonzepte zu den Kernthemen: Unternehmenskultur, Unternehmenswerte, Werte/Einstellungen, Kognitive Dissonanz und Hochsensibilität. Kapitel drei beschreibt die empirischen Überlegungen und Vorgehensweisen dieser Arbeit, wie Auswahl der Methoden und Durchführung. Im

vierten Kapitel werden die Ergebnisse je Kategorie dargestellt, teilweise in Bezug gebracht und pro Unterkategorie kurz zusammengefasst. Im fünften und letzten Kapitel werden alle Ergebnisse resümiert, untereinander in Bezug gesetzt, mit den theoretischen Erkenntnissen in Verbindung gebracht und die Forschungsfrage beantwortet. Weiters werden Stärken und Schwächen der Studie aufgezeigt sowie Implikationen für die Praxis und ein Ausblick auf mögliche zukünftige Forschungen gegeben. Es folgt als nächstes nun eine Ausführung der mit der Forschungsfrage verbundenen Theorien und Konzepte.

2 Theoretischer Hintergrund

In diesem Kapitel werden die wichtigsten theoretischen Konzepte, welche dieser Arbeit zugrunde liegen, betrachtet. Da die Forschungsfrage sowohl Unternehmenskultur als auch Unternehmenswerte in Verbindung mit den eigenen Werten und Einstellungen setzt, werden nun in den folgenden Kapiteln die Konzepte zu diesen Bereichen näher erläutert. In weiterer Folge wird die Theorie der Kognitiven Dissonanz spezifiziert, da davon auszugehen ist, dass diese als Erklärungsmodell bei Wertdifferenzen fungieren kann. Zum Abschluss wird ein Überblick über die Forschung zum Persönlichkeitsmerkmal Hochsensibilität gegeben, nachdem der Schwerpunkt dieser Studie auf HSP liegt. Anhand der Darstellung dieser Theoriekapitel wird ein Grundverständnis für die nachfolgende empirische Ausarbeitung geschaffen und ein möglicher Zusammenhang der Themenbereiche wird in der Einleitung und näher im Kapitel 3.1 Dokumentation des Vorverständnisses aufgezeigt. Als Erstes wird der Begriff Unternehmenskultur in seinen Facetten erörtert.

2.1 Unternehmenskultur

Im vorliegenden Kapitel wird eine theoretische Aufarbeitung und Darstellung des Themas Kultur, gegliedert in die allgemeinen Begriffe Kultur und Unternehmenskultur/Unternehmenswerte, vorgenommen. Unternehmenswerte werden als Teil einer Unternehmenskultur erachtet und stehen eng mit dem Begriff Kultur in Verbindung. Aufgrund der sehr breiten Definition von Unternehmenskultur entscheidet sich der Autor aus der Vielfalt an Unternehmenskulturkonzepten für die Integration des Unternehmenskulturkonzepts nach Schein (2010) und dessen Grundannahmen in die wissenschaftliche Arbeit.

2.1.1 Begrifflichkeit Kultur

Der deutsche Begriff *Kultur* hat seine Wurzeln in der lateinischen Sprache und bedeutet übersetzt die *Bearbeitung des Bodens*. Wird der Kulturbegriff enger gefasst, so wird

unter Kultur die Kultiviertheit und Zivilisation einer Person oder Gruppe verstanden, wohingegen im weiten Sinne der Einfluss der sozialen Umwelt auf die eigene Persönlichkeit zu verstehen ist. Letztere Sichtweise wird ebenfalls in der sozialen Anthropologie verwendet (Hofstede & Hofstede, 2005, S. 3) und auch in dieser Masterarbeit appliziert. Aufgrund dieser unterschiedlichen Betrachtungsweisen kann Kultur als Metapher angesehen werden, um komplexe, soziale Systeme, wie beispielsweise Organisationen, zu beschreiben. Eine distinkte Definition ist nicht möglich, da es keine klaren abgrenzbaren Einheiten wie Kultur oder Klima im Organisationskontext gibt (Schneider, González-Romá, Ostroff & West, 2017, S. 477). In der vorliegenden Arbeit wird Kultur als Unternehmenskultur verstanden und dementsprechend angewendet.

Kultur muss von der menschlichen Natur und der Persönlichkeit einer Person unterschieden werden. Die menschliche Natur handelt von allgemeinen physischen und psychischen Zuständen, wie Genen und Gefühlen, die bei allen Menschen gleich sind. Beispiele dafür sind das Empfinden von Liebe, Freude oder Wut. Wie jedoch den Gefühlen Ausdruck verliehen wird, ist eine Sache der Kultur. Die Persönlichkeit eines Menschen demgegenüber ist eine einzigartige Zusammenstellung von mentalen Programmen und Wesenszügen, welche teilweise vererbt und teilweise erlernt werden (Hofstede & Hofstede, 2005, S. 4f.).

In der Bedeutung eines schwer fassbaren Konstruktes beschreibt Schein (2010) Kultur als einen Begriff, der bei einem Individuum mit dem Charakter verglichen werden kann. Es ist möglich, den Charakter einer Person mittels deren Handlungen zu bestimmen, jedoch ist es schwierig, die dahinterliegenden Dynamiken, die zu diesen Handlungen geführt haben, zu entziffern (Schein, 2010, S. 14). Obwohl der Kulturbegriff schwer auf Tatsachen zu beschränken ist, macht sich Kultur unter anderem durch beobachtbare reguläre Interaktionen zwischen Personen, ihre verwendete Sprache, Gebräuche und Traditionen, dem Gebrauch von Gruppennormen wie Standards und Werte, sowie den Gewohnheiten und mentalen gemeinsamen Modellen, bemerkbar. Des Weiteren zeigt sich Kultur im Organisationskontext, in den veröffentlichten und gelebten Werten und in der formellen Unternehmensphilosophie, wie der Strategie und den ideologischen Prinzipien. Sie ist erkennbar in den ungeschriebenen Gesetzen, im Organisationsklima, in der Kompetenzverteilung einzelner Gruppenmitglieder bei der Verrichtung von Aufgaben sowie in der Verwendung von gemeinsamen Bedeutungen und Symbolen, welche in Gebäuden, Büros, materiellen Artefakten, formellen Ritualen und Feiern zu finden sind (Schein, 2010, S. 14ff.). Schein hebt hierzu hervor, dass ein Verhalten allein noch nicht auf Kultur schließen lässt Seine Begründung ist: "We cannot rely on overt behavior alone because it is always determined both by the cultural predisposition (the perceptions,

thoughts, and feelings that are patterned) and by the situational contingencies that arise from the immediate external environment” (Schein, 2010, S. 20). Verhalten basiert somit einerseits auf gelernten individuellen Ansichten und andererseits auf der Reaktion in situationsabhängigen Eventualitäten.

Kultur ist in weiterer Folge immer ein gelerntes, kollektives Phänomen und wird mit jenen geteilt, die in derselben sozialen Umgebung leben. Sie besteht aus ungeschriebenen Regeln der sozialen Interaktion (Hofstede & Hofstede, 2005, S. 4) und lenkt somit das Verhalten von Individuen und Gruppen mittels geteilter Normen, die implizit wirken und schwierig zu dekodieren sind (Schein, 2010, S. 14). Genauso wie Kultur eine beeinflussende Hintergrundstruktur mit Normen und Regeln besitzt, kann sie auch als ein dynamisches Phänomen angesehen werden, welches durch Interaktionen zwischen Personen entsteht (Schein, 2010, S. 3). Des Weiteren hat Kultur eine strukturelle Stabilität in der Gruppe, jedes Gruppenmitglied erhält entsprechende Aufgaben zugeteilt, und eine Tiefenwirkung in unbewusste Bereiche, zum Beispiel beinhaltet Kultur auch entscheidungsbeeinflussende Werte. Außerdem wirkt sie in allen Unternehmensbereichen, wie beispielsweise im Recruiting und im Umgang mit Stakeholdern und führt zu einer Integration aller Elemente in ein großes Ganzes (Schein, 2010, S. 16f.).

2.1.2 Begrifflichkeit Unternehmenskultur/Unternehmenswerte

Jede Gruppe hat ein individuelles Setting an mentalen Programmen, welches eine Kultur definiert. Auf Staatenebene sind nationale Kulturen zu finden oder regionsübergreifende Kulturen, wie zum Beispiel der mitteleuropäische Kulturkontext. Gleichwohl findet sich auch im Arbeitsbereich eines jeden Unternehmens eine Unternehmenskultur, welche von allen Angestellten gelebt wird (Hofstede & Hofstede, 2005, S. 10f., 282f.). Diese Unternehmenskultur ist ganzheitlich und schließt alle Personen eines Unternehmens mit ein. Sie ist historisch bestimmt durch die Gründer_innen, reflektiert die Geschichte des Unternehmens und wird in weiterer Folge durch die Personen der Gruppe, welche zusammen die Organisation formen, sozial konstruiert und ist nur schwer zu ändern (Hofstede & Hofstede, 2005, S. 282).

Wenngleich die Unternehmenskultur als ein abstraktes, schwer quantifizierbares Konstrukt erscheint und es keine Einigkeit über die Art und Weise gibt, wie Kultur gemessen und erhoben werden kann, spielt sie in vielen Unternehmensbereichen eine große Rolle. Sie hat einen großen Einflussbereich und steuert sowohl Prozesse als auch ihre Mitglieder selbst (Ertosun & Adiguzel, 2018, S. 53; O'Reilly et al., 1991, S. 493). Diesen Einfluss übt sie zum Teil unbewusst und unsichtbar aus (Schein, 2010, S. 14), wohingegen sie von den einzelnen Mitgliedern eines Unternehmens unterschiedlich wahrgenommen

wird. Diese Unterschiede in der Wahrnehmung begründet sich aufgrund der eigenen, heterogenen Persönlichkeiten von Menschen (Hofstede & Hofstede, 2005, S. 305). Kultur entsteht unter anderem aus dem Lernen in ihrer Umgebung und wird als Programmierung der Denkweise ihrer Mitglieder angesehen (Hofstede & Hofstede, 2005, S. 4). Wie Studien vermuten, spielt die Unternehmenskultur im Zusammenhang mit individuellen Werten auch eine Rolle bei der Arbeitszufriedenheit (Taşkıran et al., 2017, S. 143).

Kultur wird oft als Zwiebelmodell dargestellt, mit Symbolen, Helden und Ritualen in den äußeren Schichten. Sie sind von außerhalb einer Gruppe zwar visuell greifbar, ihre Bedeutung jedoch nur von Personen verständlich, die Teil der Gruppe sind. Der Kern einer Kultur, gemäß Hofstede et al. wird von Werten geformt (Hofstede & Hofstede, 2005, S. 7f.). Ein ähnliches Modell hatte Schein (2010) entworfen, wobei der Kern nicht von Werten, sondern von geteilten Grundannahmen geprägt ist. Das Modell von Schein wird im nächsten Kapitel erläutert.

Analog zu den unterschiedlichen Modellen zur Unternehmenskultur gibt es auch Unterschiede hinsichtlich deren Messung. Eine Möglichkeit ist, sie in verschiedene Typen anhand von Dimensionen einzuteilen. Dies hat den Vorteil die Thematik zu vereinfachen und Kategorien zu bilden, um einfachere Vergleiche und Schlussfolgerungen zu ziehen. Der Nachteil ist, dass Unternehmenskulturen sehr abstrakt sind und es mithilfe von Typen nicht möglich ist, eine Organisation genau zu beschreiben (Schein, 2010, S. 70). Zu beachten ist ebenfalls, dass in vielen Unternehmen nicht nur eine Kultur vorherrschend ist, sondern es mehrere Subkulturen geben kann. Diese eigenen Einheiten teilen einerseits die Grundannahmen der ganzen Organisation, andererseits können sie auch von Gruppe zu Gruppe unterschiedliche Grundannahmen besitzen. Hierzu zählt der Einfluss von Werten und Annahmen von berufsbezogenen Gruppen (Schein, 2010, S. 55) wie zum Beispiel die der Buchhalter_innen. Neben Subkulturen kann es in einem Unternehmen auch Mikrokulturen geben. Diese entstehen in sehr kleinen Gruppen, in denen Personen gemeinsame Aufgaben wahrnehmen oder einen ähnlichen Werdegang haben (Schein, 2010, S. 67).

Grundwerte als Teil der Unternehmenskultur werden als verinnerlichte, normgebende Überzeugungen erachtet, welche das Verhalten von Gruppenmitgliedern beeinflussen. Wenn diese von mehreren Personen eines Unternehmens geteilt werden, entstehen daraus soziale Normen oder Erwartungen. In weiterer Folge kann sich ein Wertesystem und anschließend eine Unternehmenskultur formen (O'Reilly et al., 1991, S. 492). Zweck von Normen ist ihr strukturgebender Charakter, welcher richtungsweisend für Mitarbeiter_innen in unklaren Situationen ist. Sie dienen somit als Standards für Verhalten, welche in einer Gruppe vorherrschen (Hogan & Coote, 2014, S. 1612; Hofstede & Hofstede,

2005, S. 21). Im Gegensatz zu individuellen Werten, die Entscheidungen und Aktionen von Personen leiten, stellen Unternehmenswertkonzepte Normen für das Verhalten aller Organisationsmitglieder und für die Ressourcenverteilung bereit (Edwards & Cable, 2009, S. 655).

Gemäß Hofstede & Hofstede (2005) werden Unternehmenswerte oft mit den geteilten Praktiken verwechselt. Die Werte der Unternehmensgründer_innen beeinflussen zwar die Unternehmenskultur, jedoch werden Mitarbeiter_innen nicht durch Werte, sondern durch gemeinsame Praktiken wie Symbole und Rituale geformt. Der Kern einer Unternehmenskultur sind gemäß Hofstede et al. nicht Werte, sondern ist die gemeinsame Wahrnehmung von täglichen Praktiken (Hofstede & Hofstede, 2005, S. 285f.). Praktiken sind demnach editierbare Merkmale, die ein Unternehmen besitzt, wohingegen Werte schwer zu ändern sind. Eine Änderung von Strukturen kann Praktiken beeinflussen, da diese abhängig von Charakteristiken wie Strukturen und Systemen sind (Hofstede & Hofstede, 2005, S. 308). Ein Argument, welches diese Ansicht bekräftigt, ist die Annahme, dass Personen intensiver mit Organisationskulturen in Berührung kommen, wenn sie erstmals eine neue Arbeitsstelle antreten und ihre individuellen Werte somit schon zum größten Teil ausgebildet sind (Hofstede & Hofstede, 2005, S. 284). Dies wäre bei erwachsenen Personen der Fall. Im Theorieteil 2.2 werden individuelle Werte und der Wertewandel näher erläutert.

2.1.3 Unternehmenskulturkonzept nach Schein

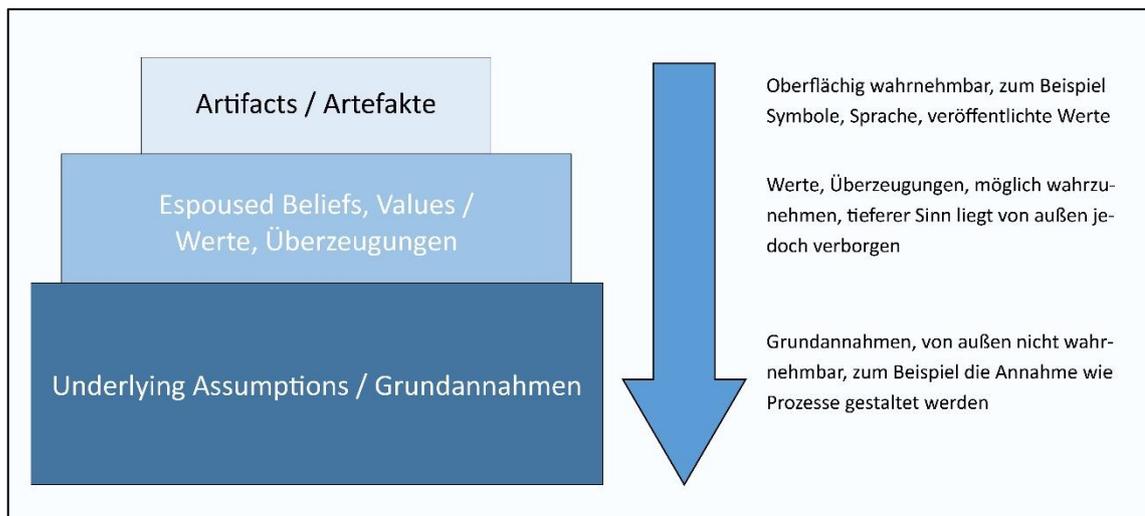
Schein (2010) fasst seine Definition von Unternehmenskultur wie folgt zusammen: „The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems“ (Schein, 2010, S. 18). Er reduziert somit Kultur auf zwei, in der Gruppe geteilten, Komponenten. Einerseits in jene Bestandteile, welche definieren, wie mit der Umwelt außerhalb der Gruppe oder des Unternehmens umgegangen wird und andererseits in Elemente, welche gruppeninterne Prozesse steuern. Beispiele hierzu sind interne Regeln und Normen (Schein, 2015, S. 106) oder Verfahren und Vorgaben im Recruitingprozess, wobei definiert wird, welche Personen zur Gruppe, zum Unternehmen zählen und welche Personen die gewünschten Eigenschaften nicht erfüllen. Kultur wird somit als gelernte Antwort auf die Frage verstanden, wie die Organisation in der gegebenen Umwelt überleben kann und der daraus entstandenen Notwendigkeit der internen Integration (Schein, 2015, S. 109f).

Ausgehend von diesen Überlegungen entwickelte Schein ein Unternehmenskulturmodell, welches auf drei aufeinander aufbauenden Ebenen basiert. Siehe hierzu Abbildung 1. Diese Ebenen sind: Artefakte, Überzeugungen/Werte und Grundannahmen. Artefakte sind Objekte und Begebenheiten, die gesehen, gehört und oberflächlich wahrgenommen werden können, wie zum Beispiel die Architektur und die Einrichtung eines Gebäudes, Umwelt, Sprache, Technologie, Produkte, Symbole, Mythen, Geschichten, veröffentlichte Werte und Rituale. Sie können zwar beobachtet werden, jedoch nicht entziffert werden (Schein, 2010, S. 23ff.). Es ist nicht möglich, aufgrund der Artefakte ausschließlich den tieferen Sinn und die dahinterliegenden Annahmen einer Kultur zu erfassen, da die observierende Person die Kultur aufgrund der Projektion ihrer eigenen Gefühle und Reaktionen interpretieren wird (Schein, 2010, S. 25). Kultur wird gemäß Schein von den Führungskräften und den ersten Gründer_innen durch Artefakte wie Regeln, Strukturen, Prozesse und Symbole festgelegt (Schein, 2015, S. 108).

Als nächste Ebene definiert Schein Überzeugungen und Werte, die bei Problemlösungen der Gruppe entstehen. Hierzu entwickeln sich die eigenen Annahmen der Gruppe, welche Aktionen als richtig und welche als falsch anzusehen sind. Wenn sich gewisse Handlungen als erfolgsversprechend darstellen, entstehen in weiterer Folge geteilte Werte. Diese werden prinzipiell von der Führung entwickelt oder bilden sich durch Konsens in der Gruppe und werden sozial validiert (Schein, 2010, S. 25ff.).

Durch sich wiederholende Lösungen zu bestimmten Problemen und dem Lernen daraus, können Grundannahmen, basierend auf Überzeugungen und Werten, entstehen. Mit der Zeit werden sie als gegeben und selbstverständlich angenommen, sind nicht diskutierbar und schwer zu ändern. Eine Unternehmenskultur besteht somit im Laufe der Zeit aus einem Set von Grundannahmen (Schein, 2010, S. 27ff.). Ein Beispiel hierzu ist die Annahme, wie Macht und Einfluss im Unternehmen verteilt sind und welche Führungsstile akzeptiert werden. Um zu den tiefen und unbewussten Ebenen zu gelangen, müssen Sichtweisen und Gefühle, welche in kritischen Situationen aufkommen, verstanden werden. Das kann durch Observation von oder Interviews mit Personen, welche schon sehr lange im Unternehmen tätig sind, erreicht werden (Schein, 2010, S. 19). Gemäß Schein (2015) ist es auch möglich, dass eine Organisation auf Organisationsebene keine gemeinsamen Grundannahmen entwickelt hat, oder, dass sie aus mehreren Subkulturen mit eigenen Artefakten, geteilten Werten und Grundannahmen besteht und somit ein multikulturelles uneinheitliches System besitzt (Schein, 2015, S. 110).

Abbildung 1: Unternehmenskulturebenen nach Schein



Quelle: Eigene Darstellung nach Schein (2010, S. 23ff.)

Grundannahmen sind für die Gruppe wichtig und geben ihr eine Art von Identität. Die Überprüfung oder Herausforderung von Grundannahmen destabilisiert die kognitive Welt einer Person und setzt Angstgefühle frei. Die Person möchte Ereignisse gemäß ihren Grundannahmen sehen, um etwaige entstehende Angstgefühle zu vermeiden. Die Grundannahmen, welche eine Kultur bilden, können somit auch als psychologische Verteidigungsmechanismen interpretiert werden, welche es der Gruppe erlauben, zu funktionieren, indem Sicherheit vermittelt wird (Schein, 2010, S. 28f.). In solchen Situationen kann kognitive Dissonanz bei den beteiligten Personen entstehen. Eine Erläuterung zur kognitiven Dissonanz wird im Theoriepunkt 2.3 Kognitive Dissonanz gegeben.

Schein teilt Grundannahmen in verschiedene Dimensionen ein. Jene Dimensionen, die für die Analyse von Unternehmenskulturen geeignet sind, sind die Grundannahmen bezüglich externer Adaption und interner Integration. Diese können wiederum in weitere Untergruppen eingeteilt werden (Schein, 2010, S. 69f.). Der Autor geht im Vorfeld davon aus, dass Wertkonflikte in den Grundannahmen der externen Adaption, internen Integration und in zwei Makro-Kulturdimensionen zu finden sind.

Um Unternehmenskultur daher für die vorliegende Masterarbeit greifbar und analysierbar zu machen, sind folgende Annahmen, hinsichtlich externer Adaption relevant: Grundannahmen zur Mission, Strategie und Ziele, Struktur, Systeme und Prozesse, Ergebnismessung und Korrekturmaßnahmen. Hierzu wird näher auf den Existenzgrund und die primäre Aufgabe des Unternehmens und dessen Identität sowie in weiterer Folge auf die abgeleitete Strategie eingegangen (Schein, 2010, S. 73ff.). Ziele sind notwendig, um die Mission umzusetzen und sie zeigen auf, wie Subkulturen interagieren, um diese Ziele erfolgreich durch Konsens zu erreichen (Schein, 2010, S. 78). Sie werden mittels

einer Organisationsstruktur sowie Systemen und Prozessen, welche vom Management vorgegeben werden, erreicht. Hierzu zählen Knowhow, Technologie, Kenntnisse und Aufteilung von Arbeit und Autorität. Diese Grundannahmen führen zu bestimmten regulären Verhaltensweisen, die in weiterer Folge strikt eingehalten werden (Schein, 2010, S. 80ff.). Wichtige Grundannahmen entstehen ebenfalls bei der Bewertung von Zielerreichung und Ergebnissen, wobei hierzu über das Bewertungsobjekt, die Bewertungsart und die Korrekturmaßnahmen durch Konsens entschieden wird (Schein, 2010, S. 84).

Die für diese Studie relevanten Grundannahmen der internen Integration sind wie folgt: gemeinsame Sprache und Begriffskategorien, Gruppenabgrenzungen und Identität, Verteilung von Macht, Autorität und Status, Beziehungsregeln, Honorierungen und Bestrafungen. Unternehmen haben eine gemeinsame Sprache, Begriffe und zugehörige Kategorien. Es werden Annahmen über die Bedeutung von Wörtern, Begriffen, Aktionen und Gesten kreiert, die wiederum eine Quelle für Konflikte sein können. Hierzu zählen auch Wörter mit besonderer Bedeutung (Schein, 2010, S. 94, 97). Inhalt der Gruppenabgrenzungen sind die Gruppenzugehörigkeit, die Inklusion, die Exklusion und die damit verbundene differenzierte Behandlung von Individuen (Schein, 2010, S. 97, 99). Bei der Verteilung von Macht, Autorität und Status handelt es sich unter anderem um Führung und Führungsstile und ihre Anwendung im Unternehmen (Schein, 2010, S. 104). Eine der wichtigsten Dimensionen für die Studie ist jene der Beziehungen. Es werden in Organisationen Regeln erstellt, wie Personen angesprochen werden, wie viel vom persönlichen Leben preisgegeben wird, wie viele Emotionen gezeigt werden dürfen, wie offen kommuniziert wird und wer für Hilfe angesprochen werden kann. Hierzu spielen Beziehungen innerhalb und zwischen Hierarchiestufen eine wichtige Rolle (Schein, 2010, S. 105). Bei der Grundannahme zu Honorierungen und Bestrafungen wird analysiert, wie Sanktionen bei Befolgen oder Nichtbefolgen eingesetzt werden und welche Konsequenz als Honorierung oder Bestrafung zu erachten ist. Sie haben je nach Unternehmen unterschiedliche Bedeutungen (Schein, 2010, S. 107f.).

Obwohl von Schein als Makro-Kultur-Dimensionen gesehen (Schein, 2010, S. 69f.), sind die folgenden Dimensionen wichtig für die Studie, da angenommen wird, dass sie für hochsensible Personen eine besondere Bedeutung haben: Annahmen über die menschliche Natur und die menschliche Aktivität. Inhalt dieser Dimensionen sind Grundannahmen, wie zum Beispiel die Bedeutung Mensch zu sein (Schein, 2010, S. 143). Ebenso zählt hierzu die Art und Weise, wie Menschen in Bezug zu ihrer Umwelt agieren (Schein, 2010, S. 146). Die genannten Grundannahmen werden im Detail im nächsten Unterkapitel beschrieben.

2.1.4 Grundannahmen nach Schein

Es folgt eine Darstellung, der für diese Arbeit wichtigen Grundannahmen gemäß Schein (2010). Diese werden gleichfalls im Kapitel 3.1 erwähnt.

2.1.4.1 Mission, Strategie, Ziele

Jede Organisation hat eine Kernaufgabe und Kernmission, welche in Abstimmung mit ihren Stakeholder_innen wie zum Beispiel, Mitarbeiter_innen, Eigentümer_innen, Lieferant_innen sowie der politischen und sozialen Umgebung, stehen muss, um die unterschiedlichen Interessen in Balance zu halten und somit das Überleben des Unternehmens zu sichern. Es stellt sich die Frage, welche Funktion das Unternehmen erfüllt und was dessen Existenz rechtfertigt (Schein, 2010, S. 74ff.). Die somit entstandene Mission eines Unternehmens ist direkt mit der Strategie verbunden, da ausgehend vom Existenzgrund Pläne entworfen werden, die die entsprechenden Funktionen erfüllen (Schein, 2010, S. 76f.). Die daraus entstehende Mission und Strategie können sich zu Grundannahmen in der Belegschaft entwickeln und geben den Mitarbeiter_innen Überzeugungen hinsichtlich ihrer Identität (Hatch & Schultz, 2004 zitiert in; Schein, 2010, S. 77). Dies hat in weiterer Folge auch direkt Einfluss auf die Leistung der Mitarbeiter_innen, denn sie handeln grundsätzlich kooperativ, wenn sie mit Mission, Vision und Kernwerten des Unternehmens vertraut sind und sehen, dass diese auch zum Erfolg des Unternehmens führen (Akpamah, Ivan-Sarfo & Matkó, 2021, S. 23). Die Leistung eines Unternehmens wird schließlich mit den vorgegebenen Zielen verglichen. Das Topmanagement leitet von den gesetzten Zielen die Strategie ab, welche unter anderem durch die bestehende Struktur und das Kontrollsystem beeinflusst wird (Hofstede & Hofstede, 2005, S. 309). Die Strategie wird daher als Werkzeug verstanden, um Zielvorgaben zu erreichen (Akpamah et al., 2021, S. 18). Die Ergebnisse der Strategie können durch die Unternehmenskultur beeinflusst werden. Strategie, Struktur, Kontrolle und Kultur beeinflussen sich in ihren Prozessen somit gegenseitig. Entscheidend für den Erfolg ist auch, wie mit Unternehmenskultur umgegangen und wie sie im Unternehmen gelebt wird. (Hofstede & Hofstede, 2005, S. 309f.). Beispielsweise bestimmt die Unternehmensstrategie wie Informationen gesammelt werden, welche Rolle Mitarbeiter_innen einnehmen, um Unternehmensziele zu erreichen und wie die Belegschaft Umwelt und Ressourcen zu interpretieren haben. Die Kultur wiederum beeinflusst die Strategieumsetzung und auch die Akzeptanz innerhalb der Belegschaft (Akpamah et al., 2021, S. 22).

Die Strategie eines Unternehmens beeinflusst einerseits ihre Unternehmenswerte und somit auch die Unternehmenskultur andererseits basiert die Unternehmensstrategie auf den Werten, Normen und Glaubenssätzen innerhalb eines Unternehmens. Kultur und

Strategie sind somit eng miteinander verbunden, da Identität, Normen, Werte und Glaubenssätze über die Strategie erklärt werden (Akpamah et al., 2021, S. 15ff.).

Ziele konkretisieren die Mission und sind mit Zahlen unterlegt. Das erfordert eine gemeinsame Begrifflichkeit innerhalb des Unternehmens sowie geteilte Grundannahmen und Konsens über die auszuführenden internen Prozesse. Im Gegensatz zur Strategie sind Ziele kurzfristig angelegt (Schein, 2010, S. 78f.). Von den Zielen kann sehr deutlich auf die Kultur eines Unternehmens geschlossen werden. Beispielsweise wird in einigen Unternehmen das Hauptziel durch die vorhandenen Ressourcen oder durch Kundenbedürfnisse bestimmt. Dies führt zu starken Indikationen für weitere Bereiche der Unternehmenskultur (Akpamah et al., 2021, S. 17).

2.1.4.2 Struktur, System und Prozesse

Schein bezeichnet eine der wichtigsten Grundannahmen im Unternehmen, die Annahme, wie Dinge erledigt werden müssen, wie die Mission erfüllt und wie Ziele erreicht werden sollen. Hierzu bilden Führungskräfte Strukturen, Systeme und Prozesse im Unternehmen, welche in die Kultur des Unternehmens mitaufgenommen und als geteilte Grundannahmen als selbstverständlich vorausgesetzt werden, wenn diese zum Erfolg führen. Der Konsens im Unternehmen, wie die Organisation strukturiert werden soll, bestimmt das Design der Aufgaben, die Aufteilung von Arbeit, die Verantwortungsstruktur, die Art und Weise wie berichtet wird, die Belohnung, die Kontrolle und die Informationssysteme. Des Weiteren können benötigte Fähigkeiten und Technologien ebenfalls als Grundannahmen mitentstehen. Durch eine übereinstimmende Zielerreichung werden gleichzeitig andere Probleme gelöst und weitere Annahmen bestimmt, wie zum Beispiel die Entscheidung, welche Person zur Gruppe zählt, wie sich die Gruppe abgrenzt und wie die Arbeit im Unternehmen aufgeteilt werden soll. (Schein, 2010, S. 80f.). Planungs- und Kontrollprozesse sind stark von der Unternehmenskultur beeinflusst, wobei die Planung den Zweck verfolgt Unsicherheit zu vermeiden und Kontrolle auch eine Form von Machtausübung sein kann (Hofstede & Hofstede, 2005, S. 255f.).

2.1.4.3 Ergebnismessung und Korrekturmaßnahmen

Um zu überprüfen, ob die Ziele erreicht wurden, muss innerhalb einer Organisation vereinbart werden, was gemessen und bewertet wird sowie auf welche Art und Weise die Messung durchgeführt werden soll. In weiterer Folge müssen die Unternehmensmitglieder sich einig sein, wie Korrekturen bei Abweichungen angewendet werden sollen. Die Art der Ergebnismessung und deren Korrekturmaßnahmen stehen im engen Zusammenhang zur Art und Weise, wie Mitarbeiter_innen ihre Arbeit verrichten. Zum Beispiel kann entschieden werden, ob bei der Zielerreichungskontrolle finanzielle Kriterien und

Kennzahlen oder andere Kriterien wie Kundenzufriedenheit verwendet werden sollen. Die Art und Weise der Informationssammlung hängt auch vom jeweiligen Kommunikationssystem ab. Die interne Kommunikation kann beispielsweise formell strukturiert über ein Reporting System oder informell zwischen den Mitarbeiter_innen erfolgen. Korrekturmaßnahmen benötigen wiederum den Konsens über die Art und Weise, wie externe Informationen gesammelt und wie diese intern zu den richtigen Stellen weitergegeben und verarbeitet werden (Schein, 2010, S. 84ff.).

2.1.4.4 Sprache und Begriffskategorien – Kommunikation

Kommunikation wird allgemein als die Vorgehensweise angesehen, welche Organisationen erschafft, erhält und ändert (Walker, 2021, S. 148). Sprache hilft, Kultur an Individuen einer Organisation zu übermitteln (Ertosun & Adiguzel, 2018, S. 57). Um als Gruppe zu funktionieren, müssen gemeinsame Kommunikationssysteme inklusive ihrer Bedeutungskategorien erstellt werden. Dazu zählen semantische Interpretationen. Fehlen diese allgemein einheitlichen Bedeutungen, kann es zu Missverständnissen kommen. Ein Schweigen kann beispielsweise unterschiedlich, je nach Grundannahme der Person oder der Gruppe, interpretiert werden, exempli causa als Zustimmung oder Ablehnung (Schein, 2010, S. 93ff.). Die gemeinsame Sprache und die Bedeutungskategorien beinhalten auch nonverbale Kommunikationselemente wie Handlungen, Gestik und Sprache. Die Art, Weise und Interpretation dieser werden oft durch die Firmengründer_innen oder durch das Management konstituiert. Hierzu zählt auch ein gemeinsames Vokabular mit besonderer Bedeutung, welches sich zu einem Jargon entwickeln kann (Schein, 2010, S. 93ff.). Die Sprache und verwendete Metaphern helfen Mitarbeiter_innen über die jobbezogenen Rollen, den Umfang, die Ziele und die Mitgliedschaft zu informieren. Diese Konzeptualisierung von Teamwork und Kooperation erzeugt psychologische Stabilität. Des Weiteren kann Sprache als Artefakt angesehen werden, welches Werte und Normen ausdrückt und somit Teil der Unternehmenskultur ist (Hogan & Coote, 2014, S. 1610ff.).

2.1.4.5 Abgrenzungen zu Gruppen

Um als Gruppe zu funktionieren, muss geklärt sein, wer in diese Gruppe miteingeschlossen wird. Dies betrifft in weiterer Folge auch Entscheidungen wie Eigentümer_innenmitgliedschaften, Partnerschaften oder Personalentscheidungen wie beispielsweise die Entscheidung, ob eine Person als Schlüsselkraft angestellt wird oder ein fixes Angestelltenverhältnis bekommt. Gruppenmitglieder bekommen besondere Vergünstigungen und höhere Belohnungen. Ihnen wird mehr vertraut und sie identifizieren sich eher mit Unternehmen als Außenstehende, wie etwa Leiharbeitskräfte. Mitglieder eines

Unternehmens, die aktiver in das Unternehmen miteinbezogen sind, werden in Unternehmensgeheimnisse eingeweiht und lernen interne Rituale. Personen einer Gruppe können sich auch visuell wie zum Beispiel mit einer Uniform, der Bekleidung, Abzeichen oder mittels Kommunikationsregeln, wie der Entwicklung eines Jargons, abgrenzen (Schein, 2010, S. 97ff.).

2.1.4.6 Verteilung von Einfluss, Autorität und Status – Führung

Die Autoritätsverteilung und die Regeln innerhalb eines Unternehmens werden meist von den Gründer_innen festgelegt. Somit wird ein entsprechendes Führungsverhalten im Unternehmen gemanagt. Beispielsweise kann in manchen Unternehmen Macht einerseits vom persönlichen Erfolg oder andererseits durch Unterstützungsnetzwerken abgeleitet werden (Schein, 2010, S. 101). Vertikale Beziehungen basieren in der weiteren Entwicklung des Unternehmens auf den gemeinsamen Werten der Führungskräfte und der Angestellten (Hofstede & Hofstede, 2005, S. 268) und es werden Normen bezüglich Verteilung von Einfluss, Autorität und Macht entwickelt. Führt die Machtverteilung dazu, dass Aufgaben erfolgreich gemeistert werden, gibt diese Aufteilung den betroffenen Personen ein Gefühl von Sicherheit. So kann sich das entstandene Führungssystem zu einer geteilten Grundannahme der Gruppe entwickeln (Schein, 2010, S. 104).

Wie eine Studie von Chong, Shang, Richards & Zhu beweist, beeinflusst die Unternehmenskultur die Art der Führungsstile und deren Erfolg im Hinblick auf die Leistung der Mitarbeiter_innen. So kann Unternehmenskultur helfen Führungsverhalten zu ändern, um somit Engagement, Zufriedenheit und Performance in der Belegschaft zu verbessern (Chong, Shang, Richards & Zhu, 2018, S. 985ff.). Dies kann, je nach Unternehmenskultur und Wertesystem der Mitglieder, mit mehr Empowerment erreicht werden. Empowerment beschreibt hierzu jede Form von geteilter Entscheidungsfindung und geteiltem Einfluss auf Prozesse zwischen Führungskräften und der Belegschaft (Hofstede & Hofstede, 2005, S. 271).

Führung wird nicht nur von der Unternehmenskultur und somit von Unternehmensgründer_innen vorgegeben, sondern geht auch vom Verhalten des Individuums aus. Dieses Verhalten wird von der Familie und der Gesellschaft geformt und von der Kultur und den Werten kontrolliert (Akpamah et al., 2021, S. 21).

2.1.4.7 Normen bzgl. Vertrauen, Vertrautheit, Freundschaft

In jeder Organisation gibt es implizite Regeln, die Beziehungen innerhalb eines Unternehmens bestimmen. Dazu gehört, wie Personen angesprochen werden, wie viel Persönliches ausgetauscht wird, wie viele Emotionen gezeigt werden, wer für Hilfe gefragt werden kann, wie offen kommuniziert wird und ob Liebesbeziehungen unter der

Belegschaft toleriert werden. Oft sind diese Regeln mit Autorität verbunden, zum Beispiel indem neue Mitarbeiter_innen lernen, mit welchen Kolleg_innen sie im Unternehmen einen legeren Umgang haben können und bei welchen Personen sie seriös bleiben sollten. Zusätzlich bringt jede Person die individuellen Regeln der eigenen Ursprungsfamilie in ein neues Gruppengefüge mit. Somit ergibt sich eine Vielfalt an Ansichten hinsichtlich der Beziehungen und des zwischenmenschlichen Umgangs. Dies wiederum kann zu Konflikten führen (Schein, 2010, S. 105f.).

2.1.4.8 Honorierung und Bestrafung

In jedem Unternehmen muss definiert werden, welches Verhalten als akzeptabel und wünschenswert angesehen wird und welches inakzeptabel ist. Des Weiteren müssen diese Verhaltensweisen mittels eines Systems, auf Basis geteilter Grundannahmen, gefördert oder sanktioniert werden (Schein, 2010, S. 107f.). Dabei können Reaktionen, je nach Unternehmen, als Bestrafung oder als Belohnung angesehen werden. Unterschiede hierzu kann es auch zwischen den Hierarchiestufen geben. Beispielsweise kann die Einweihung in ein Firmengeheimnis als ein großes Vertrauenszeichen oder als Belohnung gelten (Schein, 2010, S. 109f.).

2.1.4.9 Menschliche Natur und Aktivität

Die Grundannahme „menschliche Natur“ beschreibt im Unternehmen, wie Mitarbeiter_innen von Führungskräften gesehen werden und mit welcher Motivation die Belegschaft ihre Arbeit verrichtet. Beispielsweise können Menschen als rationale wirtschaftliche Akteure oder aber als Lebewesen mit sozialen Bedürfnissen gesehen werden. Sie können aber auch als Problemlöser_innen gelten, mit dem Bedürfnis ihre Talente einzusetzen und sich zu selbstverwirklichen oder als komplex und formbar erachtet werden, sodass jeder Mensch als Individuum gilt (Schein, 1965 zitiert in Schein, 2010, S. 144f.). Diese Grundannahmen machen sich insbesondere im Umgang und in diversen Kontrollsystemen und Mitarbeiter_innenbewertungen des Unternehmens bemerkbar (Schein, 2010, S. 145).

Es können drei Ausrichtungen, wie sich Menschen gegenüber ihrer Umwelt verhalten, definiert werden: Doing Orientation, Being Orientation und Being-in-Becoming Orientation. In der Doing Orientation übernehmen Menschen das Kommando und die aktive Kontrolle über die Umwelt. Ihr Schwerpunkt liegt auf den Aufgaben, der Effizienz und der Dominanz. Im Gegensatz dazu wird in der Being Orientation angenommen, dass Natur und Schicksal über den Menschen stehen und der Mensch dies nicht beeinflussen kann und somit die Begebenheiten akzeptieren muss. Die Unternehmen passen sich der Umwelt an. Die Being-in-Becoming Orientierung liegt zwischen den beiden vorher

genannten Polen. Individuen erreichen Harmonie mit der Natur, indem sie ihre Kapazitäten entwickeln, um mit der Umgebung eine Verbindung zu schaffen. Durch Loslösung, Nachdenken und Kontrolle wird Selbstverwirklichung erreicht. Diese Orientierung zeigt sich in den Normen und Haltungen wie Emotionen gezeigt werden (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961 zitiert in Schein, 2010, S. 146ff.). Die Annahmen zur menschlichen Natur und Aktivität, welche Faktoren daher Menschen wichtig sind und wie sie ihre Umgebung sehen, kann in Zusammenhang zum Themenbereich Werte und Einstellungen stehen, welcher im folgenden Kapitel erörtert wird.

2.2 Werte/Einstellungen

Da die Arbeit die Spannungssituation zwischen persönlichen Werten und den gelebten Werten des Unternehmens untersuchen möchte, folgt nun eine theoretische Zusammenstellung der wichtigsten Komponenten individuelle Werte und Einstellungen. Die Begriffe werden in ihrer Theorie erklärt, sowie eine mögliche Änderung der eigenen Werte und Einstellungen erläutert. Zu Beginn werden die, den Werten untergeordneten, Einstellungen erörtert.

2.2.1 Einstellungen

Einstellungen sind Bewertungen über ein bestimmtes gedankliches Objekt, zum Beispiel Personen oder Ideen (Bohner & Dickel, 2011, S. 392). Hierzu spielen auch Überzeugungen und Wahrnehmungen eine Rolle, die bei Bewertungen miteinbezogen werden. Folglich wird auch das eigene Wissen bewertet. Ein Bewertungsprozess ist komplex, da einerseits dem eigenen Wissensstand bewertende Meinungen oder Auffassungen miteinbezogen werden und andererseits Einstellungen aus einer Gruppe an Meinungen gebildet werden. Diese sind wiederum untereinander verknüpft. Einstellungen können somit nicht auf einzelnen Variablen heruntergebrochen (Reid & Amanat, 2020, S. 6) und von Sichtweisen und Darstellungen unterschieden werden, da sie immer eine Form von Bewertung beinhalten müssen (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012, S. 346).

Aufgrund des Wissenstandes, der Erfahrung und der Gefühle einer Person entwickeln sich Einstellungen und ermöglichen es dem Individuum, Sinn über die Umwelt zu geben. Sie sind immer in Richtung einer Person oder einer Sache gerichtet und basieren auf Erkenntnisstand, Erfahrung und Emotion. Beispielsweise können vorhandene Einstellungen bewertet und kreiert werden. Aufgrund der Bewertung beeinflussen Einstellungen in weiterer Folge das Handeln der Person. Dank des Verhaltens können Einstellungen gemessen werden, da diese im Langzeitgedächtnis gespeichert sind (Reid & Amanat, 2020, S. 9), sie können jedoch nicht direkt beobachtet oder erfasst werden, da es sich

um mentale Abspeicherungen handelt (Reid & Amanat, 2020, S. 1ff.). Des Weiteren ist es möglich, dass auch das Verhalten Einstellungen formen kann (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012, S. 344). Ein weiteres Charakteristikum ist, dass Einstellungen sowohl explizit als auch implizit wirken können und somit mit unterschiedlichen Methoden getestet werden müssen (Bohner & Dickel, 2011, S. 394f.).

Die Thematik der Einstellungen besitzt eine große Bedeutung, da sie Informationsprozesse und Verhalten beeinflussen (Bohner & Dickel, 2011, S. 407) und somit ein näheres Verständnis zum Verhalten des Menschen in verschiedenen Situationen geben. Beispielsweise spielt auch die Theorie der kognitiven Dissonanz nach Festinger (1962) eine wichtige Rolle, um zu erklären, warum Personen selektiv jene Informationen bevorzugen, die ihre Einstellungen bekräftigen (Bohner & Dickel, 2011, S. 407).

2.2.1.1 Einstellungsänderung

Die Annahmen zu Einstellungen reichen von stabilen Urteilen, welche im Gedächtnis gespeichert werden, bis hin zu temporären Urteilen, welche an Ort und Stelle über ein Objekt kreiert werden. Hierzu scheint es in der Forschung keine Einigkeit zu geben (Gawronski, 2007, S. 574ff.). Im konstruktivistischen Zugang werden Einstellungen geändert, indem Informationen zum Zeitpunkt der Entscheidung aktiviert und in Betracht gezogen werden, wobei auch schon gespeicherte Bewertungen im Prozess verwendet werden können. Demgegenüber gesehen werden Einstellungen von einer „Aktenordner-Perspektive“ durch eine Abwandlung der in Frage kommenden Erinnerungen geändert. Alte Einstellungen werden im Gedächtnis einfach durch neue ersetzt (Schwarz, 2007 und; Schwarz & Bohner, 2001 zitiert in; Bohner & Dickel, 2011, S. 396f.; Bohner & Dickel, 2011, S. 393).

Gemäß Petty, Tormala, Briñol & Jarvis und dem „PAST-Modell“ können diese zwei Ansichten auch zusammengefasst werden. Die Einstellungsänderung erfolgt durch Einstellungsbildung und gleichzeitiger Bewertung früherer Einstellungen. Dies könnte jedoch zu einem Gefühl der Ambivalenz bei den Betroffenen führen (Petty, Tormala, Briñol & Jarvis, 2006, S. 23). Frühere Einstellungen, die nicht mehr als angemessen erachtet werden, werden mit einem Falsch- oder Wahr-Etikett/Kennzeichen kodiert. Somit können sowohl alte als auch neue Einstellungen, zu einem Einstellungsobjekt gleichzeitig existieren. Nachdem beide mit dem Einstellungsobjekt verbunden sind, können beide Einstellungen aktiviert werden. Welche Einstellung sich in der jeweiligen Situation durchsetzt, ist abhängig von der Stärke der Verbindung zum Einstellungsobjekt und wie einfach es ist das „Falsch-Etikett“ vom Gedächtnis abzurufen. Beispielsweise kann dieses „Falsch-Etikett“ von der Person einfach vergessen werden oder es verfällt in der

Erinnerung schneller als die ursprüngliche Einstellung. Des Weiteren kann eine Erinnerung an das „Falsch-Etikett“ die ursprüngliche Einstellung stärker in Erinnerung rufen. Auch ist es möglich, dass das „Falsch-Etikett“ in spontanen Situationen nicht abgerufen werden kann. Petty et al. (2006) behaupten somit, dass alte und neue Einstellungen gleichzeitig angeregt werden können. Sollte das „Falsch-Etikett“ der alten Einstellungen nicht aktiviert werden können, kann ein ambivalenter Zustand provoziert werden. Personen sind sich der möglichen Ambivalenz zwischen neuen und alten Einstellungen oft bewusst. Dieser Umstand kann sogar zu einem Gefühl von innerem Konflikt oder Spannung führen (Petty et al., 2006, S. 23f.). Zum Beispiel bei der Änderung des eigenen Lebensstils auf eine umweltbewusste und nachhaltige Lebensführung können immer wieder Situationen beim Einkauf von Lebensmitteln auftreten, in denen preislich zwischen Bio-Lebensmitteln und preisgünstigeren Varianten verglichen wird. Die alte Einstellung eines preisbewussten Konsumverhaltens scheint noch vorhanden zu sein und es kann zu einem inneren Spannungszustand kommen. Dieser Spannungszustand könnte nun ebenfalls mit kognitiver Dissonanz gleichgesetzt werden, siehe nähere Informationen hierzu im Kapitel 2.3. Gemäß Petty et al. könnten Personen diesen Konflikt auch nicht bewusst wahrnehmen. Dies wird dann als implizite Ambivalenz beschrieben, welche aus dem unerkannten Konflikt zwischen alten Einstellungen und der bekräftigten neuen Einstellung entspringt (Petty et al., 2006, S. 24).

2.2.1.2 Arbeitseinstellungen

Eine besondere Form von Einstellungen sind Arbeitseinstellungen, da die Arbeitstätigkeit ein wichtiger Bestandteil der Identität, Gesundheit und Bewertung des Lebens von Arbeitnehmer_innen sein kann. Die Einstellungen zur Arbeit dürfen aber nicht mit den Einstellungen zu Arbeitgeber_innen gleichgesetzt werden (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012, S. 344). Arbeitseinstellungen variieren hinsichtlich ihrer Komposition, Struktur und der zeitlichen Komponente. Angestellte können mehrere Arbeitseinstellungen gleichzeitig haben. Diese sind hierarchisch geordnet und können sich auf verschiedene Bereiche beziehen, wie etwa die Einstellung zur Bezahlung oder zu Aufgabenstellungen (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012, S. 345).

Kognitionen und Gefühle sind bei Einstellungen und Arbeitseinstellungen miteinander verbunden. Denkt eine Person über die eigene Arbeit nach, kommen im Arbeitsprozess Gefühle auf, welche umgehend verarbeitet werden (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012, S. 345).

Ein Beispiel einer Arbeitseinstellung ist die Art der Arbeitszufriedenheit (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012, S. 347). Ebenso gehört organisationales Engagement dazu.

Hierzu fühlen sich die Arbeitnehmer_innen dem Unternehmen psychologisch zugehörig und haben deren Werte und Ziele persönlich für sich internalisiert (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012, S. 349; Solinger, van Olffen & Roe, 2008, S. 80).

Für Unternehmen ist es wichtig sich mit den Arbeitseinstellungen ihrer Mitarbeiter_innen zu beschäftigen, da positive Einstellungen zur Arbeit einen positiven Einfluss auf Verhaltensentscheidungen am Arbeitsplatz haben. Negative Einstellungen wiederum führen zu einem negativen Verhalten am Arbeitsplatz in Form von Kündigung, psychologischer Kündigung oder Absentismus (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012, S. 359). Neben den Einstellungen kann für Unternehmen auch wichtig sein, dass die Unternehmenswerte mit jenen der Angestellten kongruent sind. Näheres hierzu wird im folgenden Unterkapitel dargestellt.

2.2.2 Werte

Werte werden in den Disziplinen Soziologie, Psychologie, Anthropologie und den verwandten Bereichen erforscht und eignen sich, um Gesellschaften und Individuen zu beschreiben. Auch Motivationen, welche hinter Einstellungen und Verhalten wirken, werden durch Werte dargelegt (Schwartz, 2006, S. 929). Wie im Kapitelabschnitt 2.2.1 beschrieben, beziehen sich Einstellungen auf konkrete Objekte. Dies steht im Gegensatz zu Werten, die allgemeiner wirken (Huxhold & Müller, 2017, S. 485). Sie drücken aus, welche Faktoren für das Individuum im Leben wichtig sind (Schwartz, 2006, S. 930). Die Wichtigkeit eines Wertes ist von Person zu Person und auch von Gruppe zu Gruppe unterschiedlich, da jede Person/Gruppe ihre Werte in andere Hierarchiestufen einteilt (Schwartz, 2006, S. 930). Werte werden folglich von den Betroffenen gemäß ihrer Wichtigkeit geordnet. Stehen zwei Werte in Konflikt, orientieren sich Personen eher an jenem Wert, welcher für sie wichtiger ist (Parks & Guay, 2009, S. 676). Sie lassen somit auf das, was Personen in ihrem Leben wichtig ist, schließen (Bardi & Goodwin, 2011, S. 271). Des Weiteren geben Werte eine Orientierung, um das eigene Handeln sowie das der anderen bewerten zu können (Parks & Guay, 2009, S. 676). Sie können ebenso unbewusst in Situationen wirken, ohne dass Individuen darüber intensiv nachdenken müssen (Bardi & Goodwin, 2011, S. 273). Persönliche Werte sind somit richtungsweisende Leitprinzipien und wirken als allgemeine Überzeugungen, wie in bestimmten Situationen zu handeln ist und steuern unsere Motivationen (Parks & Guay, 2009, S. 676; Schwartz & Bilsky, 1987, S. 553). Sie werden generell als stabile Persönlichkeitscharakteristiken erachtet (Bardi, Lee, Hofmann-Towfigh & Soutar, 2009, S. 913).

Werte haben auch eine stark soziale Komponente. Sie entstehen aus Kulturen und sozialen Systemen, zum Beispiel in frühen Jahren in der Familie durch die Eltern (Meglino

& Ravlin, 1998, S. 345ff.; Parks & Guay, 2009, S. 676). Werte sind somit auch abhängig vom sozialen Kontext und dessen Einflüsse (Parks & Guay, 2009, S. 677). Um beispielsweise ein Mitglied einer Gruppe zu sein, müssen Personen über Werte kommunizieren können. Durch die kognitive Entwicklung sind sie in der Lage, ihre Bedürfnisse als Ziele und Werte zu betrachten. Anhand von Sozialisierung sind Individuen in der Lage mittels kulturell geteilter Begriffe über ihre Werte und Ziele zu kommunizieren. Ausgehend von diesen Überlegungen können Werte von universellen menschlichen Bedürfnissen abgeleitet werden. Sie können soziale Motive wie Interaktionen und Nachfrage nach sozialen Institutionen sein (Schwartz & Bilsky, 1987, S. 551). Werte, als sozial erwünschte Konzepte, haben die Aufgabe sich Ziele mental vorzustellen und werden als Instrument verwendet, um diese Ziele auszudrücken (Schwartz, 2006, S. 932).

Werte unterscheiden sich von Einstellungen. Sie sind ihnen übergeordnet und beeinflussen diese (Boer & Fischer, 2013, S. 1113). Des Weiteren werden Einstellungen und das Verhalten einer Person von Werten vorausgesagt, da sie eine höhere kognitive Stellung in der menschlichen Motivation einnehmen (Boer & Fischer, 2013, S. 1114).

2.2.2.1 Individuelle Werte/Unternehmenswerte

Ein Wertekonzept erklärt Einstellungen, Ansichten und Verhalten einer Person. Die Übereinstimmung von individuellen Werten und Unternehmenswerten wirkt sich auf das Verhalten von Angestellten aus. Eine Harmonie dieser zwei Wertesysteme hat zur Folge, dass Verhalten und Output, zum Beispiel die Arbeitszufriedenheit, positiv beeinflusst werden (Taşkıran et al., 2017, S. 137).

Ein positiver Personen-Unternehmens-Fit ist ein Prädiktor für normatives, wertebasiertes Engagement, Arbeitszufriedenheit und für die Intention im Unternehmen zu verbleiben (O'Reilly et al., 1991, S. 507, 510). Ebenso ist es möglich, die Person mit der Anforderung der Arbeitsstelle zu vergleichen. Hierzu wird allgemein davon ausgegangen, dass positive Ergebnisse erzielt werden, wenn eine Person den Anforderungen einer Situation oder Stelle entspricht (O'Reilly et al., 1991, S. 489). Ergebnisse von verschiedenen Studien haben ergeben, dass ein Personen-Job-Fit Auswirkungen auf Leistung, Zufriedenheit und Absatz hat (O'Reilly et al., 1991, S. 491).

2.2.2.2 Einflussfelder von Werten

Bestimmte Bereiche im Leben einer Person haben Einfluss auf deren Werte. Beispielsweise wird die Wahrnehmung von Individuen beeinflusst. Jede Person interpretiert die Realität oder Situationen gemäß den eigenen Werten. Genauso beeinflussen die eigenen Wertprioritäten die Wichtigkeit, die die Person einem Thema oder Objekt beimisst (Schwartz, 2006, S. 955). Beispielsweise kann Umweltschutz für eine Person wichtiger

sein als für eine andere, da der Wert Universalismus einen höheren Stellenwert für sie hat. Personen sind sich ihrer Werte bewusst (Schwartz & Bilsky, 1987, S. 551), sodass diese direkt gemessen werden können, wenn Personen ihre Werte in einer Hierarchie einteilen (Bardi & Goodwin, 2011, S. 272).

Werte dienen auch als Motivationsquelle, da Handlungen attraktiver werden, wenn sie zur Erfüllung von Zielen führen. Zum Beispiel kann ein Abenteuerurlaubsangebot für Personen attraktiv sein, welche den Wert Stimulation als wichtig erachten. Personen mit einem hohen Sicherheitswert wird dies nicht ansprechen. Werte, die eine hohe Priorität im Leben von Menschen haben, sind wichtig für das eigene Selbstkonzept. Die Möglichkeit diese zu erreichen, führt zu automatischen, positiven Handlungen (Schwartz, 2006, S. 954).

2.2.2.3 Wertemodell nach Schwartz

Schwartz & Bilsky beschreiben ein konzeptuelles Wertesystem, welches auf Prioritätensets zwischen kompatiblen und nicht kompatiblen Zielen basiert (Schwartz & Bilsky, 1987, S. 561). Menschliche Werte können in eine Struktur gemäß ihrer Gemeinsamkeiten und Unterschiede gebracht und in sogenannte Domänen eingeteilt werden. Diese Domänen verhalten sich gegensätzlich, wenn sie im Widerspruch stehen. Siehe hierzu Abbildung 2. Zum Beispiel steht der Wert Fürsorge im Gegensatz zum Wert Ausübung von Macht. Sie können aber auch kompatibel sein, wie im Fall von Anpasstheit und Tradition. Der Vorteil, Werte in Wertedomänen einzuteilen ist, dass der Einfluss von Werten auf Einstellungen und Verhalten effektiver identifiziert und interpretiert werden kann, als im Gegensatz zu einzelnen Werten (Schwartz & Bilsky, 1987, S. 550).

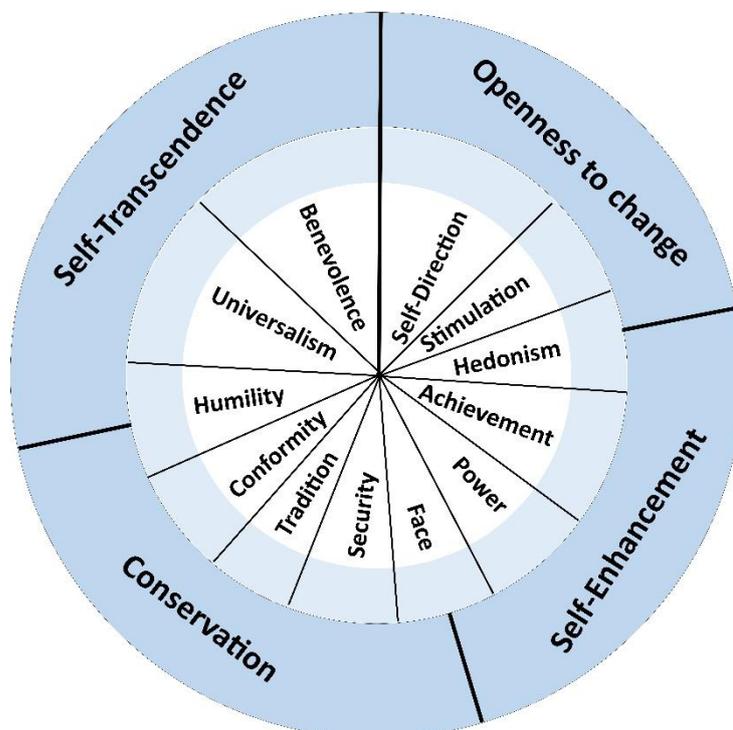
Die von Schwartz geprägte Werte-Theorieforschung unterscheidet 10 motivationsorientierte Werte, die von den Dynamiken Konflikt und Kongruenz beeinflusst werden. Beispielsweise widersprechen sich einige Werte, wogegen andere miteinander kompatibel sind. Die Struktur von Werten bezieht sich auf diese Dynamik und nicht auf die Bedeutung des Wertes für die Person (Schwartz, 2006, S. 929f.). Gemäß Schwartz hat die Präferenz eines Wertes immer Auswirkungen auf gegengesetzte Werte in der Wertestruktur. Bei der Wahl einer Option, wird ein konkurrierender Wert verletzt (Schwartz, 2006, S. 936).

In der Wertestruktur von Schwartz sind die Wertebereiche so angelegt, dass ähnliche Werte aufeinander folgen beziehungsweise nebeneinander liegen. Konkurrierende Werte befinden sich im Modell in Opposition. Die Wertebereiche können grob in vier Dimensionen eingeteilt werden, wobei es jeweils zwei entgegengesetzte Ausrichtungen gibt. Die erste beiden sind Offenheit gegenüber Veränderung und Bewahrung. Hierzu

treten Werte in Konkurrenz, die Unabhängigkeit im Denken, Handeln und Fühlen und die Bereitschaft für neue Ideen, Handlungen und Erfahrungen bestärken und solche, welche Ordnung, Selbstbeschränkung und Erhalt der Vergangenheit beziehungsweise Vermeidung von Veränderung vertreten. Die anderen beiden Dimensionen sind Selbstverwirklichung versus Selbsttranszendenz. Hierzu stehen Werte, die dem Eigeninteresse der Person dienen, mit jenen im Gegensatz, welche den Interessen des Gemeinwohls nützen (Schwartz et al., 2012, S. 669; Schwartz, 2006, S. 937). Innerhalb der vier genannten Dimensionen lassen sich in weiterer Folge einzelne Wertegruppen finden, die weiterführend erklärt werden.

2012 wurden die ursprünglichen zehn Wertebereiche von Schwartz et al. nochmals überarbeitet. Es wurden nun 19 Werte gefunden, die noch detaillierter aufgeschlüsselt und im bekannten Modell eingebettet wurden. Je nach Zweck der Forschung können die ursprünglichen zehn Wertebereiche, die enger definierten 19 Bereiche oder die vier genannten Dimensionen: Offenheit gegenüber Wandel, Erhalt von Status Quo, Förderung von Eigeninteresse und Transzendenz des Eigeninteresses für das Wohl der anderen, verwendet werden (Schwartz et al., 2012, S. 665).

Abbildung 2: Wertemodell nach Schwartz et al.



Quelle: Eigene Darstellung nach Schwartz et al. (2012)

2.2.2.4 Die zehn Wertegruppen

Zu Beginn definierten Schwartz et al. sieben universelle Motivationsbereiche/-domänen von Werten (Schwartz & Bilsky, 1987, S. 551f.), welche in weiterer Folge auf zehn Wertegruppen ausgeweitet wurden. 2012 wurde die Werte-Theorie von Schwartz et al. nochmals überarbeitet, indem einige Werte detaillierter aufgesplittet und zwei Wertebereiche neu hinzugefügt wurden (Schwartz et al., 2012). Die neue hierarchische Struktur ist erfolgreich empirisch getestet worden (Cieciuch, Davidov, Vecchione & Schwartz, 2014, S. 180).

Die Wertegruppen sind wie folgt:

Der Wertebereich **Self-direction/Selbststeuerung** wird mit unabhängigen Gedanken und Aktionen, freie Auswahl, Kreationen und Entdeckungen in Verbindung gebracht. Hierzu zählen Werte wie Kreativität, Freiheit, die Auswahl der eigenen Ziele, Neugierde, Unabhängigkeit, Selbstrespekt, Intelligenz und Privatsphäre (Schwartz, 2006, S. 932). Selbstführung beinhaltet zwei Untertypen: die Autonomie von Gedanken und die der Handlungen. Erstere meint die Fähigkeit die eigene intellektuelle Kompetenz und das Verständnis zu verwenden. Die Autonomie von Handlungen beschreibt eigenen Kapazitäten auszuüben, um selbst gerichtete Ziele zu erreichen (Schwartz et al., 2012, S. 666). Selbststeuerungsgedanken und Selbststeuerungshandlungen unterscheiden sich hinsichtlich der Freiheit einer Person, die eigenen Ideen zu kreieren im Gegensatz so zu handeln, wie es sich die Person wünscht (Schwartz et al., 2012, S. 681).

Stimulation beinhaltet Bereiche wie Spannung, Neuheit und Herausforderungen im Leben. Stimulation wird assoziiert mit einem aufregenden Leben, stimulierende Erfahrungen, Neuheiten, Veränderungen und Abenteuersuche (Schwartz et al., 2012, S. 666). Mit dem Älterwerden verlieren Stimulationswerte an Relevanz, da einerseits die Wahrnehmungsfähigkeiten nachlassen und sich somit riskante Aktivitäten als gefährlicher gestalten. Andererseits unterbindet die soziale Rollenverteilung solche Aktivitäten, da die Gesellschaft diese für ältere Personen als nicht passend sieht (Schwartz et al., 2012, S. 681).

Der Wertebereich **Hedonismus** wird als Freude und sinnliche Belohnung für sich selbst beschrieben und leitet sich von menschlichen Bedürfnissen und dem Drang diese zu befriedigen, ab. Definierende Werte hierzu sind: Freude, Lebensfreude und Selbstverliebtheit (Schwartz, 2006, S. 933). Hedonismus beschreibt die Verfolgung von Vergnügen und Belohnung. Jene Werte, die auf Erfolg mittels Leistung abzielen, basieren auf sozialen Standards. Dies steht im Gegensatz zur Bedürfnisbefriedigung bei

Hedonismus, da primär der Stress des Konkurrenzkampfs vermieden wird (Schwartz et al., 2012, S. 681).

Achievement/Erfolg als weiterer Wertebereich zeichnet sich durch persönlichen Erfolg aus. Hierzu werden den eigenen Kompetenzen gemäß den sozialen Standards Ausdruck verliehen. Beispiele für Werte sind: Ehrgeiz, Erfolg, Fähigkeit, Einfluss, Intelligenz, Selbstrespekt und soziale Anerkennung (Schwartz, 2006, S. 933).

Macht impliziert sozialen Status, Prestige und die Fähigkeit Ressourcen und Personen zu kontrollieren und zu dominieren. Eine Gruppe muss Macht als Wert akzeptieren, um diese und deren Auswirkungen auch anzuerkennen. Folgende Werte sind in diesen Bereich beinhaltet: Autorität, Wohlstand, soziale Macht, soziale Anerkennung und Aufrechterhaltung des Images. Erfolg und Macht fokussieren beide auf soziales Ansehen, wohingegen bei Macht eine dominante Position erreicht werden will und Leistung auf die Demonstration erfolgreicher Performance abzielt (Schwartz, 2006, S. 933). Generell beschreibt Macht das Ziel die eigenen Interessen zu fördern, indem die Umwelt kontrolliert wird, um so Bedrohungen zu minimieren. Macht lässt sich in drei Untergruppen einteilen. Diese sind die Dominanz über Personen, die Kontrolle über Ressourcen und die Gesichtswahrung oder „Face“ bezogen auf Prestigewahrung. Bei der Gesichtswahrung sind auch Elemente von Macht- und Sicherheitswerten inkludiert (Schwartz et al., 2012, S. 667). Machtwerte suchen nicht nach der Bewunderung, wie dies bei Erfolg der Fall ist (Schwartz et al., 2012, S. 681), sondern haben ihren Fokus beispielsweise auf Wohlstand und materiellen Gütern (Schwartz et al., 2012, S. 681).

Der Bereich **Sicherheit** bezieht sich auf Schutz, Harmonie sowie die Stabilität von Gesellschaft, Beziehungen und die eigene Stabilität. Werte, die in diesem Bereich passen sind: der Erhalt der Gesellschaftsordnung, die Sicherheit der Familie, die nationale Sicherheit, die Gegenleistung für Gefälligkeiten, die Gesundheit und ein Zugehörigkeitsgefühl (Schwartz, 2006, S. 933f.). Sicherheit kann aufgeteilt werden in persönliche Sicherheit und gesellschaftliche Sicherheit (Schwartz et al., 2012, S. 667).

Tradition beinhaltet Respekt, Engagement und Akzeptanz von Bräuchen und Ideen, die eine Kultur oder Religion in Form von Ritualen, Glaubenssätzen, Normen und Verhalten hervorbringt. Werte hierzu sind Respekt vor Tradition, Demut, Glaube, Akzeptanz des eigenen Anteils am Leben, Bescheidenheit und ein spirituelles Leben. Tradition und Konformität zeichnen sich dadurch aus, dass Personen ihr Selbst zum Wohle der Gesellschaft oder deren Erwartungen unterordnen, wobei Konformität sich auf die Unterordnung von Personen und Tradition sich auf Unterordnung von abstrakten Objekten, wie

religiöse Ideen, bezieht (Schwartz, 2006, S. 934). Tradition stützt sich auf den Erhalt von kulturellen und religiösen Traditionen (Schwartz et al., 2012, S. 667).

Bei dem Wertebereich **Konformität/Conformity** werden Aktionen und Impulse unterdrückt, welche andere Personen schaden und welche soziale Erwartungen und Normen verletzen. Werte hierzu sind: Gehorsam, Selbstdisziplin, Höflichkeit, Respekt vor den Eltern und älteren Personen, Loyalität und Verantwortung (Schwartz, 2006, S. 934). Konformität kann sich bemerkbar machen einerseits als zwischenmenschlicher Untertyp, der es vermeidet andere zu verärgern und andererseits in einen Befolungsuntertyp, welcher Regeln, Gesetze und Autoritäten einhält (Schwartz et al., 2012, S. 667). Die Konformität hinsichtlich Regeln bezieht sich nicht jedoch auf die familiäre oder religiöse Einbindung (Schwartz et al., 2012, S. 683).

Ist eine Person mit den Dingen, welche sie im Leben besitzt, zufrieden, kann dies zu den **Bescheidenheitswerten/Humility** hinzugezählt werden. Eigenwerbung und Eigendarstellung werden dabei vermieden (Schwartz et al., 2012, S. 683). Humilität hat sich aus dem Traditionsbereich herausgebildet und kann des Weiteren mit Bescheidenheit, Selbstbeschränkung und Demut beschrieben werden (Schwartz et al., 2012, S. 667).

Unter **Universalismus/Universalism** werden die Anerkennung, Toleranz und der Schutz und die Fürsorge von Personen und der Natur verstanden. Dies steht im Gegensatz zu den Wohltätigkeitswerten, die sich auf Personen im näheren Umfeld beschränken. Die entsprechenden Werte hierzu sind: Großzügigkeit, soziale Gerechtigkeit, Gleichheit, Weltfrieden, Einheit mit Natur, Weisheit, Verteidigung der Umwelt, innere Harmonie und ein spirituelles Leben (Schwartz, 2006, S. 935). Universalismus hat drei Untertypen: Toleranz, Sorge für die Gesellschaft und Schutz der Natur. Weitere Werte sind: Weisheit, Verständnis, soziale Gerechtigkeit, Weltfrieden, Schutz der Umwelt und gleiche Chancen für alle (Schwartz et al., 2012, S. 667f.). Die sozialen Fürsorgewerte heben das Engagement für Gleichheit und Gerechtigkeit hervor und steht im Gegensatz zu den Toleranzwerten. Toleranz meint hierzu die Aufgeschlossenheit hinsichtlich des Lebensstils und der Glaubenssätze anderer Personen. Diese werden akzeptiert und verstanden (Schwartz et al., 2012, S. 683).

Wohltätigkeit/Benevolence beinhaltet den Erhalt und den Ausbau der Fürsorge für Personen im eigenen engeren Umfeld. Werte hierzu sind: Hilfsbereitschaft, Ehrlichkeit, Vergebung, Verantwortung, Loyalität, wahre Freundschaft, Liebe, Zugehörigkeitsgefühl, ein spirituelles Leben und einen Sinn im Leben zu finden. Wohltätigkeit und Konformität unterstützen soziale Beziehungen, wobei Wohltätigkeit aus einer verinnerlichten Motivation heraus wirkt und Konformität eher Kooperationen fördert (Schwartz, 2006, S. 935).

Benevolenz kann auch als die Sorge um das Wohlergehen von Gruppenmitgliedern bezeichnet werden (Schwartz et al., 2012, S. 667).

2.2.2.5 Wertekonflikt

Jene Werte, die sich im Wertemodell von Schwartz (Schwartz, 1992), gegenüberstehen, bilden keine Gegensätze, sondern ihr Widerspruch begründet sich auf sich entgegengesetzte Motivationen. Diese Motivationen führen zu gegensätzlichem Verhalten oder Bewertungen. Werden Mitarbeiter_innen beispielsweise von Vorgesetzten angeordnet, Tätigkeiten auszuüben, die ihnen widersprechen, können sie der Anordnung der Vorgesetzten Folge leisten oder nicht. Im Falle einer Befolgung, werden Konformitäts- und Sicherheitswerte befriedigt, Selbststeuerungswerte werden jedoch verletzt. Die Verfolgung von unterschiedlichen Werten kann somit praktische, psychologische und soziale Konsequenzen zur Folge haben. Besitzen zwei sich widersprechende Werte für die betroffene Person eine hohe Wichtigkeit, führt dieser Umstand in gewissen Situationen zu inneren Konflikten (Bardi et al., 2009, S. 914). Dies ist ein Fall von kognitiver Dissonanz. Näheres dazu im Kapitel 2.4 Kognitive Dissonanz. Der Konflikt von individuellen Werten kann auch die Wahrnehmung und Beurteilung einer Person beeinflussen. Scheint zum Beispiel eine andere Person jene Werte zu vertreten, welche die Person selbst als wichtig erachtet, fühlt sie eine Art Unterstützung für Entscheidungen der anderen Person (Bardi et al., 2009, S. 916).

Langfristig wird vermutet, dass Wertekonflikte zwischen zwei oder mehreren Werten enden, indem die Bedeutung der einzelnen Werte untereinander angepasst wird, sodass es zu keinen weiteren Konflikten mehr im Entscheidungsprozess kommt. Ein Wert gewinnt an Wichtigkeit, wobei ein anderer an Bedeutung verliert. Hierzu scheint es wichtig zu sein, dass der Konflikt kontinuierlich auftritt (Bardi et al., 2009, S. 916).

Personen, die eine gute Werteübereinstimmung mit ihrer Umwelt haben, können ihre Werte verfolgen und jene meiden, welche dieses Bestreben hindern. Sie ist adaptiv oder kann zu einem adaptiven Verhalten führen (Bardi, Buchanan, Goodwin, Slabu & Robinson, 2014, S. 132). Misst eine Person beispielsweise, Werten wie Mildtätigkeit und Universalismus eine hohe Bedeutung zu, wird sie in einer sozialen Berufstätigkeit als Krankenpflegekraft eine hohe Wertekongruenz vorfinden.

Es wird vermutet, dass es drei Wege zur Werteübereinstimmung gibt. Im ersten Weg wählen Personen ihr Lebensumfeld aktiv basierend auf ihren Werten aus. Im zweiten erwerben sie allmählich Werte, welche als passend und wünschenswert im Lebensumfeld erachtet werden. Der dritte definiert eine Kombination, bei der Personen ein

Lebensumfeld basierend auf ihren Werten wählen und dadurch eine Werteübereinstimmung verstärkt wird (Bardi et al., 2014, S. 132).

2.2.2.6 Werteänderung/Wertewandel

Während der Entwicklungsjahre und in der Jugend ändern sich Werte und gelten im Erwachsenenalter als ziemlich stabil (Kapes & Strickler, 1975; Rokeach, 1972 zitiert in; Parks & Guay, 2009, S. 676). Dennoch gibt es Studien, die zeigen, dass ein Wertewandel auch später im Lebensverlauf möglich ist. In einer Studie von Bardi et al. (2009) wurde herausgefunden, dass der intraindividuelle Wertewandel im Einklang mit dem Modell der Wertestruktur von Schwartz (1992) steht. Dieselben Konflikte und Kongruenzen, die sich in der Wertestruktur organisieren, formieren sich auch im Wertewandel. Wenn ein Wert beispielsweise an Wichtigkeit gewinnt, gewinnen auch andere Werte, welche aus einer ähnlichen Motivation hervorgehen, an Bedeutung. Gegensätzliche Werte nehmen an Wichtigkeit ab. Dieser Prozess benötigt jedoch Zeit, um eine Änderung der gesamten Wertestruktur zu vollziehen, (Bardi et al., 2009, S. 919f.). Wenn sich somit intraindividuelle Werte ändern, dann passiert dies nicht in einer zufälligen Art und Weise, sondern organisiert und sinnvoll gemäß den Konflikten und Kompatibilitäten, welche auch Werte organisieren (Bardi et al., 2009, S. 925).

Werte scheinen generell stabil zu sein, müssen Personen allerdings aufgrund lebensverändernder Ereignisse ihre Lebenssituationen anpassen, können sich diese auch wandeln (Bardi et al., 2009, S. 925). Je prägender der Vorfall ist, desto eher werden die Grundannahmen über das Leben einer Person in Frage gestellt. Gibt es mehrere lebensverändernde Ereignisse, können diese die betroffenen Personen veranlassen ihre Werte anzuzweifeln (Bardi et al., 2009, S. 924) und es ist möglich einen Wertewandel vorauszusagen. Die Werte, welche geändert werden, sind womöglich nicht ein direktes Ergebnis der Erscheinung dieses Lebensereignisses, sondern eher eine Funktion des Wesens des Ereignisses, der notwendigen Adaption und der individuellen Interpretation des Vorgefallenen (Bardi et al., 2009, S. 925). Gemäß einer Studie von Bardi et al. ist es wahrscheinlich, dass die Anpassung von Werten aufgrund der Änderung des Lebensumfeldes erst eintritt, wenn sich mehrere Aspekte ändern. Ansonsten wählen Personen ihr Lebensumfeld konform ihrer Werte aus. Es ist möglich, in Situationen, in denen sich nur ein oder zwei Aspekte ändern, dass die betroffene Person ihre ursprünglichen Werte in anderen Lebensbereichen, die sich noch nicht geändert haben, leben kann (Bardi et al., 2014, S. 144). Jedoch können neue soziale Umwelten förderlich für Änderungen in der individuellen Wertestruktur sein, sodass sich zum Beispiel neue Mitarbeiter_innen dem Umfeld innerhalb der Organisation aufgrund von Sozialisierungen anpassen (Cable & Parsons, 2001, S. 17f.). Hierzu ist es jedoch möglich, dass sich Charaktereigenschaften

und Einstellungen eher ändern als Werte (Bardi et al., 2014, S. 145), da Werte durch Adaptionen an das Lebensumfeld weniger anfällig für Modifikationen sind (Bardi et al., 2014, S. 133).

In einer Studie von Bardi et al. (2014) bezüglich Wertestabilität und Werteänderung in gewählten Lebensübergängen, wurde darauf hingewiesen, dass sich zukünftige Studien mit Werteadaptationen befassen sollten, die auf neue Lebensumfelder aufbauen. Werteadaptationen können auch auftreten, wenn sich wenige jedoch wichtige Lebensaspekte, wie zum Beispiel der Arbeitsbereich, einer Person ändern (Bardi et al., 2014, S. 145).

2.2.2.7 Individuelle Wichtigkeit von einzelnen Werten als Teil des Wertewandels

Personen unterscheiden sich in ihrer Wertehierarchie und in der Bedeutung, welche sie verschiedenen Werten beimessen. Ein bestimmter Wert kann für eine Person sehr wichtig sein, für eine andere jedoch nicht (Bardi et al., 2009, S. 913). Faktoren wie Alter, Bildung, Geschlecht, Einkommen und weitere Charakteristika beeinflussen Personen hinsichtlich der Sozialisierung, des Lernfortschritts, der sozialen Rolle in der Gesellschaft sowie den Erwartungen und Möglichkeiten zur Entwicklung. Diese individuellen Unterschiede führen dazu, dass sich Personen in verschiedenen Lebensumständen befinden, die ihrerseits die Bedeutung von einzelnen Werten beeinflussen (Schwartz, 2006, S. 950). Manche Werte gewinnen in einer bestimmten Lebenslage sogar an Bedeutung. Der Tod eines nahestehenden Menschen zum Beispiel kann auslösen, dass Werte wie Familie und Gemeinschaft im Leben der betroffenen Person an Wichtigkeit gewinnen. Auch Schwartz & Bardi sind der Meinung, dass Personen Werte an ihren Lebensumständen anpassen. Die Bedeutung von Werten, welche leicht erfüllbar sind, wird erhöht oder auch verringert, falls diese nicht erreichbar sind (Schwartz & Bardi, 1997, S. 407). Dies kann ebenfalls eine Strategie zur Verringerung kognitiver Dissonanz sein. Näheres hierzu im Kapitel 2.3 Kognitive Dissonanz.

2.3 Kognitive Dissonanz

Die Theorie der kognitiven Dissonanz, von Festinger 1957 erstmals formuliert und veröffentlicht und 1962 nochmals publiziert, ist eine Theorie über den Prozess, wie Personen versuchen, ihren Überzeugungen, ihrem Verhalten und ihrer Umgebung einen Sinn zu geben und dadurch ein sinnhaftes und bewusstes Leben zu erreichen (Aronson, 1997, S. 129; Festinger, 1962). Festinger gelingt es erstmals Kognitionen und die dadurch entstehenden Motivationskomponenten mit seiner Theorie zu verbinden (Aronson, 1997, S. 128) Die Theorie beschreibt die kognitive Dissonanz als aversiven, psychischen Zustand, der von der betroffenen Person gelindert werden will (Miller, Clark & Jehle, 2015, S. 562). Damit können eine Reihe an gesellschaftlichen und persönlichen

Vorfällen erklärt werden. Einerseits gibt es viele Erfahrungswerte bei der Anwendung dieser Theorie und andererseits wurde hierzu in den letzten Jahrzehnten ausgiebig geforscht (Fischer, Krueger & Asal, 2013, S. 15).

2.3.1 Kognitive Dissonanz und ihre Prozesse

Gemäß Leon Festinger ist Dissonanz: „the existence of nonfitting relations among cognitions“, wobei Kognitionen als Wissen, Meinungen, Glaubenssätze über die Umwelt, sich selbst oder dem eigenen Verhalten zu verstehen sind (Festinger, 1962, S. 3). Kognitionen können auch vorhandene Informationen über Auswahlfaktoren, die einer Person bei der Auswahl von mehreren Optionen zur Verfügung stehen, zum Beispiel Auskunft über Preis oder Wert, sein (Levy-Garboua & Blondel, 2002, S. 231). Kognitionselemente können auch Werte oder Einstellungen sein, die zueinander in Dissonanz stehen. Sie entsprechen dem Gefühl oder der Handlung einer Person. Diese Elemente können entweder in einer irrelevanten, konsonanten oder dissonanten Beziehung stehen. Bei Irrelevanz haben die Elemente keinen Bezug zueinander, bei Konsonanz passen sie zusammen, wobei sie im Fall von Dissonanz nicht miteinander harmonieren. Es kann schwierig sein, zwei Elemente als irrelevant zu bestätigen, da aufgrund von Handlungen vorhergehende irrelevante Einzelteile neu in Beziehung stehen können (Festinger, 1962, S. 10ff.).

Inkonsistenzen werden von Personen als unangenehm empfunden. Festinger vergleicht sie mit Begriffen wie Hunger oder Frustration (Festinger, 1962, S. 2f.). Es bildet sich ein negativer, emotionaler Zustand, welcher mit Unbehagen, Druck und höherer physischer Erregung einhergeht (McGrath, 2017, S. 1). Das Vorhandensein von kognitiver Dissonanz führt zu einem inneren Druck, der motiviert diesen Zustand aufzulösen. Je größer die Unstimmigkeit, desto größer ist auch der Wunsch diese zu reduzieren und ähnliche Situationen zu vermeiden (Festinger, 1962, S. 18). Die betroffenen Personen versuchen diese Dissonanz zu verringern, beziehungsweise wird versucht Situationen und Informationen zu meiden, welche Dissonanz verstärken. Infolgedessen ist das Auftreten von Divergenzen auch gleichermaßen eine Art von Motivation, diese zu verringern (Festinger, 1962, S. 3). Der Prozess kognitiver Dissonanz beginnt mit einer Erregung, welche durch eine Interpretation angestoßen wird. Der innere Spannungszustand veranlasst eine Strategie, um die Dissonanz zu verringern (Elliot & Devine, 1994, S. 383).

Es scheint, dass kognitive Dissonanz Emotionen hervorruft, die im Gegensatz zu Grundemotionen stehen. Leidtragende können diese schwer beschreiben, da für diese Emotionen oft Wörter fehlen und die Wissenschaft sie noch nicht als einen eigenständigen Typus an Emotionen betrachtet. Sie werden bisher als *ästhetische Emotionen*

bezeichnet (Fontanari, Perlovsky, Bonniot-Cabanac & Cabanac de Lafregeyre, 2011, S. 101) und die Erfahrung von kognitiver Dissonanz scheint ein eigenes, aversives Gefühl, im Gegensatz zu einem undifferenzierten Erregungszustand hervorzurufen (Elliot & Devine, 1994, S. 391).

Beim individuellen Erleben von kognitiver Dissonanz spielen eine Reihe von situationsgebundenen Faktoren eine Rolle, sodass es im Einzelfall schwierig sein kann, die dahinterliegenden Mechanismen zu bestimmen (Miller et al., 2015, S. 563). Gemäß einer Studie von McConnell & Brown ist das Empfinden von kognitiver Dissonanz abhängig vom Selbst-Konzept einer Person und wie sie auf Divergenzen zwischen ihrem Verhalten und ihren Glaubenssätzen reagiert (McConnell & Brown, 2010, S. 364). Jene Personen, welche eine höhere Selbstkomplexität besitzen, unterstützen ihre Einstellungen eher als jene mit geringerer Selbstkomplexität. Letztere sind eher geneigt ihre Einstellungen zu revidieren, um sie mit ihrem Verhalten in Einklang zu bringen. Eine höhere Selbstkomplexität zeichnet sich mit einer größeren Anzahl an Selbstaspekten, wie Beziehungen und Gruppenzugehörigkeiten, aus (McConnell & Brown, 2010, S. 362, 364). Das Selbstkonzept muss infolgedessen in Studien in Betracht gezogen werden.

2.3.2 Entstehung von Dissonanz

Grundsätzlich entsteht Dissonanz, wenn beispielsweise zwei Kognitionen im Gegensatz stehen oder wenn sich ein Kognitionselement aufgrund eines anderen ändert (Festinger, 1962, S. 13). Wenn sich zum Beispiel eine umweltbewusste Person gegen einen Ökostromanbieter entscheidet, sind zwei oder mehrere Kognitionen, je nach Wissensstand dieser Person, dissonant. Einerseits kann diese Person vielleicht die Einstellung haben, einen geringen ökologischen Fußabdruck hinterlassen zu wollen, andererseits könnten günstigere Stromvarianten aufgrund von finanziellen Gründen attraktiv sein. Diese kognitiven Elemente müssen also im Gegensatz stehen, um Dissonanz auszulösen (Brijball, 2001, S. 18). Dissonanz entsteht, wenn sich aus einer Kognition das Gegenteil der anderen ergibt (Brehm, 2007, S. 382).

Dissonanz kann sich jedoch aus verschiedenen Ursachen bilden, wie etwa durch logische Inkonsistenzen. Wenn eine Person beispielsweise weiß, dass aufgrund des Klimawandels die weltweiten Eismassen schmelzen, jedoch nicht glaubt, dass der Meeresspiegel dadurch steigt. Weitere Gründe können unterschiedliche kulturelle Sitten oder vergangene Erfahrungen sein (Festinger, 1962, S. 14).

2.3.3 Einwirkungsgebiete von kognitiver Dissonanz

In Entscheidungsprozessen ist es unvermeidbar, dass zwischen einem Kognitionselement der getroffenen Entscheidung und einer anderen Option keine Dissonanz entsteht. Dies liegt daran, dass einige Kognitionen eine bestimmte Entscheidungsalternative favorisieren. Auswirkungen von kognitiver Dissonanz sind abhängig davon, ob die Spannungssituation ein Zustand ist, der momentan wirkt, der sich wieder auflösen kann oder einer ist, der bestehen bleibt (Festinger, 1962, S. 5). Zusätzlich ist die Stärke der Dissonanz abhängig von der Menge an dissonanten kognitiven Elementen oder deren Bedeutung für die betroffene Person. Je mehr kognitive Elemente beispielsweise aufgrund eines Verhaltens dissonant sind oder je wichtiger einer Person Elemente sind, die im Gegensatz zu einem bestimmten Verhalten stehen, desto größer ist die Dissonanz (Festinger, 1962, S. 17). Kognitive Dissonanz begleitet Menschen in vielen Lebenssituationen, beispielsweise wenn beim Einkauf Alternativen verglichen werden. Werden Einkäufe im Nachhinein bereut, wird versucht durch Strategien die innere Harmonie wieder herzustellen. Dies könnten eine Änderung von Einstellungen nach dem Kauf, die selektive Suche von Informationen und die Trivialisierung von Vorteilen der entgangenen Kaufoptionen sein (Brijball, 2001, S. 23). Nähere Informationen zu den Strategien sind im Kapitel 2.3.5 dargestellt.

Kognitive Dissonanz wurde bereits in mehreren Feldern erforscht, unter anderem auch in Zusammenhang mit Unternehmensstrukturen (Janićijević, 2013, S. 41f.). Fiske & Taylor bewiesen, dass es zu kognitiver Dissonanz kommt, wenn Mitarbeiter_innen ihr Handeln einer neuen Unternehmensstruktur anpassen müssen, die nicht mit ihren bisherigen Werten und Normen übereinstimmt (Fiske & Taylor, 1991 zitiert in; Janićijević, 2013, S. S. 41). Die Mitarbeiter_innen befinden sich folglich in einem Spannungsfeld zwischen der Art und Weise wie sie handeln und wie sie gemäß ihren Werten handeln wollen würden. Diese Situation wird als unangenehm empfunden (Janićijević, 2013, S. S. 41).

Die Erkenntnisse der kognitiven Dissonanztheorie können auch verwendet werden, um Vorurteile abzubauen. Die Wahrscheinlichkeit ist beispielsweise hoch, dass Personen, ihre Ressentiments gegenüber anderen Personengruppen abbauen und ihre Einstellungen ändern, wenn sie mit diesen eng auf einer gleichwertigen Basis interagieren (Aronson, 1997, S. 131).

2.3.4 Mögliche Strategien

Finden sich Personen in Situationen wieder, in denen ihre Erwartungen nicht mit der Realität übereinstimmen, versuchen sie diese Widersprüche mit unterschiedlicher Anstrengung zu beseitigen. Es gibt mehrere Theorien hinsichtlich der Motivation diese

Inkonsistenzen zu begleichen. Einige dieser untersuchten Theorien beziehen sich auf Assimilation und Anpassung in Verbindung mit dem Entstehen aversiver Erregungen. In weiterer Folge bemühen sich die Betroffenen um Kompensation. Obwohl es unterschiedliche Ansätze gibt, diese Divergenzen aufzulösen, wurde noch keine allgemeine Erklärung gefunden, warum Personen in unterschiedlichen Kompensationsanstrengungen aktiv werden (Proulx, Inzlicht & Harmon-Jones, 2012, S. 2085f.). Eine dieser Theorien ist die Theorie der kognitiven Dissonanz nach Festinger (1962).

Um kognitive Dissonanz zu verringern, gibt es unterschiedliche Strategien. Einerseits kann ein Verhaltenskognitionselement geändert werden. Dies wäre dann der Fall, wenn das eigene Handeln oder Fühlen dissonant zu einer anderen Kognition steht und in weiterer Folge geändert wird. Das passiert sehr häufig, insbesondere wenn das persönliche Verhalten aufgrund neuer Informationen angepasst werden muss (Festinger, 1962, S. 19). Andererseits kann ein Umgebungskognitionselement geändert werden, wenn zum Beispiel eine Situation geändert wird. Dies gestaltet sich für eine betroffene Person schwieriger, da sie nicht immer die vollständige Kontrolle über ihre Umwelt ausübt. Hierzu könnte bei der Änderung einer Kognition die Zustimmung und Unterstützung von anderen Personen helfen. Ein kognitives Element kann geändert werden, obwohl die Umgebung nicht geändert wird, indem mit Hilfe anderer eine soziale Realität geschaffen wird, die die neue Meinung der Person unterstützt (Festinger, 1962, S. 21). Beispielsweise kann eine Person ihre Meinung zu einem wissenschaftlichen Thema eher ändern, wenn sie sich Unterstützung von der Gegenseite holt und sich nur mit Argumenten beschäftigt, die die neue Ansichtweise bekräftigt.

Die am häufigsten angewendete Methode Dissonanz zu reduzieren, ist jedoch die eigene Einstellung zu gewissen Themen zu ändern (McGrath, 2017, S. 4). Dies wurde insbesondere in einer frühen Studie von Festinger belegt, bei der Studierende veranlasst wurden eine Aussage zu treffen, welche ihrer eigenen Meinung widersprach. Es besteht die Tendenz dann, dass die Person ihre eigene Meinung ändert, um dem zu entsprechen, was gesagt worden ist. Je größer jedoch der Druck auf die Person ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Person auch ihre Meinung ändert (Festinger & Carlsmith, 1959, S. 209f.). Eine Meinungsänderung passiert oft bei Kognitionen, die schwer zu ändern sind. Dies wäre beispielsweise nach kürzlich ausgeführten Handlungen der Fall, da weder das Verhaltens- noch das Umgebungskognitionselement geändert werden kann und die Handlung schwer rückgängig gemacht werden kann (Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2007, S. 8). Hierzu gibt es auch aktuelle Studien die soziale Dynamiken von Einstellungsänderungen in ein mathematisches Modell übertragen haben (Lorenz, Neumann & Schröder, 2021, S. 639f.). Weitere Methoden, um Dissonanz

zu verringern sind: die Entwicklung einer positiven Selbsteinschätzung beziehungsweise die Stärkung des Egos oder der Fokus auf Aspekte des Selbst. Der Erregungszustand kann auch falsch auf andere externe Elemente zugeordnet werden (Miller et al., 2015, S. 564).

Um Spannungszustände zu minimieren, können neue kognitive Elemente hinzugefügt werden. Dies bewirkt eine Reduktion der Dissonanzstärke. Ebenso kann die Wichtigkeit einer Kognition eingeschränkt oder neue konsonante kognitive Elemente hinzugefügt werden, um das Verhältnis der dissonanten Beziehungen zu verkleinern. Hierzu könnte die betroffene Person aktiv nach Informationen suchen, die die Dissonanz verringern oder solche, welche sie vergrößern, meiden (Festinger, 1962, S. 21f.). Der Vorgang, die Wichtigkeit einzelner Elemente zu verringern, wird auch als Trivialisierung (Brijball, 2001, S. 18) oder als Dissonanzmilderung angesehen, da Dissonanz nicht aufgehoben, jedoch verringert wird. Die Trivialisierung wird oft in Umständen angewendet, in denen Einstellungen wichtig für das Selbstkonzept der betroffenen Personen sind (Miller et al., 2015, S. 564).

Eine weitere Strategie wie mit Dissonanz umgegangen werden kann, ist mittels „act rationalization“ (Beauvois, Joule & Brunetti, 1993). Hierzu werden neue Handlungen ausgeübt, um vorhergehende aufwendige Handlungen zu rechtfertigen und kognitive Begründungen zu vermeiden (Beauvois et al., 1993, S. 1). Im Rahmen zweier Studien wurde erforscht, dass Personen, welche keine Gelegenheit hatten über ein Verhalten ausgiebig nachzudenken, eher bereit waren ein vorangegangenes Verhalten zu wiederholen. In der Studie wurden Tabak rauchende Personen gefragt, ob sie nach einer rauchfreien Testzeit eine noch größere Zeitspanne auf das Rauchen verzichten würden. Jene Personen, welche ausgiebig Zeit hatten darüber nachzudenken, verpflichteten sich weniger für eine weitere rauchfreie Zeitspanne (Beauvois et al., 1993, S. 1, 12f.).

Eine alternative Möglichkeit Dissonanz zu reduzieren ist, jene Elemente, die zu Dissonanz geführt haben, zu vergessen (Elkin & Leippe, 1986) beziehungsweise sich abzulenken und diese kognitiven Elemente nicht in das Bewusstsein vordringen zu lassen (Zanna & Aziza, 1976, S. 590ff.). In einer Studie wurde herausgefunden, dass mittels Ausübung einer gegen gerichteten Handlung oder einer Änderung der Einstellung keine Dissonanzreduktion erzielt werden konnte. Die Studienteilnehmer_innen wurden aufgrund dieser Optionen an die Dissonanz erinnert. Die Einstellungsänderung war nicht erfolgreich, da auch Einstellungen zur Folge geändert werden mussten. Das Vergessen an sich scheint ein Weg zu sein, mit Dissonanz zurecht zu kommen. (Elkin & Leippe, 1986, S. 63). Es ist jedoch fraglich, ob diese Art der Strategie immer zum Erfolg führt,

besonders bei wiederkehrenden Situationen oder bei Themen und Kognitionen, die für die betroffene Person besonders wichtig sind, wie beispielsweise bei Werten.

Trotz der jahrzehntelangen Forschung im Feld von kognitiver Dissonanz, wurde noch nicht geklärt, welche Strategie in bestimmten Situationen verwendet wird. Besonders in Situationen in denen spontan Dissonanz minimiert wird, gibt es kein Vorwissen (McGrath, 2017, S. 2, 7). Um zu eruieren, welche Dissonanzminimierungsstrategie eingesetzt wird, ist es wichtig zu analysieren, wie stark Dissonanz empfunden wird beziehungsweise wie viele dissonante Kognitionen vorhanden sind (siehe Festinger, 1962) oder welche Motivation eine Reduktion veranlasst. Des Weiteren ist es wichtig zu wissen, welche Emotionen hervorgerufen werden, in welchem Kontext Dissonanz in Erscheinung tritt und wie sich Personen in sich wiederholenden Situationen verhalten (McGrath, 2017, S. 10ff.). Um zu wissen, warum Dissonanz reduziert wird, ist es außerdem bedeutsam zu wissen, ob sich Dissonanz auf die Unvereinbarkeit von Kognitionsbeziehungen oder auf den emotionalen Zustand bezieht. Dieser Zweck könnte in weiterer Folge zu unterschiedlichen Dissonanzreduktionsstrategien führen (Vaidis & Bran, 2018, S. 3).

Ein weiterer Faktor, der bei der Dissonanzreduktion eine Rolle spielt, ist die Widerstandsfähigkeit einzelner Kognitionselemente sich reduzieren zu lassen. Hierzu ist die maximal mögliche Dissonanz gleich der Widerstandsfähigkeit einzelner Kognitionen, da ansonsten eine der betroffenen Elemente geändert werden würde (Festinger, 1962, S. 28). Für Personen ist es schwierig ihr Verhalten zu ändern, wenn eine Änderung schmerzhaft ist oder einen Verlust hervorruft. Des Weiteren wird die Durchführung einer Verhaltensänderung erschwert, wenn das momentane Verhalten andere Elemente befriedigt oder wenn eine Änderung aus bestimmten Gründen einfach nicht möglich ist (Festinger, 1962, S. 25f.). Oft ist es unrealisierbar, umgebungsbedingte Kognitionen zu ändern, insbesondere wenn sie sozial kreiert sind (Festinger, 1962, S. 27), beispielsweise durch bestimmte Betriebsvereinbarungen, die das Verhalten steuern.

Obwohl es einige Strategien gegen kognitive Dissonanz gibt, muss nicht immer eine Dissonanzreduktion möglich sein. Der Druck den inneren Spannungszustand der kognitiven Dissonanz aufzulösen, lässt nicht automatisch darauf schließen, dass Dissonanz auch wirklich aufgelöst werden kann. Scheitern diese Aktionen nimmt die betroffene Person, wenn die Dissonanz groß genug ist, Symptome psychologischen Unbehagens wahr (Festinger, 1962, S. 23f.). Auch lässt die Angst vor Dissonanz Personen zögern aktiv dagegen vorzugehen (Festinger, 1962, S. 30f.).

Kognitive Dissonanz kann auch besonders bei Personen, welche Reize intensiver wahrnehmen und verarbeiten, eine Rolle spielen. Dies ist bei hochsensiblen Personen, auf denen der Fokus dieser Forschung liegt, der Fall. Es folgt nun im nächsten Kapitel eine Erörterung von Hochsensibilität.

2.4 Hochsensibilität

Erste Forschungen zur Thematik Hochsensibilität wurden von Aron & Aron (1997) durchgeführt, welche den Begriff „highly sensitive persons“ für hochsensible Personen und deren kognitive Verarbeitung: „sensory processing sensitivity“, SPS, formulierten (Aron & Aron, 1997, S. 347; Blach & Egger, 2014, S. 5). Sensory processing sensitivity wird in der vorliegenden Arbeit als SPS abgekürzt. Hochsensibilität, wie von Aron & Aron ursprünglich definiert (Aron & Aron, 1997), ist ein allgemeiner Charakterzug, welcher evolutionsbedingt vererbt werden kann. Ein wichtiger Wesenszug der Hochsensibilität ist für betroffene Personen die erhöhte Sensitivität gegenüber ihrer Umwelt (Greven et al., 2019, S. 287). HSP stellen eine Minderheit innerhalb der Bevölkerung dar (Lionetti et al., 2018, S. 2). Die differenzierte Verarbeitung von Umweltstimuli, welche bei HSP auftritt, wurde bei über 100 Arten entdeckt, bei Menschen besonders im Feld der Psychologie und Psychiatrie (Lionetti et al., 2018, S. 1). Hierzu handelt es sich um ein psychologisches Phänomen, welches physiologische Auswirkungen hervorrufen kann (Blach & Egger, 2014, S. 12).

Bisher wurde angenommen, dass hochsensible Personen circa 15 bis 20% der Bevölkerung ausmachen (Parlow, 2003, S. 11), erst kürzlich wird von einer höheren Anzahl ausgegangen. Die Bevölkerung kann nicht in HSP und Nicht-HSP eingeteilt werden, sondern es herrscht eher eine dreiteilige Aufteilung vor: 31 % scheinen hochsensibel zu sein, 40 % haben eine mittlere Sensibilität und ungefähr 29 % zeichnen sich durch eine geringe Sensibilität aus (Lionetti et al., 2018, S. 8). Für diese Aufgliederung werden die Metaphern Orchideen für HSP, Tulpen für Personen mit durchschnittlicher Sensibilität und Löwenzähne für geringsensible Personen verwendet (Lionetti et al., 2018, S. 8). Dies ist angelehnt an die ursprünglich zweiteilige Aufschlüsselung von Orchidee und Löwenzahn bei Kindern mit unterschiedlicher Empfindlichkeit gegenüber ihrer Umwelt (Boyce & Ellis, 2005, S. 283f.). Hauptmerkmal ist die Art und Weise wie Personen Stimuli verarbeiten. Alle HSP vereint, dass sie Stimuli mit einer höheren sensorischen Verarbeitungsempfindlichkeit, Reflexion und Erregbarkeit verarbeiten (Aron & Aron, 1997, S. 362). Aufgrund der intensiveren Wahrnehmung und Erregbarkeit sind HSP auch emotionaler. Dies kann jedoch nicht automatisch mit negativer Emotionalität oder Neurotizismus gleichgesetzt werden wie von Aron & Aron in ihrer Studie bewiesen (Aron & Aron,

1997, S. 363). Beispielsweise sind HSP, die ein elterliches Umfeld gehabt haben, welches ihre Sensitivität unterstützte, nennenswert erfolgreich und schätzen ihre Sensibilität als einen Vorteil in ihrem Leben (Aron & Aron, 1997, S. 363).

Hochsensible Personen zeichnen sich, wie bereits erwähnt, durch eine höhere Sensitivität in der Wahrnehmung und intensiveren Verarbeitung von sensorischen Reizen aus (Parlow, 2003, S. 17, 29), Reizbarkeit und Empfindlichkeit allein können jedoch nicht als Kriterien für Hochsensibilität gesehen werden (Rühle & Maxeiner, 2015, S. 68). Die Hochsensibilität äußert sich einerseits in einer generellen Sensibilität gegenüber der Umwelt, andererseits kann sie in drei individuellen Gruppen kategorisiert werden. Diese sind: die Sensibilität hinsichtlich Sinnesreizen, Überstimulation und in Bezug auf ästhetische Gesichtspunkte in der Umwelt (Lionetti et al., 2018, S. 7f.). Umwelteinflüsse ihrerseits können interne oder externe Stimuli sein. Beispiele von Einflüssen in der physischen Umgebung sind ein störender Zigarettenrauch, im sozialen Bereich die Stimmungen anderer Personen, in der sensorischen Umwelt Gerüche oder im Bereich interner Zustände beispielsweise Gedanken (Greven et al., 2019, S. 289). Diese Umwelteinflüsse können sowohl positiv als auch negativ wahrgenommen werden (Greven et al., 2019, S. 290). Durch eine verringertes Filtern von Informationen aus der Umwelt kommt es zu einer erhöhten Wahrnehmung dieser Umwelteinflüsse und es ist denkbar, dass vermehrt emotionale und kognitive Prozesse bei SPS stattfinden, da sie mehreren Einflüssen somit direkt ausgesetzt sind (Greven et al., 2019, S. 298).

In der fMRI-Studie von Acevedo et al. (2014): „The highly sensitive brain: an fMRI study of sensory processing sensitivity and response to others' emotions“ wurde herausgefunden, dass HSP bei emotionsgeladenen sozialen Stimuli eine höhere Aktivierung in jenen Gehirnregionen zeigten, welche bei Wahrnehmung, Integration von sensorischen Informationen, Empathie und Aktionsvorbereitungen aktiv sind. Diese Aktivierung war insbesondere in Verbindung mit nahestehenden Personen und bei positiven emotionalen Stimuli stärker ausgeprägt (Acevedo et al., 2014, S. 10) und beweist, dass HSP empfänglicher für emotionale und positive Stimuli sind (Acevedo et al., 2014, S. 12). Es ist auch bewiesen, dass HSP eine erhöhte Wahrnehmung und Empfindlichkeit gegenüber einer Vielzahl von Stimuli haben, wie zum Beispiel von Lärm, Licht, Gerüchen und Stimmungen von anderen Personen. SPS beeinflusst die Handlungsbereitschaft in übergeordneten Systemen, welche für die sensorische Informationsverarbeitung und Integration, Aktionsplanung und generelle Wahrnehmung verantwortlich sind (Acevedo et al., 2014, S. 11) und zeichnet sich in gewissen Umständen als vorteilhaft aus. Diese Verarbeitung von Informationen ist jedoch auch metabolisch gesehen sehr energieaufwendig, wobei evolutionsbedingt die Fokussierung auf emotionale Stimmungen von nahestehenden

Personen und positiven Stimuli eine Strategie sein kann, um Energie zu sparen (Acevedo et al., 2014, S. 12). Des Weiteren wurde in der Studie von Acevedo et al. herausgefunden, dass bei SPS ebenfalls Hirnregionen involviert sind, welche für die Selbst-Andere-Verarbeitung, die Selbsterkenntnis, das Spiegelneuronen-System und für eine höhere kognitive Verarbeitung verantwortlich sind. SPS scheint somit ein Charakterzug zu sein, der ein erweitertes Bewusstsein und eine verhaltensbezogene Bereitschaft auf Umwelt- und soziale Stimuli zu reagieren, miteinschließt. (Acevedo et al., 2014, S. 13).

Schon Elaine Aron war davon überzeugt, dass Sensibilität ein angeborener Charakterzug ist, unabhängig von Ereignissen, welche zu einer erhöhten Sensibilität führen können, wie etwa im Fall von posttraumatischen Belastungsstörungen (Aron, 2004, S. 340). Es ist jedoch unklar, ob SPS als ein dimensionaler oder kategorischer Charakterzug anzusehen ist. Dimensional bedeutet, dass sich Personen nur quantitativ am Gehalt von SPS unterscheiden, das heißt ob Personen eine hohe oder geringe SPS mit Abstufungen vorweisen. Der Begriff kategorisch meint, dass Personen in qualitativ unterschiedlichen Sensitivitätsgruppen einzuordnen sind. Sie sind folglich in bestimmten Bereichen sensitiv und in anderen nicht (Ruscio & Ruscio, 2004 zitiert in Greven et al., 2019, S. 293). Ebenfalls ist es fraglich, ob SPS ein stabiler Charakterzug ist, welcher das ganze Leben umspannt oder ob mögliche Erfahrungen die Intensität von SPS verändern (Greven et al., 2019, S. 290).

Hochsensibilität scheint auch demografische Unterschiede zu implizieren. In einer Studie von Blach und Egger wurden höhere Hochsensibilitätswerte bei zunehmendem Alter und bei Frauen gefunden. Dies kann kulturell bedingt sein, da Hochsensibilität im Alter in der Bevölkerung als weniger negativ empfunden wird (Blach & Egger, 2014, S. 12). Der Einfluss von Kultur und Kindererziehung kann individuelle Unterschiede wie SPS nicht eliminieren, Vorurteile und negative Ansichten bezüglich Hochsensibilität haben aber zur Folge, dass sich betroffene Personen in ihrer Gefühlswelt als nicht richtig oder als falsch und fehlerhaft erachten (Aron, 2004, S. 344). Des Weiteren können körperliche Symptome, hervorgerufen durch voranschreitendes Alter, erhöhte kognitive Prozesse in Gang setzen. Demgemäß scheint Hochsensibilität primär psychologische als physiologische Auswirkungen zu haben (Blach & Egger, 2014, S. 12).

2.4.1 Das Erleben hochsensibler Personen

Wie eingangs erwähnt, wird Hochsensibilität als ein Persönlichkeitsmerkmal angesehen, das stark oder schwach bei den betroffenen Personen ausgeprägt sein kann. Sinneseindrücke werden intensiver und differenzierter wahrgenommen und Gefühle und Empfindungen sind facettenreicher als bei Nicht-HSP, da diese schwerer gefiltert werden. Die

betroffenen Personen sind somit eher zugänglich für die Stimmungen anderer Menschen (Rühle & Maxeiner, 2015, S. 66f.). Da HSP Stimuli intensiver verarbeiten, wird ein vertiefter Lernprozess aus den gewonnenen Informationen herbeigeführt, im Gegensatz zu Nicht-HSP, welche sich an neue Situationen schneller herantasten, weniger emotional reaktiv sind und sich in ihrem Verhalten weniger an vergangene Situationen orientieren (Acevedo et al., 2014, S. 2).

Sensory processing sensitivity wird bei Betroffenen jedoch mit größer empfundenem Stress und vermehrten Symptomen einer angegriffenen Gesundheit in Assoziation gebracht. Noch ist unklar, warum dies bei HSP häufiger zu beobachten ist als bei Nicht-HSP. Es wäre möglich, dass HSP aufgrund ihrer höheren Sensibilität eher Unregelmäßigkeiten an ihrem Körper oder ihrer Gesundheit wahrnehmen oder auch, dass eine höhere Sensibilität physische Erregung hervorrufen kann, die wiederum chronischen Stress zur Folge hat (Benham, 2006, S. 1438f.). Da HSP früher an die Grenze der Überstimulation gelangen, kann dies leichter zu Überforderung führen. Im Zustand der Überforderung reagieren Menschen deswegen beispielsweise mit Aggressionen, Rückzug oder physischen Anzeichen bis hin zu Krankheitsanfälligkeit und Depression bei andauerndem Stress (Parlow, 2003, S. 12f.). Der damit in Verbindung gebrachte Leidensdruck von HSP scheint erhöht zu sein, da betroffene Personen von höheren Ängstlichkeitswerten und höheren Stress- und Depressivitätssymptomen berichten (Blach & Egger, 2014, S. 12). Allgemeine physiologische Unterschiede zwischen HSP und Nicht-HSP zum Beispiel bei kardiovaskulären Parametern, wie der Wahrnehmung des Herzschlages, sind nicht beobachtet worden (Blach & Egger, 2014, S. 12). Konträr hierzu reagieren HSP in bemerkenswerter Weise auf psychologische Interventionen stärker als im Vergleich zu gering sensiblen Personen, da HSP auf positive Einflüsse mit erhöhter Sensibilität reagieren (Lionetti et al., 2018, S. 9).

Hochsensible Personen haben dünnere Grenzen zwischen dem Unbewussten und dem Bewussten (Aron, 2004, S. 357). Dies kann zu Stimulationen führen und stellt eine große Herausforderungen für HSP dar. Viele HSP wollen ihren Lebensstil an Nicht-HSP angleichen und können durch die für sie überreizte Lebensform chronisch übererregt werden (Aron, 2004, S. 358f.). Sie versuchen, diese „Normalität“ unter Anstrengungen zu beweisen und sich somit den kulturellen Normen der Gesellschaft anzupassen. Dies kann wiederum zu einem Stil von Überkompensation führen und wird meistens assoziiert mit Narzissmus (Aron, 2004, S. 360). Demgegenüber können sich nichttraumatisierte erwachsene HSP, vermutlich jene, die sich ihrer Sensibilität nicht bewusst sind, ihrer Umwelt anpassen und zeigen öffentlich nur wenig von ihrer Sensibilität (Aron, 2004, S. 358).

Eine weitere Herausforderung ist ihre Sensibilität hinsichtlich Feinheiten und die tiefere Verarbeitung von Informationen. Dies wiederum kann zu Schwierigkeiten in ihrem Lebensalltag führen, wie zum Beispiel ein verzögerter und verlangsamter Entscheidungsprozess, eine sorgfältige Verarbeitung von Medieninformationen und ein Bewusstsein von Ungerechtigkeiten. Des Weiteren werden Kritik und Verbesserungsvorschläge intensiver wahrgenommen, da sie aufgrund ihrer tiefen Informationsverarbeitung versuchen, so Fehler zu korrigieren. Ebenso schätzen sie harsche Kommentare nicht und werden aufgrund ihrer indirekten Kommunikationsweise nicht ernst genommen. Dies führt auch dazu, dass sich HSP oft schuldig fühlen. In weiterer Folge mündet dieses Empfinden zu Scham. Die Neigung zu Scham scheint bei sensiblen Personen besonders ausgeprägt zu sein (Aron, 2004, S. 359f.).

2.4.2 Wesenszug von HSP

Der zentrale Kern von sensory processing sensitivity scheint ein größeres Bewusstsein und eine Empfindlichkeit gegenüber den Stimmungen und Emotionen von anderen Personen zu sein (Acevedo et al., 2014, S. 3). Ausgehend von dieser Feinfühligkeit wird Hochsensibilität mit Wesenszügen wie Gerechtigkeitssinn, verinnerlichten starken moralischen Werthaltungen und erhöhte Empathie in Verbindung gebracht (Blach & Egger, 2014, S. 11). Des Weiteren besitzen HSP einen Hang zum Perfektionismus, spüren einen Drang nach Tiefe im Leben (Rühle & Maxeiner, 2015, S. 67) und suchen nach Sinnhaftigkeit in ihren Tätigkeiten (Parlow, 2003, S. 203).

Hatten HSP in ihrer Kindheit nicht die Chance, emotionale Regulation und die Stärkung ihre Egos zu erlernen, sind sie eher anfällig für Angstgefühle, Depressionen oder Dissoziation in stressbeladenen oder hochstimulierenden Situationen als jene Personen, die ähnliche Situationen erleben, jedoch nicht hochsensibel sind. Dies ist unter anderem durch die tiefere Verarbeitung der aufeinanderfolgenden, stressvollen Erfahrungen verursacht (Aron, 2004, S. 356). Es kommt in weiterer Folge zu einer Überstimulation. HSP versuchen dann eine Erklärung für das Geschehene zu finden und machen sich oft selbst zur schuldigen Person einer Situation (Aron, 2004, S. 357).

Viele der HSP haben ein hohes Bewusstsein besonders über die Konsequenzen ihrer Handlungen. Sie sind oft sehr kreativ, intuitiv, empathisch und können zwischen den Zeilen lesen und Stimmungen und Zustände wahrnehmen (Aron, 2004, S. 358). HSP sind aufmerksam und vorbereitet auf die Bedürfnisse der Partner_innen einzugehen, wenn diese glücklich oder traurig sind (Acevedo et al., 2014, S. 12). Sie reduzieren in Folge ihre Reaktionen gegenüber negativer Emotionsinformationen von nicht nahestehenden Personen, damit sie negative Überstimulierung vermeiden. Dieses Verhalten ist

ebenso zu finden, wenn sie Erholungsphasen nach einer zu großen Überstimulierung benötigen (Acevedo et al., 2014, S. 12).

HSP haben außerdem eher eine Lebensorientierung in Richtung spiritueller und philosophischer Belange anstelle einer materialistischen Orientierung (Aron, 2004, S. 358). Sie sind sich der Unvermeidlichkeit von Verlust, Tod und der eigenen Fehlbarkeit mehr bewusst als Nicht-HSP und neigen dazu sich darüber zu sorgen oder sogar ihre Emotionen dahingehend zu dissoziieren. Als Lösung hierzu wird von Aron genannt, sich der Realität zu stellen und bewusst damit zu leben (Aron, 2004, S. 360).

2.4.3 Abgrenzung zu anderen Erscheinungsformen

SPS ist keine medizinische Störung oder Beeinträchtigung, sondern ist als Charakterzug anzusehen. In Verbindung mit negativen Umwelteinflüssen, kann eine hohe SPS das Risiko einer negativen Entwicklung mit mentalen und physischen Symptomen begünstigen (Greven et al., 2019, S. 299). Hochsensibilität kann auch in Verbindung zu anderen Persönlichkeitseigenschaften, welche Umweltempfindlichkeit betreffen, stehen (Greven et al., 2019, S. 288). Der Begriff der *sensory processing sensitivity*, oder Hochsensibilität, ist nur teilweise von Introversion und emotionalen Variablen abhängig. Gemäß Aron & Aron sind viele HSP nicht introvertiert und introvertierte Personen nicht automatisch hochsensibel (Aron & Aron, 1997, S. 361f.).

Es wurde vermutet, dass es zwei Überlebensstrategien einer Spezies gibt, Schüchternheit und Gewagtheit und dass *sensory processing sensitivity* als Basis dieser Unterscheidung gilt (Aron & Aron, 1997, S. 345). Aron & Aron nehmen an, dass es sich bei der geringeren Geselligkeit schüchterner Personen und auch mancher hochsensibler Personen um eine Strategie handelt, Überstimulation zu vermeiden. Diese geringe Kontaktfreudigkeit stellt dabei aber nicht zwingend eine Eigenschaft von hochsensiblen Personen dar. Es gibt auch HSP, die sehr gesellig sind und gelernt haben Erregung durch Bildung sozialer Kontakte abzubauen (Aron & Aron, 1997, S. 349). In ihrer Studie von 1997 fanden Aron & Aron heraus, dass Sensitivität nicht mit sozialer Introversion und ebenfalls nicht mit Emotionalität gleichzusetzen ist, obwohl es Verbindungen zur Emotionalität gibt. Des Weiteren ist Sensitivität auch nicht ident mit einer Kombination sozialer Introversion und Emotionalität. Es scheint zwei Typen hochsensibler Personen zu geben: eine kleinere Gruppe, die eine unglücklich empfundene Kindheit hatte und höhere Werte im Bereich der sozialen Introvertiertheit, Emotionalität und divergenter Sensitivitäten verzeichnet und eine größere Gruppe, die sich wenig von Nicht-HSP unterscheidet mit Ausnahme ihrer Empfindlichkeit. Sensitivität scheint bei der ersten Gruppe in Verbindung zum elterlichen Umfeld und der eigenen Erfahrung einer unglücklichen Kindheit zu

stehen, wie bei männlichen Probanden herausgefunden wurde. Personen mit einer höheren Sensitivität gegenüber ihrer Umwelt sind anfälliger für die Konsequenzen einer negativen Erziehung (Aron & Aron, 1997, S. 358, 361, 364). Aron & Aron gingen in ihrer Studie davon aus, dass Sensibilität nicht mit Introvertiertheit im Sinne von geringer Kontaktfreudigkeit gleichzusetzen ist, sondern es zu Unterschieden in der Sensibilität des Nervensystems und in der Verarbeitungsgründlichkeit kommt (Aron, 2004, S. 339). Eine Strategie von HSP, um eine Überstimulation zu verhindern, ist es, soziale Interaktionen mit Fremden oder in Gruppen zu reduzieren. HSP können infolgedessen als introvertiert erscheinen (Aron, 2004, S. 339). In der Gruppe der HSP findet sich auch eine Minderheit an extrovertierten Personen. Viele von ihnen wuchsen in unterstützenden Familienumgebungen auf, in denen soziale Interaktionen als angenehm empfunden wurden (Aron, 2004, S. 339). Dies könnte wiederum eine Vorbedingung von Extrovertiertheit bei HSP sein. Obwohl es scheint, dass HSP ein gemeinsames „Temperament“ haben, ist die individuelle Ausprägung jedoch von den Umweltfaktoren abhängig (Aron & Aron, 1997, S. 363).

Ebenfalls zeigte sich ein positiver Zusammenhang zwischen einer leichten Erregbarkeit und physischen Symptomen, Ängstlichkeit, Depression, einer geringen mentalen Gesundheit und einer Störung des Sozialverhaltens. Eine hohe ästhetische Sensitivität beispielsweise kann in Zusammenhang mit Ängstlichkeit stehen wie die Studie von Ahadi und Basharpour (2010) zeigt. Jene Personen mit einer hohen ästhetischen Sensibilität hatten komplexere Innenleben und waren durch emotionale Stimuli gereizt. Ähnliches wurde auch bei einer geringeren sensorischen Reizschwelle beobachtet (Ahadi & Basharpour, 2010, S. 573). Jedoch ist es unwahrscheinlich, dass SPS eine Störung oder Beeinträchtigung sein kann, da rund ein Drittel der Gesamtbevölkerung davon betroffen sind. Es scheint somit aus evolutionsbasierender Sicht kaum möglich, dass sich eine Beeinträchtigung so stark durchsetzt (Greven et al., 2019, S. 300). SPS steht außerdem im geringen Zusammenhang mit schon existierenden Temperamenten und Persönlichkeitszügen und könnte als ein eigenes Konstrukt angesehen werden. Die genaue Einstufung als fundamentales oder Meta-Persönlichkeitscharakteristikum bleibt hierzu noch offen und müsste näher erforscht werden (Greven et al., 2019, S. 295).

2.4.4 Ausblick, Stand der Forschung:

Das Thema Hochsensibilität bietet große Bereiche, die noch nicht erforscht wurden. Das Erscheinungsbild von SPS lässt sich beispielsweise gut durch Befragungen oder Beobachtungen identifizieren. Im Gegensatz dazu steht die biologische Forschung im Feld sensory processing sensitivity noch am Anfang. Ebenso ist noch wenig bekannt, wie sich

neurale Prozesse in Bezug auf Sensibilität gegenseitig beeinflussen (Greven et al., 2019, S. 288). Gleichmaßen ist die Forschung im genetischen Bereich und in der Ätiologie im Zusammenhang mit SPS noch nicht weit vorangeschritten (Greven et al., 2019, S. 298). Auch außerhalb der Biologie und Genetik ist unklar, ob SPS ein konstanter Charakterzug in der Entwicklung einer Person ist, oder ob gewisse Erlebnisse zu einer Änderung von SPS führen können (Greven et al., 2019, S. 290).

Für betroffene Personen selbst gibt es viel Bedarf Interventionen zu setzen, um das volle Potential von HSP zu entfalten und negative Folgen zu vermeiden. Es gilt die Stärken auszubauen und eventuelle negative Auswirkungen, wie bereits erwähnt, einzudämmen (Greven et al., 2019, S. 288). Abhilfe hierzu könnten die Aktivierung von Ressourcen, die Förderung ihrer Resilienz und die Ausübung von regelmäßigen sportlichen Aktivitäten sein. Sporttreibende Personen haben geringere Feinfühligkeitswerte. Weitere unterstützende Ansätze könnten Entspannungs- und imaginative Techniken sein, um psychophysiologische Anspannungen zu reduzieren, denn HSP sind im Schnitt unzufriedener als Nicht-HSP, insbesondere in Bereichen, die ihre Gesundheit und sich selbst betreffen (Blach & Egger, 2014, S. 14).

Es wurden nun alle theoretischen Konzepte, die für die Beantwortung der Forschungsfrage wichtig sind, dargestellt. Im nächsten Teil der Arbeit werden diese mit dem Vorverständnis und der Methodik in Verbindung gebracht.

3 Empirie

In den nachfolgenden Kapiteln wird nach einer ausgiebigen Literaturrecherche und Aufbereitung der Theorie nun näher empirisch auf den Forschungsprozess und das Studiendesign eingegangen. Ausgehend vom theoretischen Vorverständnis wird die Erhebungsmethode, die Fallauswahl, die Durchführung der eigentlichen Erhebung und eine Erläuterung der Auswertungsmethode dargestellt.

3.1 Dokumentation des Vorverständnisses

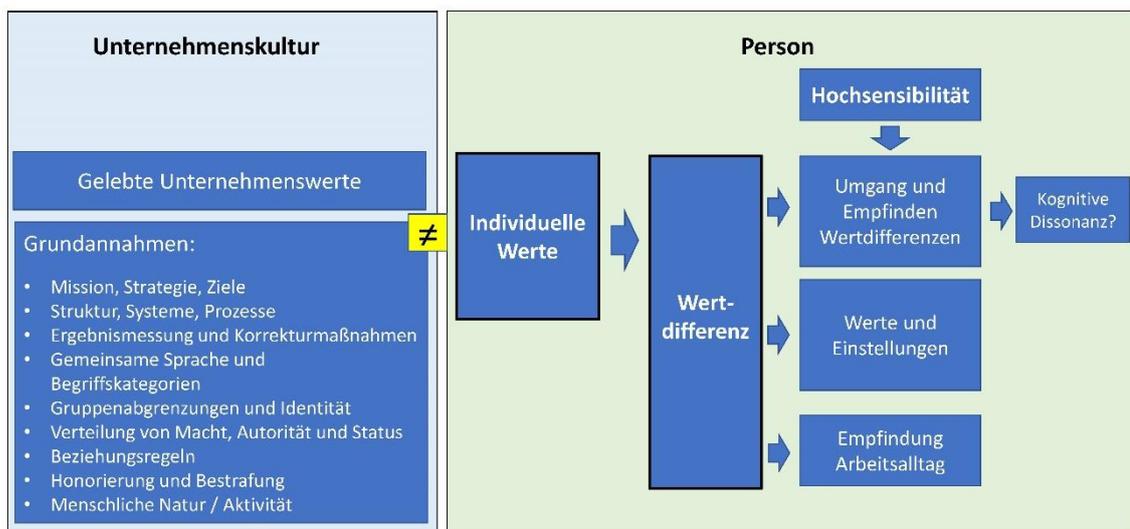
Nach Darstellung der Theorie und Definition der Forschungsfrage und deren Subforschungsfragen wird die Forschungskonzeption definiert. Diese soll mittels Art Fallanalyse durchgeführt werden. Gemäß Mayring (2002) steht bei diesem Untersuchungsplan die Ganzheit der Person mit ihrer Komplexität im Mittelpunkt. Die Einzelfallanalyse ist hilfreich, um relevante Einflussfaktoren zu finden und hilft des Weiteren bei der Interpretation von möglichen Zusammenhängen (Mayring, 2002, S. 42). Die analysierten Bereiche wie individuelle Werte, Hochsensibilität und Unternehmenskultur sind geprägt von

unterschiedlichen, sehr komplexen Zusammenhängen und sind von Person zu Person verschieden, da sie unter anderem von individuellen Gegebenheiten und Einwirkungen abhängig sind, die nur im Einzelfall analysiert werden können.

Die Forschungsfrage wurde aufgrund der theoretischen Wissenslücken definiert. Hierzu wurden zur näheren Definition der eher offen gelassenen Forschungsfrage die Subforschungsfragen erstellt. Ausgehend von der Forschungsfrage ergab sich die Entscheidung Kausalmechanismen zu bestimmen (Gläser & Laudel, 2010, S. 26ff.) und somit zur Durchführung einer qualitativen Forschung. Inhalt der Studie sind die Wirkung und der Mechanismus zwischen Unternehmenskultur und individuellen Werten/Einstellungen und der Umgang mit Spannungssituationen in Zusammenhang mit Hochsensibilität.

Die theoretischen Vorüberlegungen zur Forschungsfrage gestalten sich wie folgt: es stellt sich die Frage, wie Situationen, in denen die Unternehmenswerte einer Unternehmenskultur inkongruent mit den individuellen Werten einer hochsensiblen Person im Arbeitskontext sind, beeinflussen. Der Aspekt der Wertedifferenz wird in den Subforschungsfragen in den Bereichen: Umgang mit und Empfinden von diesen Wertedifferenzen, eigene Werte und Einstellungen und Empfindung des Arbeitsalltags, eingebunden. Als Moderator und somit Verstärkung der Empfindung von Wertedifferenzen könnte die Hochsensibilität bei den betroffenen Personen fungieren. Die Bereiche Wertedifferenz und Umgang mit Werten und Einstellungen legen die kognitive Dissonanztheorie nach Festinger (1962) nahe.

Abbildung 3: Theoretisches Konzept



Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an Kulturkonzept von Schein (2010)

Als Unternehmenskulturkonzept kann das Modell von Schein (2010) verwendet werden. Es wird angenommen, dass es zu Wertedifferenzen zwischen gelebten

Unternehmenswerten, basierend auf den Grundannahmen in den Dimensionen externe Adaption, interne Integration und menschliche Natur/Aktivität und individuellen Werten kommen kann. Um gegebenenfalls Werte näher einzuteilen, ist es sinnvoll das Wertemodell von Schwartz (1992) zu verwenden und bei Wertdifferenzen die Theorie nach Festinger (1962) hinzuzuziehen.

Vorläufig wird vermutet, dass Wertedifferenzen die eigenen Werte/Einstellungen langfristig in dem Ausmaß beeinflussen, dass diese entweder gefestigt oder an die Unternehmenskultur angepasst werden. Diese Angleichung ist womöglich von der Intensität des Spannungszustandes abhängig. Die Anpassung der Werte/Einstellungen erfolgt somit als Strategieantwort zu einem inneren Spannungszustand. Des Weiteren wird angenommen, dass Wertedifferenzen negative Auswirkungen auf die physische und psychische Gesundheit und den Arbeitsalltag haben.

Die Prinzipien für die Forschung in der Sozialwissenschaft werden eingehalten. Auf der einen Seite wird dem Prinzip der Offenheit aufgrund der offenen Herangehensweise, die auch mit langen Erzählaufforderungen im Interviewleitfaden gesichert werden, Rechnung getragen. Auf der anderen Seite wird das Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens durch Anknüpfung an Theoriekonzepte sichergestellt. Zudem kann in der Auswertung durch einen Kategorienleitfaden das Prinzip des regelgeleiteten Vorgehens berücksichtigt werden (Gläser & Laudel, 2010, S. 30ff.). Nähere Informationen zur offenen Herangehensweise findet sich im nachfolgenden Kapitel.

3.2 Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethoden

Um der Beantwortung der Forschungsfrage gerecht zu werden, wurde als Erhebungsverfahren das problemzentrierte Interview angewendet. Ziel der Arbeit ist es, bekannte Themen wie Werteforschung, Forschung im Bereich Unternehmenskultur und kognitive Dissonanz im Zusammenhang mit Hochsensibilität neu auszulegen, mögliche Hypothesen zu generieren oder eventuell bisher noch nicht beachtete Themen aufzudecken. Um tiefergehende Informationen zu erhalten und Antworten zu Nachfragen bei der Datenerhebung zu ermöglichen, eignet sich die Anwendung eines persönlichen Interviews. Wichtig hierbei ist, gemäß dem qualitativen Ansatz, zu verstehen und sich am Individuellen zu orientieren (Mayring, 2010, S. 19). Es handelt sich in dieser Arbeit um mündliche, offene, unstrukturierte, qualitative, mittels eines halbstandardisierten Leitfadens gestützte, Einzelinterviews. Die Problemstellung wird vorab definiert und mittels Interviewleitfaden im Laufe des Gesprächs angesprochen (Mayring, 2002, S. 67). Sie liegt auf dem Einfluss und das Erleben der Unternehmenskultur auf Personen mit dem

Persönlichkeitsmerkmal Hochsensibilität. Mögliche Auswirkungen auf Werte und Einstellungen sowie einer möglichen Entstehung von kognitiver Dissonanz wird vorab vermutet.

Bei dieser Interviewform soll die interviewte Person frei antworten können (Mayring, 2002, S. 68). Dies ist insofern wichtig, da es sich jeweils um individuelle Situationen handelt, die nicht standardisiert abgefragt werden können. Zum Beispiel hat jede Person unterschiedliche Werte, die in verschiedenen Unternehmenskulturen mit Unternehmenswerten in Kontakt kommen. Ein offenes Interview soll ein angenehmes Gesprächsklima ermöglichen und vermeiden, dass sich die Person observiert fühlt.

Der Interviewleitfaden ist so konzipiert, dass einleitend eine Einstiegsfrage gestellt wird und in weiterer Folge mittels Leitfadenfragen die Themen der Forschungsfragen abgehandelt werden. Die Gesprächsführung soll möglichst offen gestaltet werden, sodass je nach Bedarf Ad-hoc-Fragen zu spontan auftretenden Themen gestellt werden können. Hierzu wurde bei der Entwicklung nach dem S²PS²-Verfahren nach Kruse (2014) vorgegangen. Ausgehend von den Forschungsfragen und den theoretischen Überlegungen wurden Ideen zu Fragen gesammelt, in die Theorieblöcke sortiert und auf Eignung geprüft. Jene Fragen, welche überflüssig erscheinen, wurden gestrichen und dann in die aufeinanderfolgenden Themenbereiche subsumiert (Kruse, 2014, S. 230ff.). Um den Gegensätzen Offenheit und Strukturierung Rechnung zu tragen, wurde versucht so gut wie möglich geschlossene Fragen zu vermeiden und offene Fragen zu verwenden. Der Autor orientierte sich an dem Aufbauprinzip nach Kruse (Kruse, 2014, S. 212f.), wobei die folgenden Themenbereiche subsequent aneinandergereiht wurden: Hochsensibilität, eigene Werte, Unternehmenskultur und Unternehmenswerte, Konfliktsituationen, kognitive Dissonanz und Einfluss von Wertedifferenzen. Jeder Themenbereich wurde mittels einer Erzählaufforderung eröffnet, damit das Gespräch so offen wie möglich gestaltet werden konnte und die interviewte Person in einen Redefluss kam. Des Weiteren wurden die inhaltlichen Aspekte zur Gedächtnisstütze für den Autor festgehalten und es wurden Aufrechterhaltungs- und Nachfragen inkludiert. Somit wurde ermöglicht das Gespräch frei zu führen und auf die wichtigsten Inhalte hinzuführen. Der Einstieg mittels eines sehr persönlichen Themas, wie der Hochsensibilität führte dazu, dass die Personen ins Erzählen kam und ausgehend davon über ihre Werte und in weiterer Folge auch über kompliziertere Themen wie Konflikte im Unternehmen berichten konnten. Der Interviewleitfaden ist im Anhang dieser Arbeit beigefügt.

Die Interviews wurden in weiterer Folge mittels digitaler Aufzeichnung oder anhand von Videochats festgehalten. Als Protokollierungstechnik wurde die wörtliche Transkription angewendet. Vor den eigentlichen Interviews wurde ein Probeinterview mit anschließender möglicher Adaptierung des Leitfadens abgehalten. Die teilweise Standardisierung ist

nicht nur für die Gesprächsstrukturierung wichtig, sondern auch für die Vergleichbarkeit der Interviews, da das Material aus mehreren Gesprächen in Bezug gesetzt werden kann (siehe Mayring, 2002, S. 70). Die Wahl der Erhebungsmethode wird auch beeinflusst von der Fallauswahl, in dem Fall die Befragung von HSP, da durch ein persönliches Interview eine vertrauensvolle Atmosphäre geschaffen werden kann. Im folgenden Teil wird nun näher auf das Sample eingegangen.

3.3 Dokumentation und Begründung des Samples/der Fallauswahl

Die Fallauswahl, die Interviewpartner_innen, wurde bewusst gewählt. Dies stellt einen kritischen Punkt in der Forschung dar, da durch die Selektion in weiterer Folge auch die Ergebnisse beeinflusst werden. Das Sampling grenzt den Forschungsbereich ein und gibt eine Richtung vor (Gläser & Laudel, 2010, S. 96f.). In der vorliegenden Arbeit wurde die Strategie der Auswahl typischer Fälle gewählt. Hierbei wird versucht, Fälle zu finden, die die notwendigen Eigenschaften, unter anderem die Hochsensibilität, mit sich bringen, um eventuell mögliche Kausalzusammenhänge aufzudecken (Gläser & Laudel, 2010, S. 98).

In Abstimmung mit der Forschungsfrage und den Theoriekonzepten wurden folgende Kriterien definiert, die die Interviewpartner_innen zu erfüllen haben: die Personen müssen hochsensibel und mit dem Thema Hochsensibilität vertraut sein. Des Weiteren müssen sie in ihrer Berufslaufbahn mindestens in einem Unternehmen gearbeitet haben, in dem Unternehmenswerte gelebt wurden, welche konträr zu ihren individuellen Werten und Einstellungen standen. Sie kennen somit die Situation einer Wertedifferenz zwischen Unternehmenswerten und den persönlichen Werten. Um verschiedene national-kulturelle Einflüsse größtmöglich zu vermeiden, sollten die Personen in Österreich leben und arbeiten. Zusätzlich wurden bewusst weitere Eingrenzungen durch Selektionskriterien, wie demografische Merkmale, Alter und Geschlecht vermieden, um unterschiedliche Erkenntnisse und verschiedene Sichtweisen zu erhalten. Es ist anzumerken, dass die Persönlichkeitseigenschaft Hochsensibilität bei den Interviewpartner_innen nicht aktiv mittels Fragebogen untersucht wurde, da der Autor davon ausging, dass die interviewten Personen hochsensibel waren. Wie sich in weiterer Folge in der Darstellung der Ergebnissen herausstellte, scheint es, dass auch tatsächlich alle Personen aufgrund ihrer Erzählungen hochsensibel waren.

Hinsichtlich der Eigenschaft Hochsensibilität ist wichtig zu erwähnen, dass dieser Charakterzug vom Autor nicht psychologisch bewertet und validiert werden kann und etwaige verwandte Erscheinungen nicht Teil der Erhebung sind. Die Datenerhebung stützt

sich auf die Berichte und Aussagen der interviewten Personen in Zusammenhang mit ihrer Hochsensibilität. Vor den Interviews wurden alle teilnehmende Personen nochmals telefonisch kontaktiert und kurz über ihre Hochsensibilität und über die Situationen in den Unternehmen befragt. Um tiefere Einblicke in eine Unternehmenskultur zu erhalten und um kognitive Dissonanz auszulösen und somit Werte und Einstellungen zu beeinflussen, könnte es notwendig sein, dass Konfliktsituationen über einen längeren Zeitraum wirken müssen. Dementsprechend entschied sich der Autor, dass die Personen mindestens ein halbes Jahr in den genannten Unternehmen tätig sein mussten. Aufgrund der genauen Selektionskriterien scheint es besonders kritisch, auf eine passende Fallzahl an geeigneten Kandidat_innen von zehn Personen zu gelangen. Nähere Informationen hierzu finden sich im nächsten Kapitel.

Insgesamt wurden elf Personen befragt, wobei die Interviews nur von zehn Personen ausgewertet wurden, da sich bei einem Interview herausstellte, dass die Person nicht alle für die Arbeit notwendigen Kriterien erfüllte. Sechs Personen sind weiblich und vier Personen männlich, im Alter zwischen 29 und 51 Jahren. Alle Personen stammen ursprünglich aus Österreich und waren beziehungsweise sind in Unternehmen/Organisationen tätig, die in Österreich einen Sitz haben. Wie in Tabelle 1 erkennbar, sind die Personen zum großen Teil im Dienstleistungssektor tätig, weisen sonst aber eine erhöhte Heterogenität hinsichtlich Alter und Eckdaten der Unternehmen/Organisationen auf. Um eine größtmögliche Anonymität sicherzustellen, wurde in Tabelle 1 für Alter und Anzahl der Mitarbeiter_innen ein Bereich definiert. Des Weiteren wurde die ungefähre Anstellungsdauer in Jahren angegeben. Nach der Definition und dem Suchen von Interviewpartner_innen konnte die Erhebung ausgeführt werden.

Tabelle 1: Aufstellung Interviewpartner_innen

Nr.	w/ m	Alter	Beruf / Anstellung	Sektor des Unternehmens	Anzahl der Mitarbeiter (in AT)	Unternehmensstruktur	Noch im genannten Unternehmen tätig?	Anstellungsdauer
IP 1	m	30-39	Vertriebsinnendienst	produzierendes Unternehmen	< 250	funktionale Organisation	hat gekündigt	< 1 Jahr
IP 2	m	>50	Lehrer	Bildungs-Schulwesen	< 250	-	ja	> 5 Jahren
IP 3	w	30-39	Sekretariat	Fördertechnik, Metallbranche	< 50	funktionale Aufbauorganisation	nein, Anstellung aufgelöst	< 2 Jahre
IP 4	w	30-39	Vertragsbedienstete Projektleiterin	internationale Organisation	> 250	funktionale Aufbauorganisation	nein, Vertrag nicht verlängert	< 2 Jahre
IP 5	w	40-49	Büroangestellte	Bausanierung	< 250	funktionale Aufbauorganisation,	ja	> 3 Jahre
IP 6	m	>50	Vertrieb	IT-Branche	< 250	Spartenorganisation	nein, hat gekündigt	< 1 Jahr
IP 7	w	30-39	HR-Generalistin, HR-Managerin	Tourismus	< 50	funktional	nein, hat gekündigt	< 5 Jahre
IP 8	w	>50	Angestellte Pressebereich	politische Interessensvertretung	> 250	divisional	ja	> 3 Jahre
IP 9	m	30-39	IT-Service	politische Administration	> 250	-	ja	> 5 Jahre
IP 10	w	20-29	Diplomierte Sozialpädagogin	Psychosoziale Betreuung	< 50	vgl. Divisionen: Betreuungsstätten mit unterschiedlichen Schwerpunkte	nein, hat gekündigt	> 3 Jahre

Quelle: Eigene Darstellung.

3.4 Durchführung der Erhebung

Es wurden zehn Personen zwischen dem 13.12.2021 und 27.12.2021 befragt. Drei der befragten Personen kennt der Autor persönlich. Die übrigen Personen wurden mittels Kontaktaufnahme der Vereine: „Zart Besaitet“ Verein zur Förderung und Pflege der Belange hochempfindlicher Menschen und „hochsensitiv.net – Netzwerk von HSP für HSP“, beziehungsweise mittels Kontaktaufnahme bei Psychotherapeut_innen, die sich auf das Thema Hochsensibilität spezialisiert haben, gefunden. Die Erstkontaktaufnahme erfolgte elektronisch mittels E-Mail oder SMS. Mit allen Personen wurde vorerst telefonisch die Thematik geklärt und versucht zu eruieren, ob diese in das gesuchte Fallschemata passten. Die Gesamtgesprächszeit der zehn Interviews belief sich auf über 670 Minuten, wobei die Länge der Interviews zwischen 50 und 95 Minuten variierte. Mit sechs Personen konnte das Interview Face to Face abgehalten werden, bei den anderen Personen wurde mittels Zoom-Übertragung kommuniziert. Die digitale Aufzeichnung wurde

mithilfe des Mobiltelefons oder über Aufzeichnung der Zoom-Übertragung vorgenommen. Nach Darstellung und Erklärung, wie die Daten aufgezeichnet und verwendet wurden, gaben alle Personen ihr Einverständnis zur Aufzeichnung und Datenverarbeitung. Vor den Interviews wurde am 13.12.2021 ein Probeinterview durchgeführt. Es zeigte sich, dass der Interviewleitfaden in der Erstversion für die weitere Forschung ausreichte, sodass nur geringe Änderungen vorgenommen werden mussten und das Datenmaterial des Erstinterviews auch für die Auswertung herangezogen werden konnte.

Die befragten Personen konnten zwischen einem Interview Face to Face oder eines mittels Zoom wählen. Ersteres erfolgte zum großen Teil bei den befragten Personen zuhause oder in einer für sie vertrauten Umgebungen, sodass ein angenehmes Umfeld geschaffen wurde. Dies ist insbesondere für hochsensible Personen wichtig, um sich wohlfühlen. Die Zoom-Interviews fanden ebenfalls im privaten Umfeld der Interviewpartner_innen statt. Der Autor achtete, so wenig wie möglich zu unterbrechen und die Personen in ihren Erzählungen nicht zu stören. Es wurde darauf hingewiesen, dass den Interviewpartner_innen ausreichend Zeit in der Beantwortung und Formulierung von Fragen zur Verfügung steht. In den Erzählungen wurde erst eingegriffen, wenn die Personen ihre Gedanken zu Ende formuliert hatten, oder wenn Themen angesprochen wurden, die Nachfragen zum besseren Verständnis erforderten.

Die Interviews waren geprägt durch ein durchwegs offenes Gesprächsklima mit reflektierten Erzählungen und tiefen Einblicken in die Gefühlswelt und das Erleben der Interviewpartner_innen. Nach jedem Interview wurden die ersten Eindrücke in kurzen Stichwörtern festgehalten, um die Stimmung zu notieren. Für den Autor war es eine Herausforderung so gut wie möglich neutral und offen zu bleiben, keine Suggestivfragen zu stellen und die Interviewpartner_innen gleichzeitig zu der eigentlichen Thematik der Forschungsfrage zu führen.

3.5 Dokumentation der Auswertungsmethoden

Nach der Erhebung der Daten wurden die Interviews mittels den Regeln der erweiterten inhaltlich-semantischen Transkription nach Dresing & Pehl transkribiert (Dresing & Pehl, 2018, S. 20ff.). Es wurde wörtlich transkribiert, Dialekte wurden zum großen Teil in die hochdeutsche Sprache übersetzt. Emotionale, nonverbale Äußerungen wurden in Klammern beigefügt, Rezeptionssignale und Fülllaute transkribiert und Gesprächspausen in Klammern mit Punkten beigefügt. Dies erschwert in geringer Weise die Lesbarkeit, kann aber helfen, unklare Aussagen besser analysieren zu können. Zeitgleich zur Transkription wurden personenbezogene Daten der Interviewpartner_innen wie Name der Unternehmen, Personen und Ortsangaben anonymisiert und auf Wunsch der befragten

Personen einige Textpassagen gestrichen. Den interviewten Personen wurden die Abkürzungen IP 1 bis IP 10, je nach Zeitpunkt der Durchführung der Interviews, zugeteilt. Beispielsweise erhielt Interviewpartner IP 1 die Zahl 1, da mit ihm das erste Interview am 13.12.2022 durchgeführt worden ist.

Als Auswertungsmethode entschied sich der Autor für die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse angelehnt an Kuckartz (Kuckartz, 2018). Bei der qualitativen Inhaltsanalyse wird ein Verfahren angewendet, das ausgewählte Textbedeutungen mittels Entwicklung eines inhaltsanalytischen Kategoriensystems und Zuordnung einzelner Textstellen zu diesem Kategoriensystem beschreibt. Hierbei werden Kategorien interpretativ entwickelt und angewendet. Das Vorgehen kann als regelgeleitet und systematisch bezeichnet werden und orientiert sich an der Reliabilität mittels Anstreben eines intersubjektiv-konsensualen Textverständnis und an der Validität, da das Kategoriensystem zentrale Bedeutungsaspekte erfasst (Schreier, 2014). Hauptmerkmal der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ist es, inhaltliche Faktoren im Dokument zu identifizieren, zu konzeptualisieren und in weiterer Folge zu beschreiben. Hierzu lässt die Methode nach Kuckartz offen, ob am Material deduktiv oder induktiv Kategorien gebildet werden (Schreier, 2014). Die Anwendung einer qualitativen Inhaltsanalyse empfiehlt sich vor allem bei mehr theoriegeleiteten Textanalysen (Mayring, 2002, S. 121), wie es in der vorliegenden Arbeit der Fall ist. Die Theoriekonzepte zu den Bereichen Unternehmenskultur, Werte, kognitive Dissonanz und Hochsensibilität und sind zum großen Teil schon vorhanden und werden in der Arbeit in einem individuellen Setting zusammengeführt und vertieft.

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse haben Textverstehen und Textinterpretation eine große Bedeutung (Kuckartz, 2018, S. 26). Aufgrund der Möglichkeit induktiv oder deduktiv Kategorien zu bestimmen, gibt es eine große Auswahl an Alternativen die Methode für die eigene Forschung zu adaptieren. Zur Beantwortung der Forschungsfrage stellt sich ein problemzentriertes Interview mit einer anschließenden strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse als passend heraus. Ziel ist es nicht tiefergehende Sinnstrukturen herauszufinden, sondern Empfindungen, Mechanismen, mögliche Auswirkungen und Zusammenhänge ersichtlich zu machen. Dafür ist die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse geeignet, da versucht wird ein Kategorienschema zu finden, welches einerseits passend für den Umgang mit Wertedifferenzen und andererseits geeignet für Strategien zur Lösung von Spannungssituationen ist. Diese Arbeit legt den Fokus weniger auf Theoriegenerierung, sondern erforscht Hochsensibilität in Konfliktsituationen, mittels vorhandener und bisher nicht zusammengeführter Theoriekonzepte.

Nach Finalisierung der Transkriptionen wurde ein Auswertungsvorgangsplan erstellt, der sich an der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz orientiert (Kuckartz, 2018, S. 26ff.). Dieser wurde für die Forschung angepasst und abgewandelt:

1. Definition von Auswahleinheit, Kodiereinheit, Kontexteinheit:

Die Auswahleinheit entspricht der Analyseeinheit: ein einzelnes Interview.

Die Kodiereinheit ist die Sinneinheit oder bei Bedarf ein einzelner Begriff.

Die Kontexteinheit kann aus bis zu mehreren Absätzen bestehen, inklusive der Frage des Autors.

2. Initiierende Textarbeit/Arbeiten mit Memos: Der Text wird anhand der Forschungsfragen durchgelesen, zentrale Begriffe werden markiert, wichtige Abschnitte gekennzeichnet, formale und inhaltliche Struktur betrachtet und Argumente analysiert.
3. Erstellung von kurzen Fallzusammenfassungen.
4. Entwicklung von thematischen Hauptkategorien.
5. Erster Codierprozess: Codieren des gesamten Materials mit den Hauptkategorien.
6. Bestimmen von deduktiven und induktiven Kategorien.
7. Erstellen des Kategorienleitfadens.
8. Codieren des kompletten Materials anhand des Kategorienleitfadens.
9. Analyse zwischen den Subkategorien einer Hauptkategorie und Zusammenhänge zwischen den Kategorien.

Für die Textbearbeitung, Erstellung des Kategorienleitfadens und anschließende Analyse wurde die QDA-Software: „MAXQDA Plus 2022 Semester“ verwendet. Der definierte Kategorienleitfaden mit den Inhalten: Kategorie, Subkategorie, Definition, Ankerbeispiele, Kodierregel, Anwendung der Kategorie, Abgrenzung zu anderen Kategorien, ist im Anhang dieser Arbeit zu finden. Die erstellten Kategorien sind wie folgt:

Tabelle 2: Kategoriensystem

Kategorie	Subkategorie
1.) Hochsensibilität	1.1 eigene Definition HS / Nebenerscheinungen / Abgrenzungen*
	1.2 Positive Auswirkungen und Aspekte
	1.3 Negative Auswirkungen und Aspekte
	1.4 Neutrale Auswirkungen und Aspekte
	1.5 Strategien*
	1.6 Sonstiges
2.) Charakter Sonstige	
3.) Werte	3.1 Privat / Beruf
	3.2 Wichtige Aspekte im Leben / Beruf
	3.3 Sonstiges
4.) Konflikt-/ Spannung- / Belastungssituation	4.1 Konflikt aufgrund Wertekonflikt
	4.2 Konflikt andere*
	4.3 Umgang und Strategien
	4.4 Empfinden und Auswirkung der Situation
	4.5 Auswirkung auf Einstellung, Werte, Sicht der Dinge
	4.6 Auswirkung auf Arbeitsleistung*, Motivation* und Arbeitsalltag
5.) Unternehmenskultur und Werte	

Quelle: Eigene Darstellung.

Bei den mit einem Stern gekennzeichneten Kategorien handelt es sich um induktiv erstellte Kategorien. Die Analyse und die Darstellung der Ergebnisse orientieren sich in weiterer Folge an den angeführten Kategorien. Die Kategorie „Charakter Sonstige“ wurde nicht näher ausgewertet, da sie für die Forschungsfrage keine Relevanz hat. Ebenfalls sind die Kategorien: 1.4 Neutrale Auswirkungen und Aspekte und 3. Werte bei der Auswertung in anderen Kategorienbereiche inkludiert und werden nicht gesondert im Ergebnisteil dargestellt.

4 Darstellung der Ergebnisse

In diesem Abschnitt folgt eine nähere Betrachtung, Gegenüberstellung und Zusammenfassung der Ergebnisse der Interviews anhand der wichtigsten Inhalte und Dimensionen: Hochsensibilität, Unternehmenskultur und -werte, Konfliktsituationen sowie deren Auswirkungen. Diese Themen sind zentral für diese Arbeit und wichtig für die Beantwortung der Forschungsfrage. Zu Beginn folgt eine kurze Präsentation wie die interviewten Personen ihre Hochsensibilität definieren und empfinden, welche positiven und negativen Aspekte und Auswirkungen sie in Zusammenhang mit Hochsensibilität sehen und welche Strategien sie anwenden, um Herausforderungen zu bewältigen. Im Anschluss werden die Interviewpartner_innen in Zusammenhang mit ihrem Unternehmenskontext, der Unternehmenskultur und den Unternehmenswerten vorgestellt. Darauf folgend wird

näher auf die Ergebnisse des Hauptteils: die Konflikt-, Spannungs- und Belastungssituationen eingegangen. Es werden die Konflikte, welche hauptsächlich auf Diskrepanzen zwischen Unternehmenskultur und eigenen Werten basieren, beschrieben. Ein eigenes Unterkapitel befasst sich mit der Art und Weise, wie hochsensible Personen mit diesen Konflikten umgehen und welche Strategien sie anwenden. Hinzu folgt eine Darstellung des Empfindens dieser Situationen und der Auswirkungen und Konsequenzen auf Einstellungen, Werte, die Sicht der Dinge sowie auf den Arbeitsalltag, die Arbeitsleistung und Motivation.

4.1 Hochsensibilität

Zu Beginn wird die Kategorie Hochsensibilität in den Unterpunkten: eigene Definition, Nebenerscheinungen und Abgrenzungen, Auswirkungen der Hochsensibilität auf das Leben von HSP sowie Strategien, um mit möglichen Herausforderungen umgehen zu können, beschrieben. Die gesonderte Darstellung der Thematik Hochsensibilität ist insofern wichtig, um nochmals nähere theorieunabhängige Einblicke direkt von den Betroffenen zu erhalten. Für das weitere Kontextverständnis und auch für die Nachvollziehbarkeit von Erleben und Verstehen der Konflikte innerhalb eines Unternehmens, ist es wichtig zu erkennen, welchen Einfluss Hochsensibilität auf die betroffenen Personen direkt hat. Zudem soll dargelegt werden mit welchen Problemen sie unabhängig vom Unternehmenskontext konfrontiert sind, wie sie diese empfinden und damit umgehen. Des Weiteren ist diese Arbeit als Lektüre für HSP zu betrachten. Aufgrund des verstärkten Informationsdrangs soll dieser Teil der Arbeit nochmals Einsicht in das Erleben von HSP in den verschiedensten Lebensbereichen bieten, auch wenn der Inhalt nur peripher zu Beantwortung der Forschungsfragen hinzugezogen werden kann. Die gefundenen Ergebnisse decken sich sehr mit den dargestellten theoretischen Erkenntnissen zur Hochsensibilität.

4.1.1 Eigene Definition, Nebenerscheinungen, Abgrenzungen

Alle Interviewpartner_innen bezeichnen sich als hochsensibel, ihre Schilderungen hinsichtlich ihres Empfindens der eigenen Hochsensibilität decken sich weitestgehend mit den Theorien und dem Stand der Forschung. Aufgrund ihrer Erzählungen und der Darstellung ihrer Empfindungen kann davon ausgegangen werden, dass alle Personen tatsächlich dem Merkmal Hochsensibilität in ihren verschiedensten Ausprägungen zugeordnet werden können.

Hochsensibilität wird von den Interviewpartner_innen oft sehr unterschiedlich definiert, auf der einen Seite hat das „Spüren von Dingen“ (IP6, Z9-10), eine große Bedeutung:

„also das ist bei mir schon auch so, ganz viel in Richtung spüren oder sehr gespürig sein“ (IP10, Z 23-24),

auf der anderen Seite wird klar eine erhöhte Sinneswahrnehmung genannt:

„was für mich auch dazugehört sind einfach, dass die Sinneseindrücke schon glaube ich feiner ausgerichtet sind“ (IP10, Z 24-26).

Das Spüren von Reizen und die Wahrnehmung der eigenen Sinne, kann unter verstärkter Reizwahrnehmung und Reizverarbeitung zusammengefasst werden und wird von den Betroffenen auch so beschrieben, wie beispielsweise als *„Datenflut ... mit der man nicht zu Rande kommt“* (IP 2, Z 14-15). Diese intensivere Reizverarbeitung macht sich insofern bemerkbar, dass HSP längere Zeit benötigen, um Erlebtes zu verarbeiten und dadurch größere Kraftanstrengungen aufwenden müssen (IP 5, Z 11-12, IP 2, Z 9-14). Das Empfinden betrifft auf der einen Seite Sinne wie Geschmacks-, Hör-, und Geruchssinn (IP 3, Z 6-11, IP 4, Z 11-17, IP 8, Z 6-11, IP 9, Z 7-16, IP 10, Z 14-18) und auf der anderen Seite Emotionen anderer Personen (zum Beispiel IP 3, Z 26), beziehungsweise eine dadurch womöglich verstärkt hervorgerufene Empathie:

„Und das ist für mich hochsensibel, wenn ich das Gespür habe hinter Menschen/ also/ hinter die Fassade von Menschen schauen kann.“ (IP 1, Z 216-218),

„wo ich es eben, mich selber, für mich am meisten merke ist eben der Umgang (..) ähm, im Umgang mit Menschen zum Beispiel, diese FEINFÜHLIGKEIT (..) das extreme Wahrnehmen von Gefühlslagen und Emotionen anderer Personen“ (IP 7, Z 139-141).

Die Wahrnehmung von Fremdgefühlen kann so weit gehen, dass HSP diese noch eher registrieren als die betroffene Personen selbst. Der Befragte IP 9 berichtet etwa, dass er Gefühle und Stimmungen von nahen Angehörigen spürt, ehe sich der Angehörige selbst darüber bewusst ist (IP 9, Z 41-43). Auch die eigenen Emotionen können stärker perzipiert werden. IP 4 beispielsweise beschreibt, dass sie, im Vergleich zu anderen, Emotionen wie Freude, Verzweiflung und Leid intensiver wahrnimmt (IP 4, Z 20-23).

Diese Empfindung der Sinneseindrücke kann teilweise so intensiv und außergewöhnlich sein, dass HSP dies manchmal auch als eine Art *sechster Sinn* bezeichnen und bemerken (IP8, Z 7-8, IP10, Z 20-22). Die intensive Wahrnehmung wird beispielsweise von IP 9 in zwei Dimensionen aufgeteilt, einerseits in die Anzahl der Dinge, die eine HSP wahrnimmt (Bandbreite) und andererseits in die Intensität und die Detailfülle, wie einzelne Dinge wahrgenommen werden (Tiefe). Zur Tiefe kann auch der empathische Bereich gezählt werden, der so weit reichen kann, dass hochsensible Personen spüren, welche

Bedürfnisse andere Personen haben und was „die Hintergründe des Handelns sind“ (IP 9, Z 7-16, 35-39). Diese beiden Dimensionen scheinen bei HSP ausgeprägter zu sein.

Die vermehrte Anzahl an Reizen wird von HSP nicht nur anders wahrgenommen als bei nicht hochsensiblen Personen, sondern auch intensiver verarbeitet, wie die Interviewpartner_innen beschreiben:

„wo ich es am meisten merke, ist, hm (fragend) (.) dass ich irgendwie so länger BRAUCHE um Erlebtes irgendwie zu verarbeiten. Dass ich mir da hinten nach ziemlich viele Gedanken eben mache“ (IP 5, Z10-13),

„ist es EHER so, dass man die wahrgenommenen (..) IMPULSE von außen (.) so ungefiltert aufnimmt und nicht verarbeiten kann oder vielleicht doch verarbeitet/versucht sie zu verarbeiten, aber sehr viel Energie dafür aufwendet/ eigentlich ist das der falsche Begriff aber sehr viel, sehr viel innen (.) innere Arbeit aufwenden muss, um das zu, um da zu ähm für sich einzuordnen, zu sortieren, zu bewerkstelligen“ (IP 2, Z 9-14).

Die intensivere Verarbeitung von Reizen könnte womöglich bei einigen Personen auch zu einem verstärkten Nachdenken und Analysieren führen. Hinweise liefert hierzu Befragter IP 2, in dem er Gedanken ordnen muss, siehe Zitat weiter oben. Aber auch IP 5 beschreibt, dass sie „viel nachdenkt“. Besonders Entscheidungen verarbeitet sie ausreichend kognitiv, um Zusammenhänge zu verstehen und um das Ergebnis als Muster für ähnliche Entscheidungen verwenden zu können (IP 5, Z 106-117). Eine vermehrte Verarbeitung kann auch zu Ablenkungen führen. IP 7 beschreibt in Situationen, in denen sie von Gesprächen neben ihr abgelenkt wird, dass sie die Gedanken noch sortieren muss und es dann zu späteren Reaktionen von ihr kommt, da ihr erst im Nachhinein „bewusst wird, was gesagt wurde“ (IP 7, Z 39-48).

Nicht nur der Begriff Hochsensibilität ist unter den Interviewpartner_innen gebräuchlich. Zwei Personen identifizieren sich noch stark mit weiteren, verwandten Begriffen wie *Hypersensibilität* und *hochsensitiv*. Die Begriff *Hypersensibilität* oder *Hypersensitivität* werden von IP 7 losgelöst vom Begriff *Hochsensibilität* genannt. Gemäß IP 7 handelt es sich ausschließlich um verstärkte Sinneswahrnehmungen und es gibt keine Berührungspunkte zu emotionalen Komponenten. Die Sinne sind somit stärker ausgeprägt. Die *Hypersensibilität* wäre daher als Teilmenge der *Hochsensibilität* anzusehen. Des Weiteren wird von IP 9 die Eigenschaft *hochsensitiv* genannt, die für ihn eher für die verstärkte Sinneswahrnehmung steht, ohne die zusätzliche hochemotionale Komponente.

Für drei Personen (IP 5, IP 7 und IP 9) war wichtig zu betonen, dass der Begriff *Hochsensibilität* nicht mit emotionaler Schwäche gleichgesetzt wird. Sie selbst sahen sich

nicht als emotional empfindlich oder als „Sensibelchen“, „Mimosen“ oder „näher am Wasser gebaut“ (IP 5, Z 117-118, IP 7, Z 86-90, 94-100, IP 9, Z 92-97). Der Befragte IP 9 vermeidet sogar nach außen hin den Begriff Hochsensibilität. Er begründet dies so:

„er (Anm.: der Begriff Hochsensibilität) oft mit SENSIBELCHEN irgendwo verwechselt wird, was ja ganz und gar nicht dasselbe ist“ (IP9, Z 96-97).

Es scheint somit bei einigen die Befürchtung aufzukommen, dass Hochsensibilität eine negative Konnotation in der Gesellschaft hat. Dies wird auch von IP 7 bestätigt:

„DA ist glaube ich diese fälschliche Wahrnehmung in der Gesellschaft teilweise da (.) dass Leute, die hochsensibel sind einfach nur Mimosen sind und ähm sich anstellen (..) und ich glaube das ist ein falsches Bild“ (IP 7, Z 94-97).

Wie in der Theorie erwähnt, kommt es vor, dass Personen von außen nicht als hochsensibel erkannt werden:

„ich glaube, dass ich, dass ich so im Alltag nicht, oder kaum als hochsensible Person auffalle (.) ähm (...) jetzt nicht einmal wirklich bei den Personen, die mich besser kennen“ (IP 9, Z 49-51).

Vermutlich ist damit gemeint, dass die Feinfühligkeit, Reizwahrnehmung und -verarbeitung und das Empathievermögen sowie die weiteren Züge, die mit Hochsensibilität einher gehen können, von anderen Personen nicht selbstverständlich bei jeder HSP wahrgenommen werden. Zusätzlich ist es möglich, dass viele hochsensible Personen nicht unbedingt in das Stereotypenbild der Gesellschaft hinsichtlich Hochsensibilität passen.

Wie von Aron & Aron (1997) erwähnt, wurde auch in den Interviews angedeutet, dass eine gute Bindung und ein liebevolles familiäres Umfeld die Vorteile von Hochsensibilität unterstützt und hilft Herausforderungen besser zu bewältigen (IP 3). Demgegenüber vermutet IP 4, dass ihr erhöhtes Sicherheitsbedürfnis andererseits von ihrer Hochsensibilität oder von „Kindheitsvorgeschichten“ stammen könnte (IP 5, Z 194-197). Negative Erfahrungen in der Kindheit können den Umgang mit HS negativ beeinflussen, wie im Theorierteil erläutert.

So individuell die Personen hinsichtlich ihrer Persönlichkeit, ihrer Erfahrungen und im Umgang mit gewissen Situationen sind, so haben sie dennoch durchwegs eine Vorstellung, wie der Wesenszug Hochsensibilität sie von anderen, nicht hochsensiblen Personen unterscheidet. Insbesondere durch die intensivere Reizwahrnehmung und -verarbeitung heben sie sich von anderen ab, wobei jede Person auch hierzu ihre persönlichen Schwerpunkte hat:

„was mir vielleicht noch wichtig ist, als Schlusssatz, ist natürlich (.), dass jede Hochsensibilität sicherlich anders aussieht (..) und jede hochsensible Person ihre eigenen Schwerpunkte hat, sage ich jetzt einmal, mit denen sie zu kämpfen hat, aber vielleicht auch die Vorteile davon mitnimmt“ (IP 7, Z 758-762)

IP 7 bezieht sich auf negative als auch positive Konsequenzen einer erhöhten Sensibilität. Diese kann für HSP in gewissen Situationen Vorteile aber auch Nachteile haben und werden in den nächsten Unterkapiteln kurz erwähnt.

Zusammenfassend wird Hochsensibilität von den betroffenen Personen sehr unterschiedlich wahrgenommen. Gemeinsam ist ihnen die intensivere Sinnes- und Reizwahrnehmung und deren ausführliche Verarbeitung, wobei der Schwerpunkt sehr individuell liegt. Einige Personen nehmen Gerüche stärker wahr, andere wiederum Emotionen von anderen Menschen oder die eigenen Gefühle. Aber es wird nicht nur eine erhöhte Anzahl an Reize vermehrt perzipiert, sondern auch deren Intensität. Dieses individuelle Erleben der Hochsensibilität bringt auch eine Reihe an einzigartigen Auswirkungen auf das Leben von HSP mit. Nähere hierzu findet sich in den nächsten Kapiteln. Analog zum Terminus Hochsensibilität wurden auch der Begriff Hypersensibilität und die Eigenschaft hochsensitiv genannt, die nach Ansicht der Interviewpartner_innen den Schwerpunkt losgelöst von der Emotionswahrnehmung haben. Einigen Personen ist es wichtig zu betonen, dass Hochsensibilität nicht mit emotionaler Schwäche gleichgesetzt wird. Es scheint, dass sie befürchten, dass die Gesellschaft eine negative Konnotation zur Sensibilität herstellen kann. Eng mit der eigenen Wahrnehmung von HSP sind auch die positiv empfunden Aspekte, welche nun in Folge dargestellt werden.

4.1.2 Positiv empfundene Aspekte und Auswirkungen von HS

Zwei Interviewpartner_innen empfinden die Fähigkeit Emotionen von anderen Personen leicht wahrnehmen zu können als positiv und vorteilhaft. Diese Wahrnehmung ermöglicht es einerseits *Menschen zu lesen*, einen Zugang zu ihnen zu haben, sich in sie und in ihre Welt hineinzudenken und somit ein besseres Verständnis von der Situation und der Person zu bekommen. Auf der anderen Seite bietet es die Möglichkeit, die Stimmungslagen von Personen zu erkennen und zu wissen wie mit ihnen interagiert werden kann:

„ein wichtiges Zeichen, ähm, für Hochsensibilität, dass ich Menschen lesen kann (.) und das ähm Gespür habe, wie ich mit Menschen umgehen kann (...) das ist für

mich und das kann ich, das kann ich eigentlich schon gut, dass ich weiß mit wem ich wie reden kann“ (IP1, Z 49-52).

Dies kann für HSP in bestimmten Berufsgruppen auch sehr hilfreich sein. Beispielsweise kann HS im Lehrberuf helfen individuell auf die Bedürfnisse der Schüler_innen eingehen zu können:

„Und das ist glaube ich (.) vor allem im Unterricht oder im Lehrersdasein, eine relativ angenehme Geschichte, habe ich relativ schnell ein Bild von der Klasse, weiß wie die drauf sind und kann dann auch mittlerweile relativ gut ähm darauf reagieren“ (IP2, Z 91-94).

Die Wahrnehmung hilft Situationen und Umstände richtig zu interpretieren (IP 1, Z36-39, IP 6) und Informationen vom Gegenüber herauszufiltern. Dies passiert teilweise unbewusst, wie von IP 2 kurz erwähnt. Er ist fähig, sich mit Berufsgruppen wie Elektriker_innen zu assoziieren und kann sich dieser Gruppe zugehörig fühlen, wenn er mit dieser zu tun hat. Dadurch kann er für sich wichtige und interessante Informationen sammeln (IP 2, Z 105-111).

Die verstärkte Wahrnehmung und die Fähigkeit zu fühlen oder mitzufühlen, wird von IP 6 als Teil seiner Identität und seines Wesens verstanden. Er möchte diese Neigung in seinem Leben nicht missen, da sie ihm hilft Entscheidungen zu treffen und den Wahrheitsgehalt von Aussagen anderer Personen zu überprüfen. IP 6 empfindet die verstärkte emotionale Perzeption und Verarbeitung als Teil seiner Person, die es ihm ermöglicht, Dinge für sich therapeutisch einzuordnen (IP 6, Z 10-12, 54-58, 98-109).

Zusammenfassend kann die verstärkte Wahrnehmung von HSP genutzt werden, um mit der Umwelt richtig zu interagieren und bietet somit eine Art Sicherheit, Dinge auch entsprechend zu interpretieren und Informationen zu sammeln. Im Hintergrund könnte möglicherweise ein Drang oder vielleicht ein Bedürfnis wirken, Dinge in der Umwelt verstehen zu wollen, um sie richtig einzuordnen. Das verstärkte Fühlen wird unter bestimmten Umständen als Stärke betrachtet. In Kontrast hierzu folgen nun die negativ empfundenen Aspekte.

4.1.3 Negativ empfundene Aspekte und Auswirkungen von HS

Die Charaktereigenschaft Hochsensibilität, HS, bringt für betroffene Personen nicht nur Vorteile, sondern auch Herausforderungen und Probleme im Alltag und in der Berufswelt mit sich. Insbesondere für Personen, die sich ihrer Hochsensibilität noch nicht bewusst sind, kann HS eine Belastung sein. Bei einigen Interviewpartner_innen war dies in ihrer

Vergangenheit der Fall, oder sie haben für sich noch keine Strategien gefunden, mit den Eigenschaften umzugehen. Das Kapitel beschreibt die negativen Auswirkungen, Herausforderungen und Aspekte, die Hochsensibilität mit sich bringen kann, unabhängig vom Thema Unternehmenskultur. Die Thematik Unternehmenskulturkonflikte wird in den weiteren Kapiteln ausgehend erörtert.

Analog zu den Vorteilen der intensiven Sinneswahrnehmung und -verarbeitung sind HSP aufgrund von Reizüberflutungen überfordert. Dies beschreiben acht von zehn Interviewpartner_innen, mit Ausnahme von IP 1 und IP 6, ausführlich. Die Impulse werden von außen ungefiltert aufgenommen und müssen mit sehr viel innerer Arbeit eingeordnet, sortiert und verarbeitet werden (IP 2, Z 9-10), da bei HSP Eindrücke weniger gefiltert und mehr rezipiert werden als bei Nicht-HSP (IP 2, Z 18-21). Es gibt verschiedene Situationen, in denen HSP einer Reizüberflutung ausgesetzt sind. Sie sind abhängig von der individuellen Ausprägung und dem Schwerpunkt der Hochsensibilität. Für IP 3, IP 5 und IP 10 stellt der Besuch eines Konzertes, eines neuen Restaurants oder eines Einkaufszentrums eine Reizüberflutung von unterschiedlichen, Gerüchen, Geräuschen, visuellen Wahrnehmungen und Gefühlen dar. Diese Reize können so stark sein, dass der Körper teilweise reagiert, wie zum Beispiel mittels Schwindelempfinden bei IP 3. Überreizungen von Sinnen, aber auch die Wahrnehmung von Stimmungen anderer Personen, können somit physische und psychische Auswirkungen haben, wie Migräne (IP 9), seelischer Überforderung (IP 2), Anspannung (IP 4), Kraftentzug (IP 5, IP 7) und Überwältigung aufgrund intensiver Emotionswahrnehmung (IP 5). Folgende Bereiche werden genannt, in denen Sinne strapaziert werden: Temperaturempfinden (IP 4), Lärm und Geräusche (IP 3, IP 10, IP 8, IP 7), Gerüche (IP 3, IP 7) und visuelle Reize wie bunte Farben (IP 10).

Hierzu wird nicht nur die Wahrnehmung an sich als Belastung empfunden, sondern auch deren Verarbeitung, insbesondere die Verarbeitung von Emotionen, wie bei IP 5:

„ja das HALLT dann irgendwie so nach (..) und (.) und es ist, es ist halt ziemlich INTENSIV empfinde ich das und oft will ich das dann gar nicht mehr so, so weiter nacherleben“ (IP 5, Z 72-77),

„wenn irgendein, sagen wir mal, viel Erlebnis war und irgendwie, ähm ich auch viel (..) ähm, EMOTIONEN dabeigehabt habe oder so, ja (..) dann (.), dann hänge ich dann länger dran (.) und es, es, ich merke auch, mir kostet das irgendwie mehr Kraft als Anderen“ (IP5, Z 81-84).

Die vermehrte Sinneswahrnehmung führt dazu, dass HSP leichter abgelenkt werden können und es ihnen schwer fällt sich zu konzentrieren (IP 7, IP 5, IP 10):

„ich nehme Gerüche viel INTENSIVER, aber auch viel differenzierter wahr als andere Personen, was dann zum Beispiel mich in meinem Handeln oftmals auch sehr irritiert (.) also, ähm, das kann zum Beispiel sein, dass ich mittendrin bin in einem konzentrierten Gespräch und das mich dann so irritiert einfach, was ich wahrnehme, dass ich unterbrochen bin“ (IP 7, Z 24-28),

„es erfordert für mich sehr, sehr viel Energie und KRAFT (.) ähm GESPRÄCHE und anderweitige Geräusche und Gespräche, ähm (..) nicht auszu/ ja auszublenden beziehungsweise einfach (.) von der Wahrnehmung her zu reduzieren, dass ich mich auf diese Hauptsache konzentrieren kann, weil ich oftmals, wenn ich es, wenn ich diesen, diesen Energieaufwand nicht schaffe (.), Nebengespräche gleich intensiv und gleichstark wahrnehme“ (IP 7, Z 34-39)

Sie müssen dann mehr Kraft aufwenden, um sich zu konzentrieren und benötigen oft auch längere Ruhephasen.

Aufgrund der empathischen Fähigkeit Menschen zu lesen, beziehungsweise ihre Stimmungen wahrzunehmen, kann es passieren, dass HSP mit Menschen intensiv mitfühlen und es vorkommen kann, dass negative Gefühle von anderen Personen auf HSP übertragen werden (IP 1, Z 63-70). Hierzu ist es beispielsweise IP 1 wichtig sich abzugrenzen. Diese Abgrenzung zu anderen Personen und ihrer Gefühlswelt wird zwei weitere Male erwähnt (IP 2, Z 125-127, IP 7, Z 62-67) und als zusätzliche Anstrengung empfunden (IP 7, Z 66-67). Nähere Informationen zu den Strategien, wie hochsensible Personen mit den Herausforderungen ihrer Persönlichkeitseigenschaften umgehen, wird im folgenden Kapitel dargestellt.

Zwei Personen beschreiben sich auch als gute Zuhörer_innen (IP 6 und IP 8). Dies kann zur Folge haben, dass andere Personen die Möglichkeit ausnutzen und ihre Probleme bei HSP klagen, die sich insofern wiederum mehr davon abgrenzen müssen:

„es gibt aber auch die Leute, die das einfach (.) nutzen und (.) ihren Müll abzuladen und dann wieder (.) hin fortzuziehen“ (IP 8, Z 67-68).

Diese Herausforderungen, oder negative Einwirkungen, denen sich HSP stellen müssen, machen sich in vielen Bereichen ihres Lebens bemerkbar, insbesondere in der Arbeitswelt. Drei Personen (IP 4, IP 5, IP8) berichten von Situationen in denen die Arbeitsumgebung aufgrund von Nebengeräuschen von anderen Arbeitskolleg_innen, gestört wird. HSP haben Mühe sich zu konzentrieren, werden leichter abgelenkt und der erhöhte Lärmpegel kann zu Nervosität, Zittern (IP 8) und Angespanntheit (IP 4) führen. Des Weiteren wird von IP 1 berichtet, dass eine verstärkte Wahrnehmung und ein

intensiveres Empfinden von Stimmungen anderer Personen auch zu Belastungen im Beruf führen können. Ähnliches berichtet auch IP 2 in seinem Beruf als Lehrer:

„bevor mir das bewusst worden ist, hat mich das quasi belastet, weil einfach so viele Informationen auf mich zugekommen sind und auf so vielen verschiedenen emotionalen Kanälen“ (IP 2, Z 94-96).

Hierzu scheint es notwendig, sich auf verschiedensten Ebenen und situationsbedingt abzugrenzen.

Abschließend zu diesem Kapitel sei erwähnt, dass jede HSP ihre eigenen Schwerpunkte hinsichtlich Empfindung und Feinfühligkeit hat. Eine Sensibilität gegenüber Geräuschen empfindet zum Beispiel nicht jede hochsensible Person. In den Interviews wurden durchwegs mehr Belastungssituationen als positive Aspekte in Verbindung mit HS erwähnt. Hauptsächlich werden die intensivere Wahrnehmung und Verarbeitung von Reizen als belastend gesehen, welche zu Überforderung führen können, da Impulse ungefiltert aufgenommen werden und vermehrt innere Arbeit benötigt wird, um diese zu verarbeiten. Die Auswirkungen können sowohl physischer Natur wie Migräne oder Kraftentzug als auch psychischer Natur, wie zum Beispiel Konzentrationsprobleme, sein. Die Konsequenzen betreffen nicht nur den privaten Bereich, sondern oft auch den beruflichen. HSP scheinen mehr Ruhephasen und Gelegenheiten zu benötigen, in denen sie Kraft tanken und Konzentration finden können. Ebenso scheint es, dass HSP für sich eine Vorgehensweise benötigen, um sich von diesen Einflüssen von außen und von innen abzugrenzen. Diese können auch als Strategien bezeichnet werden, welche im nächsten Kapitel erläutert werden.

4.1.4 Strategien, um mit Herausforderungen umzugehen

Die Hälfte der Interviewpartner_innen war sich ihrer eigenen Hochsensibilität erst spät in ihrem Leben bewusst. Es benötigte einige Jahre, um zu wissen, welche Bedeutung und Auswirkungen der Begriff Hochsensibilität mit sich bringt (IP 2, IP 3, IP 10, IP 9, IP 6). Einige von ihnen kamen aufgrund eines inneren Leidensdrucks, verursacht durch negative Auswirkungen und Aspekte der Hochsensibilität, wie im Kapitel 4.2.3 dargelegt, mithilfe einer Psychotherapie zum ersten Mal mit dem Begriff Hochsensibilität in Berührung. Um diese Herausforderungen, ausgelöst durch eine verstärkte Sinneswahrnehmung und -verarbeitung, im Leben zu meistern, wenden alle der interviewten Personen bewusst oder unbewusst individuelle Strategien an.

IP 1 beispielsweise grenzt sich gedanklich von negativen Erzählungen oder Berichten ab, um eine Überreizung zu vermeiden. Des Weiteren muss er Sachlagen, die ihm stören umgehend ansprechen, um eine gedankliche Weiterverarbeitung zu unterbinden:

„wenn es irgendwas Negatives ist, ich gebe dir zwar meinen Dings, aber ich schalte dann sofort ab, dass ich das nicht ZU nahe an mich rankommen lasse und das mache ich aber im ganzen Leben so.“ (IP 1, Z 107-109),

„wenn ICH das jetzt nicht sage, dann belastet MICH das jetzt SELBST, und ich denke mir, bevor es mich SELBST belastet, spreche ich es lieber aus und das Thema ist dann vom Tisch“ (IP 1, Z 185-187).

Dies scheinen Strategien zu sein, sich vor allem gedanklich abzugrenzen, um die eigene Person vor zu langem Grübeln und auch vor emotionalen Beeinflussungen zu bewahren. Die Möglichkeit, die eigenen Bedürfnisse wahrzunehmen, klar zu kommunizieren und sich dann abzugrenzen, ist allerdings ein Lernprozess, wie im Gespräch mit IP 4 und IP 7 zu erkennen ist (IP 4, Z 25-28, IP 7, Z 161-163).

Eine weitere Strategie kann die emotionale Abgrenzung sein. IP 2 beispielsweise hat gelernt, sich nicht mehr in andere Personen hineinzufühlen und -zudenken und kann steuern, inwiefern er sich auf andere Personen einlässt (IP 2, Z 41-43, 48-51). Auch IP 6 grenzt sich von den Erzählungen von Bekannten ab und hat somit eine Form der emotionalen Abgrenzung gefunden. Des Weiteren kann es bei HSP vorkommen, dass sie Fremdemotionen so intensiv wahrnehmen, dass sie diese selbst spüren und fälschlicherweise für ihre eigenen halten. Abhilfe hierzu schafft sich bewusst zu machen, welche Emotion die eigene und welche die der anderen Person ist (IP 7, Z 88-92). Ähnliche Erlebnisse machte auch IP 9, der lernte, wahrgenommene Emotionen nicht auf sich zu beziehen (IP 9, Z 80-82).

Die Herausforderung, mit der sich die meisten hochsensiblen Personen beschäftigen, ist die Reizüberflutung. Angewendete Strategien hierzu sind: die Wahrnehmung gezielt zu filtern und zu versuchen diese auszublenden (IP 2, Z 54-57), sich aus Situationen zu führen, die Reizüberflutungen darstellen, wie eine räumliche Distanz, eine Auszeit oder einen zeitlichen Abstand zu Reizsituationen zu schaffen (IP 3, Z 45-50, IP 4, Z 578-587, IP 8, Z 50-52). Situationen werden umgangen, indem zum Beispiel das lärmbelastete Büro vermieden und ein Spaziergang in der Natur gemacht wird. Ein weiteres Beispiel ist die eigenen Arbeitszeiten so anzupassen, dass gewisse Kolleg_innen aus dem Weg gegangen wird. Kann der momentanen Reizsituation nicht entkommen werden, erwähnt IP 10, dass sie beispielsweise Atemkonzentrationstechniken zur Beruhigung anwendet (Z 80-82).

Generell besitzen einige Interviewpartner_innen, wie zum Beispiel IP 6, einen inneren Spürsinn hinsichtlich Situationen, das als Körpergefühl beschrieben wird. Dieses Gefühl gibt Signale, ob eine Situation als angenehm empfunden wird oder nicht:

„also ich schaue immer jetzt sehr viel einfach auf mein Körpergefühl (..) und dann merke ich oft auch, da wird es enger in der Brust, zum Beispiel da merke ich: ok, das geht mit meiner Meinung nicht zusammen“ (IP 10, Z 236-238).

Der Einfluss von physisch notwendigen Ruhephasen wird auch von IP 9 bemerkt. Seitdem er mindestens acht Stunden am Tag schläft, konnte er seine Migräne-Anfälle drastisch reduzieren. Er erklärt dies so:

„ich führe es zurück, dass ich (.) zu wenig Zeit hatte, um das, was ich alles wahrnehme zu verarbeiten. Seitdem ich Minimum acht Stunden schlafe, Minimum (.) ähm, sind die Migräne-Anfälle mehr oder minder weg“ (IP 9, Z 32-35).

Um sich von emotionalen Einflüssen oder Überforderungen abzugrenzen, nennt IP 5 auch die Möglichkeit sich mit Filmen oder anderen Tätigkeiten abzulenken, mit dem Ziel:

„dass ich es gar nicht verarbeiten muss, also dieses nacharbeiten muss, weil ich es ja eigentlich wieder dann nochmals nachempfinde“ (IP 5, Z 78-79).

Zum Abschluss des Themas Hochsensibilität, kann resümiert werden, dass die Beschäftigung mit der eigenen Hochsensibilität und der eigenen Wahrnehmung hilft zu wissen, welche individuellen Schwerpunkte und Empfindungen im Hintergrund wirken und in welchen Bereichen die eigenen Bedürfnisse priorisiert werden müssen. Dies schafft Abhilfe mit den Herausforderungen umzugehen. Vielen ist es wichtig zu verstehen. Das Konzept der Hochsensibilität scheint hierzu ein Erklärungsmodell zu geben, warum die Personen in Situationen so fühlen oder reagieren, wie sie es tatsächlich tun:

„Tut mir leid, wenn ich eher vom Leidensdruck herausgehe, weil es für mich die intensivste Erfahrung war, ja, ich gehe von meinem Leidensdruck aus, der/ und die Beschäftigung mit der Hochsensibilität hat mir quasi die Lösung gebracht“ (IP 2, Z 284-286),

„die EMPATHIE und auch das Verst/(.) das ist manchmal ein Fehler, aber ICH wills auch immer verstehen, also (.) ich will das zusammenbringen, das Oben und Unten, wenn ich mir denke: warum, warum ist das jetzt genauso ähm (.) und (.) da bin ich mittlerweile auch (...) ganz gut reflektiert, weil ich mich mit dem Thema eben auseinandersetze“ (IP 6, Z 51-54).

Um die als belastend empfundenen Herausforderungen, die mit dem Wesenszug HS einhergehen, zu meistern, werden Strategien bewusst oder unbewusst angewendet, wie zum Beispiel ein verstärktes Reflektieren. Die Strategien zielen darauf ab, Symptome zu lindern und negativ empfundene Auswirkungen abzuschwächen. Hierzu werden Formen der Abgrenzung, etwa die Beschränkung äußerer Reize oder eine Reduktion der intensiven inneren Verarbeitung angewendet. Die Form der Abgrenzung kann verschieden sein, beispielsweise ist es möglich sich emotional abzugrenzen. Die Wahrnehmung muss gezielt gefiltert und Reizüberflutungssituationen vermieden werden, indem eine räumliche oder zeitliche Distanz zu den Situationen geschaffen wird. Des Weiteren können Atemkonzentrationstechniken, ein inneres Spüren der Einschätzung der Situation, Ruhephasen wie verlängerte Schlafstunden, Ablenkungen und die Beschäftigung mit der eigenen HS Abhilfe schaffen, um somit Erkenntnisse über sich selbst und die Situation zu erlangen. Da nun der individuelle personenbezogene Teil in diesem Abschnitt erläutert wurde, folgt nun eine Darstellung des zweiten, unternehmensbetreffende Teil, die Unternehmenskultur und ihre -werte.

4.2 Unternehmenskultur und Arbeitsverhältnis der Befragten

Dieser Abschnitt behandelt eine kurze Charakterisierung und Darstellung der Unternehmenskultur und der Unternehmenswerte der genannten Unternehmen sowie der Arbeitsverhältnisse der Interviewpartner_innen. Es wird komprimiert dargelegt, wie die befragten Personen ihre Unternehmen, in denen sie unter anderem Wertekonflikte empfinden, kulturell und auf Werteebene wahrnehmen.

Interviewpartner IP 1 war als Vertriebsinnendienstassistent im genannten Unternehmen weniger als ein Jahr tätig. Das Unternehmen ist ein weltweit agierender Industriebetrieb in der Verpackungsbranche und verfügt über Niederlassungen in Österreich. Die Aufbauorganisation ist eine Funktionalorganisation. IP 1 beschreibt die Unternehmenskultur als sehr *konkurrenzlastig* im Miteinander: „es war kein Miteinander, es war jeder gegen jeden“ (IP 1, Z 636). Die Mitarbeiter_innen werden in zwei Gruppen eingeteilt: jene, die länger im Unternehmen tätig sind und jene, die erst kürzlich dazugekommen sind. Zwischen diesen beiden Gruppen werden Unterschiede in der Honorierung und Sanktionierung bei Fehlverhalten gemacht. Das Arbeitsklima wird als sehr unangenehm empfunden, in dem auch Mitarbeiter_innen von Kolleg_innen schikaniert werden.

Befragter IP 2 ist schon mehrere Jahre als Lehrer in einer Schule tätig. Es handelt sich hierbei um eine Schule mit einer langen Historie. Das Organisationssystem wird als „*starres Konzept*“ (IP 2, Z 404) bezeichnet. Der Freiraum in der Wissensvermittlung ist aufgrund der zentralen Vorgaben kaum gegeben. Der Unterricht wird als „teaching to the

test“ (IP 2, Z 408) empfunden und die damit verbundenen Vorgaben und Strukturen werden als von außerhalb auferlegte Direktive angesehen. Der Schulstandort zeichnet sich durch Tradition, Innovation, Respekt und Wertschätzung aus. Aufgrund der langen Tradition wird die Atmosphäre als elitär beschrieben, die Wissensvermittlung hat in der Schule einen hohen Stellenwert.

IP 3 berichtet von drei Unternehmen, wobei für die Auswertung primär die Daten des dritten Unternehmens verwendet werden, da hierzu die Ausführungen detaillierter wiedergegeben wurden und eher von einem Unternehmenswertekonflikt ausgegangen werden kann. Sie war im Sekretariat tätig und direkt der Geschäftsführung unterstellt. Das Unternehmen, welches zur Metallbranche zählt, ist geprägt durch eine funktionale Aufbauorganisation und einer flachen Hierarchie. Aufgrund der misstrauischen Geschäftsführung herrscht ein unangenehmes Arbeitsklima. Das Führungsverhalten und die Geschäftspraktiken werden teilweise als unfair erachtet und die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiter_innen als fehlend empfunden. Allgemein ist das Klima geprägt von Druck und Chaos.

Die Organisation, in der IP 4 arbeitete, wird als stark hierarchisch beschrieben und ist eine internationale Organisation mit mehreren 100 Mitarbeiter_innen. IP 4 war als vertragsbedienstete Person, Projektleiterin angestellt. In der Organisation herrscht ein formeller Umgang, es ist wichtig Haltung zu bewahren. Sie musste sich behaupten, um ihre Arbeitsstelle, welche als Nische gesehen wurde, zu festigen. Die kommunizierten Werte wie Diversität, Integrität, Flexibilität, Leadership, strategisches Denken, Leistung managen, Initiative nehmen, planen, Kollaboration und Kommunikation weichen teilweise von den gelebten Werten ab. Die Anstellungen sind geprägt von unsicheren, kurzfristigen Verträgen, Teilbereiche müssen auch aufgrund der Budgetknappheit mühsam erkämpft werden. IP 4 nahm einen Stress, ausgehend von den obersten Führungsebenen, wahr.

IP 5 ist als Büroangestellte halbtags bei einem Sanierungsunternehmen angestellt. Die Hierarchie wird als flach beschrieben, die Unternehmensstruktur zeichnet sich durch eine funktionale Aufbauorganisation aus. Das Arbeitsklima ist geprägt von Druck, Stress, einer hohen Erwartungshaltung und hohen Einsatzbereitschaft gegenüber den Mitarbeiter_innen. Die Stellen sind unterbesetzt im Vergleich zu einem starken Arbeitsvolumen. Im Vergleich zur erwarteten hohen Einsatzbereitschaft vermisst IP 5 Wertschätzung und Anerkennung von Seiten der Geschäftsführung. Das Unternehmen gilt als konservativ, Geschlechterrollen sind vorwiegend so verteilt, dass Männer eher in Führungspositionen zu finden und Frauen hauptsächlich im Sekretariat und in der Verwaltung tätig sind.

Im international tätigen Unternehmen von IP 6, welches in der IT-Branche angesiedelt ist, arbeiten in Österreich circa 100 Personen. Das Unternehmen zeichnet sich durch eine Spartenorganisation und eine flache Hierarchie aus. Der Befragte selbst war im Vertrieb tätig und weniger als ein Jahr angestellt. IP 6 empfindet die Unternehmenskultur als funktions- und ergebnisgetrieben. Kommunikation ist einseitig aufgebaut, sodass Führungskräfte Anweisungen an „Befehlsempfänger_innen“ weitergeben. Die einzelne Person besitzt im Unternehmen keine Bedeutung, Persönliches und Zwischenmenschliches wird nicht ausgetauscht. Es herrscht ein kühles Arbeitsklima geprägt von hoher Leistungsorientierung und starker Konkurrenz innerhalb der Belegschaft.

Die befragte Person IP 7 war in einem Startup als HR-Generalistin und HR-Managerin tätig und von der Unternehmensgründung an mehrere Jahre angestellt. Das Unternehmen ist in der Tourismusbranche tätig und ist geprägt von einer flachen Hierarchie mit wenigen Angestellten. Aufgrund von Geldgeber_innen und Investor_innen gibt es immer wieder auf das Unternehmen Einflüsse von außen. IP 7 nimmt eine Diskrepanz zwischen gelebten und kommunizierten Werten wahr. Die Unternehmenskultur ist geprägt von Gewinnmaximierung, Wachstum und Fokus auf wirtschaftliche Kennzahlen. Menschliche und ethische Belange empfindet IP 7 als in den Hintergrund gerückt.

IP 8 ist mehrere Jahre als Mitarbeiterin im Pressebereich ihrer Organisation, einer politischen Interessensvertretung mit mehreren 100 Mitarbeiter_innen, tätig. Sie empfindet diese sehr hierarchisch, konservativ und träge in der Art der Entscheidungsfindung. Des Weiteren sind Führungspositionen männlich dominiert, jene Frauen, die Führungspositionen innehaben, besitzen ihrer Meinung nach ein konservatives Weltbild. Ebenso werden die Vorgehensweisen als männlich dominiert empfunden. Sie nimmt einen Kulturwandel im Umgangston innerhalb der Organisation wahr, der lockerer geworden sei. Die gelebten Werte empfindet sie als nicht mehr zeitgemäß, Offenheit zum Beispiel wird nicht gelebt. Dementgegen legt die Organisation Wert auf Fortbildung und ermöglicht ihren Mitarbeiter_innen eine individuelle berufliche Weiterentwicklung. Des Weiteren wird die Mission des Unternehmens gut gelebt und bietet für ihre Interessensgruppe einen fachlich sehr guten Support. Die Kommunikation nach außen ist einförmig.

Die befragte Person IP 9 arbeitet im Bereich IT-Service mehrere Jahren in der öffentlichen Administration. Die Verwaltung ist stark hierarchisch gegliedert. Er beschreibt sie als gut organisiert und sehr mechanisch bei der Besoldung, die als fair empfunden wird. Prozesse wie zum Beispiel das Honorierungssystem sind stark institutionalisiert. Die Organisation an sich ist neuerungswillig, aber nicht innovationswillig. Es gibt folglich eine starke Gegenwehr bei Neuerungen. Außerdem werden wenig Flexibilität und Dienst nach Vorschrift bei der Aufgabenverrichtung genannt. Gelebte Werte sind Soziales und

Respekt, Transparenz wird versucht zu kommunizieren und zu lehren, jedoch nicht gelebt. Die Wertschätzung in der Verwaltung hängt stark von den jeweiligen Personen ab. Zusätzlich wird Wert auf eine moderne Ausbildung besonders bei Führungspersonen gelegt.

IP 10 war mehrere Jahre in ihrem Unternehmen, einer psychosozialen Betreuungsstätte, als diplomierte Sozialpädagogin tätig. Die Hierarchie ist eher flach. Das Unternehmen wird starr in den Strukturen und Prozessen beschrieben. Es fehlt eine ausreichende Anerkennung und Wertschätzung von Seiten der Führungskraft beziehungsweise der Geschäftsführung. Kontrolle, Transparenz und Ressourceneinteilung werden als mangelhaft empfunden. Es herrscht ein allgemein schlechtes Arbeitsklima, in dem die Mitarbeiter_innen ihr Potential aufgrund der starren Strukturen nicht entfalten können. Nichtsdestotrotz bietet das Unternehmen eine kostenlose und unbürokratische Supervisionsmöglichkeit für ihre Mitarbeiter_innen an.

Zusammenfassend ergibt sich bei den Unternehmen ein sehr heterogenes Bild hinsichtlich der Unternehmensform, ihrer Größe, Unternehmenskultur und den Unternehmenswerten. Bei allen Unternehmen zeigten sich Spannungen betreffend der Unternehmenskultur oder deren -werten und jenen Werten, Bedürfnissen und Einstellungen der Interviewpartner_innen. Die Auswirkungen und das Empfinden der Spannungssituationen werden im nächsten Hauptkapitel näher dargestellt. Drei der befragten Personen sind noch immer im selben Unternehmen und in derselben Position tätig, zwei Personen wurden gekündigt beziehungsweise wurde der Vertrag nicht verlängert und fünf Personen kündigten von sich aus oder wechselten die Stelle. Implikationen darüber und eine nähere Betrachtung lassen sich in den nächsten Kapiteln finden. Die befragten Personen nannten bei der Beschreibung der Unternehmenskultur jene Dinge, die sie als belastend empfinden und die nicht mit ihren Ansichten oder Werthaltungen übereinstimmten. Manchmal, wie bei IP 8 oder IP 9, wurden auch positiv empfundene Aspekte der Unternehmenskultur genannt. Nach den Ergebnissen des personenbezogenen Teils der Hochsensibilität in Kapitel 4.1 und dem Unternehmensteil in diesem Kapitel, werden die beiden Bereiche nun unter dem Gesichtspunkt der Forschungsfrage in den Konfliktsituationen zusammengeführt und im nachfolgenden Teil erläutert.

4.3 Konflikt-, Spannungs-, Belastungssituationen

Die nächsten Kapitel geben einen Einblick, in welchen Spannungs-, Konflikt-, oder Belastungssituationen sich die Interviewpartner_innen befinden, wie sie damit umgehen, diese empfinden und welche Auswirkungen diese auf ihre Einstellungen, Werte und

Sicht der Dinge, die Arbeitsleitung, Motivation und den Arbeitsalltag haben. In weiterer Folge sollen aus diesen Erkenntnissen die Forschungsfragen beantwortet werden. Als erstes folgt die Beschreibung von Situationen, in denen Unternehmenswerte und Unternehmenskulturannahmen diametral zu den eigenen Werten und Ansichten der Interviewpartner_innen stehen.

4.3.1 Konflikte basierend auf Unternehmenskultur vs. eigene Werte/Einstellungen/Bedürfnisse

Die Situationen, in denen die Interviewpartner_innen mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen konfrontiert werden, sind äußerst vielfältig. Einerseits erleben sie, analog zu nicht-hochsensiblen Personen, dieselben Konflikte im Unternehmen, welche aufgeschlüsselt werden können in Konflikte, die auf unterschiedlichen Wertevorstellungen oder Unternehmenskulturannahmen basieren und in restliche Konflikte, wie persönliche Konflikte mit Kolleg_innen oder Vorgesetzten. Andererseits ergeben sich Spannungsfelder, die scheinbar teilweise intensiver wahrgenommen werden. Das vorliegende Kapitel soll eine Zusammenfassung von unterschiedlichen Konflikten basierend auf Wertevorstellungen/Bedürfnissen von HSP und den entgegengesetzten Unternehmenswerten/Unternehmenskulturannahmen oder Unternehmenspraxen geben. Um eine bessere Übersicht zu erhalten, werden die Spannungsfelder im Unternehmen in die vermuteten Unternehmenskulturannahmen gemäß Schein (2010) eingeteilt und Gemeinsamkeiten herausgefiltert. Oft sind es in den Erzählungen der interviewten Personen nicht nur einzelne Konflikte, die sie belasten, sondern eine Vielzahl an unterschiedlichen Diskrepanzen. Diese betreffen mitunter mehrere Unternehmenskulturannahmen. Es folgt eine Gruppierung einzelner Konflikte, um ein Bild zu erhalten, in welchen Belastungssituationen die Interviewpartner_innen involviert sind.

4.3.1.1 Konflikte zuteilbar zur Annahme menschliche Natur und Abgrenzung zu Gruppen

Fünf Personen berichten über Konflikte, die dem Bereich „Menschliche Natur“ und/oder „Abgrenzung zu Gruppen“ hinzuzuzählen sind. Sie scheinen manchmal mit dem individuellen Wert „Gerechtigkeit“ zu korrelieren. IP 1 beschreibt ein Zweiklassensystem im Unternehmen, zwischen Mitarbeiter_innen die länger im Unternehmen angestellt sind und jenen, welche neu hinzugekommen sind. Erstere werden von der Geschäftsführung hervorgehoben und bevorzugt. Jene gelten auch als die Leistungsbereiteren und haben eher Zugriff auf Vorteile:

„Da sind die WERTE einfach gewesen: die die was schon seit Jahren dort sind, haben das Sagen. Die die was neu anfangen, haben/sind immer der Letzte“ (IP 1, Z 230-240).

Die dargestellte Situation lässt darauf schließen, dass der Konflikt im Bereich „Abgrenzung zu Gruppen“ zu finden ist. Des Weiteren gibt es auch Hinweise darauf, wie von Seiten der Führung vermutet wird, mit welcher Motivation und mit welchem Einsatz neue Mitarbeiter_innen ihre Arbeit nachgehen. Jene die nicht so lange im Unternehmen sind, werden als die „Schlechten“ angesehen (IP 1, Z 529-530). Da IP 1 einen hohen Gerechtigkeitsinn, ebenso für andere Personen besitzt, entstand damals für ihn ein starkes Spannungsfeld, zusätzlich zu einem offensichtlich schlechten Betriebsklima.

IP 3 scheint in ihren alten Anstellungen primär ein Problem mit ihren Führungskräften gehabt zu haben, da oftmals der Wert Gerechtigkeit reaktiviert wurde, wenn die Geschäftsführung Zulagen unterschlug oder ein Misstrauen an den Tag legte. Da es sich um zwei Kleinunternehmen handelte und die Unternehmenskultur maßgeblich von der Führungskraft initiiert wird, ist davon auszugehen, dass das fehlende Vertrauen und die nicht korrekte Vorgehensweise bei der Auszahlung von Ansprüchen zur Unternehmenskulturannahme „menschliche Natur“ anzusehen sind. Die Mitarbeiter_innen werden von der Geschäftsführung als nicht vertrauenswürdig wahrgenommen:

„na, also die haben so bei den Mitarbeitern so, also die war GANZ extrem misstrauisch, die Chefin (.) und hat jedem alles, hat jedem unterstellt, dass er stiehlt“ (IP 3, Z 323-324).

Dies erzeugte bei IP 3 einen inneren Spannungszustand, da einerseits das Arbeitsklima maßgeblich durch diese Unterstellungen negativ beeinflusst wurde und andererseits, so scheint es, waren ihre Werte Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit, Fairness und Gerechtigkeit betroffen.

Auch bei IP 4 wurde der Wert Gerechtigkeit aktiviert, als sie eine Wertedifferenz zwischen des kommunizierten Wertes Partizipation und der tatsächlich gelebten Partizipation wahrnahm. Da sie einen kurzfristigen Vertrag hatte, durfte sie nicht in der Belegschaftsvertretung mitstimmen. Dies war in der genannten Organisation nur ein Spannungspunkt von mehreren. Für IP 4 scheint dieser Punkt insofern wichtig, da das Unternehmen nach außen hin mit Partizipation warb und sie diese Haltung auch in ihren Arbeitstätigkeiten vertrat. Hierzu liegt es nahe, dass dieser Konflikt zusätzlich in die Unternehmenskulturannahme „Abgrenzung zu Gruppen“ zu zählen ist:

„also was mich auch verletzt hat und womit ich Probleme habe, ah, hatte ist das Auseinanderklaffen und tatsächlich dieser geschriebenen Werte und das was nach

außen kommuniziert wird und das wie es durch verschiedene Managementebenen gelebt wurde.“ (IP 4, Z 152-154),

„dadurch, dass ich einen kurzfristigen Vertrag hatte, war ich zum Beispiel dann auch, also ich konnte für die Belegschaftsvertretung (.) ich durfte ZAHLEN, aber durfte nicht mitabstimmen“ (IP 4, Z 365-366).

4.3.1.2 Konflikte zuteilbar zur Annahme menschliche Natur, Mission, Ziele

IP 6 und IP 7 arbeiteten in Unternehmen, in denen Gewinnmaximierung und hohe Leistung der Angestellten vorausgesetzt wird. Zwischenmenschliches und Persönliches scheint für die Arbeitsverrichtung nicht wichtig zu sein. Einerseits handelt es sich um ein Start-up-Unternehmen, andererseits um ein Unternehmen mit starken Zielvorgaben. Der Druck in beiden Unternehmen ist groß.

„ja, es ging vielmehr um Leisten, Leisten, Leisten, Abliefern, Gewinnmaximieren. Und der Mensch ist stark in den Hintergrund gerückt“ (IP 7, Z 332-333),

„du hast deine Funktion geliefert, alles andere war denen wurscht“, „also da will jeder nach oben“ (IP 6, Z 327, 380).

Der Mensch scheint in seinen sozialen Bedürfnissen nicht wahrgenommen zu werden, somit ist dieser Konflikt einzuordnen in „Annahme bezüglich menschliche Natur“. Des Weiteren konnten sich Interviewpartner_innen nicht mit der Mission und den Zielen des Unternehmens identifizieren. Diesen Zustand hat IP 6 in seinem Unternehmen wahrgenommen. Es lag dort der Fokus auf Zahlvorgaben und weniger auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter_innen.

IP 7 konnte sich ebenso nicht mit der Mission und den Zielvorgaben identifizieren, da diese teilweise ihrem ethischen Verständnis aufgrund fragwürdiger Geschäftspraktiken widersprachen und sie peripher von der Geschäftspraxis auch privat betroffen war. Es wurden womöglich die Werte und Bedürfnisse: „Wertschätzung“, „Bereitschaft anderen zu helfen“ und ein „gutes Arbeitsklima zu haben“ verletzt:

„ja, das heißt, ich habe halt dies zweischneidige, zum einen einfach, dass ich ethisch mit dem was gemacht/ also was, was (.) DA ähm eben im Bereich der Haupttätigkeit des Unternehmens (.) ich eben aus moralisch-ethischer Sicht nur BEDINGT eben mit dabei war, ja, teilweise, teilweise nicht (lacht), weil ich eben selbst so als Person im Privatleben dann wieder betroffen war, aber das nach außen hin natürlich mitverkaufen musste, wie toll das ist“ (IP 7, Z 344-349)

Es bildeten sich bei beiden große Spannungsfelder, ausgelöst durch die Arbeitsumgebung und der fehlenden Identifikation mit Mission, Ziele und der Art und Weise wie das Potential *Mensch* im Unternehmen erachtet worden ist.

IP 8 scheint in ihrem derzeitigen Unternehmen ebenfalls einen Konflikt mit Teilen der Mission und den Zielen zu haben. Ihr ist wichtig ökologisch zu leben und auf die Umwelt achtzugeben. Dies steht in manchen Situationen in direktem Konflikt zur Meinung des Unternehmens, welches die Interessen ihrer Interessensgruppe vertritt. Es scheint, dass das Thema Ökologie im Unternehmen einen geringen Stellenwert hat:

„und dann denke ich mir: ähm, na, was wollt ihr jetzt? Wollt ihr jetzt versuchen ökologisch zu sein, wie es eigentlich (.) euch im Hintergrund doch auf die Fahnen heftet oder NICHT und das ist halt was, wo ich mir denke: nein, bitte (lacht), also da habe ich den Eindruck, das ist total inkonsistent und da, da bekomme ich dann wirklich auch Bauchweh“ (IP 8, Z 347-351).

Auch IP 8 empfindet hierbei einen gewissen Spannungszustand, der sich aber in Grenzen zu halten scheint. Bisher musste sie aktiv noch nicht die Meinung der Organisation zur Unterstützung von umweltunfreundlichen Projekten vertreten.

Eine Änderung der Mission bei Jobeintritt stellte auch für IP 10 ein Problem dar. Sie empfand dies damals als unangenehm und sah diese Umgestaltung als Unsicherheitsfaktor an. Es konnte jedoch kein Konflikt mit ihren eigenen Werten festgestellt werden:

„jedenfalls war das für mich echt schon beim Jobeintritt ein Thema, also ein großes, so, ok, jetzt komme ich dort hin eigentlich, aber die ändern die komplette Struktur, von der Firma“ (IP 10, Z 375-377).

4.3.1.3 Konflikt in Bezug auf Unternehmenskulturannahme Honorierung und Bestrafung

Wie eingangs erwähnt, können Konflikte im Unternehmen vielschichtig sein. IP 4 zum Beispiel hatte nicht nur Probleme mit der fehlenden Partizipation im Unternehmen, sondern auch mit einer Person, die ihr unterstellt war und der diese Position aufgrund politischer Einflussnahme ermöglicht wurde. Diese Person erbrachte die vorgegebene Leistung nicht, ohne Konsequenzen tragen zu müssen. Die Situation machte ihr bewusst, dass ihre Leistung und ihr Einsatz nicht honoriert wurden, andere Mitarbeiter_innen jedoch bei Minderleistung nicht bestraft wurden:

„da quasi habe ich dann gesehen, ok, ich bemühe mich die ganze Zeit und meine LEISTUNG wird nicht beurteilt, aber im Gegensatz dazu, wenn jemand nicht LEISTET, dann wird er auch nicht bestraft und das war für mich auch ein großer, ein

großes Spannungsverhältnis, wo, wo mir dann klar wurde, (unv.) so passt mir das nicht.“ (IP 4, Z 312-316),

„es FEHLT die Anerkennung für die Leistung, die ICH gebe (..) ähm und ähm auch für, also für die Bedürfnisse, die ich habe“ (IP 4, Z 409-411).

Diese Situation könnte mit ihrem selbst beschriebenen „Gerechtigkeitsdrang“ (IP 4, Z 53) zusammenstoßen und ein zusätzliches Spannungsfeld erzeugt haben.

Gleichermaßen vermisst IP 5 in ihrem derzeitigen Unternehmen die mangelnde Wertschätzung für ihren Einsatz, besonders in stressigen Zeiten:

„Aber es kommt von oben irgendwie nichts, weißt du, irgend so eine Wertschätzung. WERTSCHÄTZUNG ist mir sehr wichtig, ja, ähm, weil ich (..) ich gehe da schon über meine Grenzen und ich setze mich schon ziemlich ein und ich bin auch eine gute Arbeitskraft, das weiß ich alles, ja, trotzdem ähm (...) wie soll ich sagen (..) also ich stelle die Firma schon auch über meine Bedürfnisse“ (IP 5, Z 624-628)

Sie erwähnt explizit Wertschätzung als ein wichtiges Bedürfnis in ihrem Leben, ebenso wie IP 7, die Wertschätzung im Miteinander in ihrem alten Unternehmen, welches den Fokus auf Gewinnmaximierung legte, vermisste. Alle genannten Diskrepanzen, die mit den Werten Gerechtigkeit und Wertschätzung in Verbindung zu stehen scheinen, können in die Unternehmenskulturannahme „Honorierung und Bestrafung“ hinzugezählt werden.

4.3.1.4 Konflikte in Bezug auf die Annahmen: System, Struktur, Prozesse

Acht von zehn Interviewpartner_innen haben Probleme, wie die Aufgaben im Unternehmen teilweise verrichtet und wie Prozesse gestaltet werden, beziehungsweise wie Entscheidungswege gestaltet sind.

IP 2 findet sich in manchen Projekten von seiner Organisation im Stich gelassen. Projekte werden vorgeben, die er dann an der Basis durchführen muss:

„Und da ist das Schulsystem immer wieder halt sehr, un, UNFREUNDLICH zu (.) zu (...) Menschen, die was bewirken wollen in der Schule ... also so ein FREIRAUM, dass man mit den Schülern irgendwie was macht, ist eigentlich (.) KAUM mehr gegeben, ja. Teaching to a Test, (.) ist der (..), ja, der Weg zurzeit“ (IP 2, Z 402-409).

Es kann hierzu kein direktes Spannungsfeld mit seinen Werten oder Bedürfnissen eruiert werden. Vermutlich jedoch könnten diese Situationen mit seinem Bedürfnis: „den anderen Leuten ... eine Freude zu bereiten“ (IP 2, Z 231-232) zusammenhängen.

Ein weiteres Beispiel, in dem eine interviewte Person Konflikte mit unternehmensinternen Prozessen hat, spiegelt sich bei IP 4 wider. Ihre Anstellung basierte auf einen befristeten Vertrag, der ein paar Wochen vor Ende der Laufzeit und nach dem Abhalten einer, für das Unternehmen wichtigen, Veranstaltung, nicht verlängert worden ist. Davor hatte sie einige Zeit unentgeltlich gearbeitet und schaffte sich ihre Position. Diese Situation widersprach womöglich ihrem Bedürfnis nach Stabilität und Sicherheit und wirkte eventuell unterschwellig als Spannungszustand, da eine unbefristete Anstellung oft für die Zukunft versprochen worden ist.

IP 3 und IP 5 standen immer wieder vor der Situation, sich im Unternehmen Erklärungen beim Kunden einfallen lassen zu müssen, wenn das Unternehmen zum Beispiel aufgrund interner Verfehlungen die Auftragsleistung nicht rechtzeitig erbringen konnte. Dies widerspricht bei beiden ihren Werten Ehrlichkeit und Gerechtigkeit und stellte teilweise ein großes Problem und Spannungsverhältnis im Arbeitsalltag dar:

„ich muss für wen anderen eigentlich so quasi LÜGEN, na, und (.) wenn das sowas auf der Tagesordnung stehen würde, ja, von der Unternehmenskultur her, dass man sich solche Machenschaften irgendwie erwartet, ja, (einatmend), ständig und laufend, das könnte ich nicht lange machen, weil dann müsste ich gehen, weil mich das innerlich so, so FERTIG macht und ich mich so extrem UNWOHL fühl (.), also mir wird da schon richtig schlecht“ (IP 5, Z 349-354)

Auch IP 6 fiel es in seinem ehemaligen Unternehmen schwer manche Unternehmenspraktiken anzueignen und etwa einen aggressiven Verhandlungsstil zu pflegen. Das Unternehmen legte Wert auf faktenbasiertes Arbeiten:

„Das ist für mich verwirrend ja, weil, weil dann bin ich (.) dann soll ich faktenbasiert arbeiten, ich meine, das mach ich so auch, ja aber, wenn das im Einklang ist, dann funktioniert das, aber dann bekomme ich nur FAKTEN (.) und habe nicht dieses zweite TOOL, mit dem ich arbeiten kann“ (IP 6, Z 416-419).

Ähnliche Erfahrungen machten auch IP 8, IP 9 und IP 10, in dem ihre Ansichten immer wieder mit den Prozessen und Systemen des Unternehmens aufeinanderprallten:

„das hätte man sicherlich anders machen können mit einer guten Leitung, Ressourcen so vergeudet haben für Sachen, die wirklich viel Zeit und Stress gemacht haben, also viel Zeit gekostet haben und viel Stress gemacht haben, die wir eigentlich für die Wirkungsstätte, für die Kinder auch brauchen hätten können, was zusätzlich ja auch noch mega war, das heißt man hat einfach (..) würde ich mal sagen, fast eine ganze Belegschaft ausgebrannt, nur damit man da an der Struktur gefühlt nichts ändern muss“ (IP 10, Z 462-468).

IP8 bezeichnete ihr Unternehmen als sehr träge in der Entscheidungsfindung. Dies steht konträr zu ihrer Persönlichkeit, da sie sich als „Scannerpersönlichkeit“ und offen für neue Sachen, beschreibt. Das Spannungsfeld hierzu dürfte jedoch als eine nicht allzu große Belastung empfunden werden.

Die Werte Offenheit und Transparenz vermisst IP 9 in seiner Organisation. Diese Grundwerte werden auf Organisationsebene kaum gelebt und er befindet sich, aufgrund Bekennung seiner Werte in wiederholten Spannungsfeldern:

„gibt es halt auch Werte, die ich vertrete, die auch immer wieder dazu führen, dass ich in der Arbeitswelt speziell in der Hierarchie nach oben und auf seitlich, ähm für Reibung und Gesprächsstoff oder für (.) ähm (...) sagen wir ENERGIE, es ist ja nicht immer nur negativ, aber für Energie Sorge, weil Transparenz ist grade in, in der, in dem Arbeitgeber, den ich habe, nämlich die Organisation 1, NICHT immer groß geschrieben“ (IP 9, Z 152-157)

4.3.1.5 Konflikte in Bezug auf Annahme: Norm bezüglich Vertrautheit und Ergebnismessung:

Für mehrere Interviewpartner_innen wie IP 1, IP 5, IP 6, IP 7 und IP 8 scheint es wichtig zu sein ein gutes Arbeitsklima zu haben, gut in der Gruppe zu arbeiten und eventuell auch mit den Arbeitskolleg_innen etwas privat zu unternehmen. Insbesondere IP 6 machte in seinem ehemaligen Unternehmen die Erfahrung, dass er keine Anknüpfungspunkte mit anderen Kolleg_innen fand. Dies schien auch durch die Unternehmenskultur verursacht, da Persönliches nicht ausgetauscht wurde, der Fokus auf faktenbasiertem Arbeiten lag und es einerseits wenig Raum für Zwischenmenschliches gab und andererseits ein starkes Konkurrenzverhalten in der Belegschaft die Norm war:

„dort hast du Leute (.), die haben ganz klar/ die wollen, die kommen da rein und wollen in drei Jahren den Chef, den Platz vom Chef einnehmen“ (IP 6, Z 385-387).

Ebenso schien es, dass seine Sicht der Ergebnismessung nicht mit jener des Unternehmens konform war:

„Emotionale Eiszapfen, also da kommt, da kommt nichts, der will sein Ding. Liefert mir die Zahl, oder liefert mir was auch immer, was die Funktion auch war, ähm, war eh Vertrieb, also Zahlen oder liefert mir das Ergebnis und bitte quatsche mich nicht an“ (IP 6, Z 399-401).

Auch IP 10 hatte mit der fehlenden Kontrolle durch die Geschäftsführung in ihrer Abteilung Probleme. Missstände wurden nicht aufgedeckt:

„Also Wertschätzung war überhaupt keine da, das war echt ein Riesepunkt und man ist auch nicht, ähm, sage ich mal. Es wurde sich nicht die Zeit genommen zu SEHEN, was da in der Wirkungsstätte wirklich los ist, weil, die haben sehr wohl auch mitbekommen, dass da viel schief rennt, aber nicht die Zeit gehabt, dass sie sich da reinsetzen und schauen was eigentlich rennt“ (IP 10, Z 446-450).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es bei den befragten Personen zu unterschiedlichen Spannungen mit den Unternehmen, in denen sie arbeiten und dessen Unternehmenskulturen und -werten kommt. Die berichteten Spannungsfelder lassen sich jedoch grob in folgende Unternehmenskulturannahmen gruppieren: Annahme menschliche Natur, Abgrenzung zu Gruppen, Mission/Ziele, Honorierung und Bestrafung, System/Struktur/Prozesse, Vertrautheit und Ergebnismessung. Diese Konflikte können auch bei Nicht-HSP auftreten, jedoch wird vermutet, dass diese von HSP stärker empfunden werden. Beispielsweise ist es fraglich ob die Konfliktsituationen in denen IP 3 und IP 5 für das Unternehmen vor Kunden lügen mussten, sich bei Nicht-HSP als Spannungen darstellen würden. Hierzu Näheres in den nächsten Kapiteln.

Der Wert Gerechtigkeit wird häufig erwähnt. Dieser steht in Verbindung mit der starken moralischen Werthaltung von hochsensiblen Personen und könnte ein Konfliktpotential in Unternehmen sein, in denen die Unternehmenspraxis und Unternehmenskultur ungerechte Praktiken begünstigt, wie beispielsweise die ungleiche Behandlung von Angestellten gleicher Hierarchiestufen, wie bei IP 1.

Des Weiteren, erwähnen drei Personen (IP 6, IP 7, IP 10) einen Konflikt mit ihren Unternehmen im Bereich Gewinnmaximierung versus menschlich-soziale Werte und ökologische Werte. Die rein ökonomische Ausrichtung widerspricht scheinbar ihrer innersten Überzeugung und könnte bei HSP aufgrund ihrer verstärkten Empathie zu einem stärkeren Spannungszustand führen als bei Nicht-HSP.

Oft wird Wertschätzung als Bedürfnis genannt, das ihnen von den Unternehmen in Form von Anerkennung ihrer Leistungen oder Anerkennung ihrer Bedürfnisse (IP 10) nicht gegeben wird. Hierzu könnte Wertschätzung auch generell im Zusammenhang genannt werden, wie das Unternehmen die Mitarbeiter_innen erachtet, entweder als gewinnbringende Faktoren oder als Individuen. In den Unternehmen von IP 6 und IP 7 wurden Angestellte als erstere gesehen.

Die Hälfte der Befragten erwähnte explizit auch die Wichtigkeit eines guten Arbeitsklimas oder es ist ihnen wichtig gut mit Kolleg_innen auszukommen. Auch dieses Bedürfnis, das nicht spezifisch für HSP ist, könnte jedoch eine besondere Bedeutung für sie haben,

da sie zum Beispiel Emotionen verstärkt wahrnehmen und negative Emotionen in ihnen vermehrt Stress auslösen. Wie sich in den Interviews zeigte, erleben die interviewten Personen oft eine Kombination aus mehreren Konflikten oder sie stehen miteinander in Zusammenhang. Es werden außerdem Konflikte genannt, die keine Wertdifferenzen als Ursprünge haben. Diese werden nachfolgend erklärt.

4.3.2 Sonstige Konflikte

Während der Interviews wird von Belastungssituationen in der Arbeit berichtet, die nur peripher mit Unternehmenskultur oder -werten in Verbindung stehen. Diese Konflikte beeinflussen jedoch stark das Arbeitsklima und wie sich die interviewten Personen in der Arbeit fühlen. Einige sind schlussendlich teilweise ausschlaggebend für die Kündigung des Arbeitsverhältnisses. Hauptsächlich Belastungsfaktoren waren Konflikte mit Kolleg_innen und Vorgesetzten.

IP 1 berichtet von Kolleg_innen, die von der Führungskraft bevorzugt werden, ihre bevorzugte Stellung im Unternehmen ausnutzen und andere Kolleg_innen unfair behandeln, sodass der Anschein von Mobbing am Arbeitsplatz entsteht. IP 1 konnte sich von dieser Situation nur schwer abgrenzen, da diese womöglich mit seinem wichtigsten Wert, Gerechtigkeit, in Konflikt stand. Ebenso befindet sich IP 5 in einem Konflikt mit ihrer Arbeitskollegin, da diese sie aufgrund der starken Arbeitsbelastung unter Druck setzt:

„ja, also sie ist halt ziemlich DRAMATISIEREND, sage ich jetzt einmal, ja. Und auch leicht überfordert und sie, sie überfordert sich selbst auch und dreht halt dann eigentlich komplett durch, na, ist komplett BLIND vor Überforderung halt, na und ähm, das (ausatmend) setzt mich auch eigentlich ein bisschen unter Druck, weil sie will immer alles fertigmachen“ (IP 5, Z 411-415).

Fünf Personen (IP 3, IP 4, IP 7, IP 9, IP 10), berichten von Konflikten mit Führungskräften. Die Konflikte sind sehr verschieden und einer persönlichen Ebene zuzuordnen. Sie reichen von ausgenutztem Vertrauen, Hinhaltetaktiken auf Verbesserung von Konditionen (IP 4 und IP 10), Missgunst (IP 4, IP 10) bis hin zu Ablehnung und fehlender Wertschätzung eigener Ideen (IP 9). Diese Erlebnisse werden eingehend geschildert, wie zum Beispiel von IP 4:

„Erwartungshaltung aufbauen und die dann ganz kurzfristig, also quasi so, so losgelöst, zum einen ist die Erwartungshaltung aufgebaut worden (.), meine Arbeitsleistung SEHR stark in Anspruch genommen worden, also immer quasi mit dem Zuckerbrot, oder mit der Karotte vor der Nase, und dann ähm, quasi ohne, ohne

Vor, Vorauswarnung dann zu sagen: nein, du wirst nicht verlängert“ (IP 4, Z 236-240).

„diese Dinge, die da nicht gepasst haben, so auf dieser, dieser zwischenmenschlichen Ebene mit den beiden Levels nach oben, ähm, dass das schon auch (.) ich glaube gar nicht bewusst, aber zum Teil halt auch Missgunst da war“ (IP 4, Z 602-605).

Des Weiteren kann hierzu mangelnde Konfliktlösungsfähigkeit der Führungskräfte gezählt werden und Kränkungen wie *„offener Gesichtsraub vor versammelter Mannschaft“* (IP 9, Z 426- 427) als IP 9 eine Beförderung, für die er sich jahrelang auch offiziell beworben hatte, verwehrt wurde.

Die Einstellung einer neuen Geschäftsführung bedeutet für IP 7 auch eine Neudefinition ihrer Stelle als HR-Generalistin und eine Neuausrichtung der Unternehmenskultur, die IP 7 nicht vertreten konnte:

„und, ich/ was man halt einfach gemerkt hat, ist, dass ähm, für diesen zweiten Geschäftsführer Personal (.) Mitarbeiter, kein, kein hohen Stellenwert hatten. Mitarbeitende sind auszutauschen, und auch Personalarbeit eher doch vermehrt administrativ jetzt doch gesehen hat“ (IP 7, Z 327-330).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Konflikte welche nicht auf Wertdiskrepanzen zwischen Unternehmen und Mitarbeiter_innen basieren, nicht primär Teil dieser Arbeit sind, jedoch einen entscheidenden Anteil am Wohlbefinden der interviewten Personen selbst haben. Diese Konflikte mögen auch einen Hinweis geben, wie mit solchen Situationen im Unternehmen umgegangen wird und bedürfen einer individuell näheren Betrachtung. Häufig treten Wertdiskrepanzen und sonstige Konflikte in Kombination auf. Es gibt somit mehrere ausschlaggebende Faktoren, die die befragten Personen in Spannungszustände versetzen können. Jene Konflikte, die nicht einem Wertekonflikt zugeordnet sind, sind hauptsächlich Konflikte mit anderen Kolleg_innen oder mit direkten Vorgesetzten. Es stellt sich nun die Frage, wie die betroffenen Personen mit diesen Spannungen umgehen und welche Strategien sie anwenden. Dies wird im nächsten Unterkapitel erläutert.

4.3.3 Umgang mit Belastungssituationen und Strategien

Konflikte im Arbeitsumfeld, egal ob durch Wertedifferenzen oder andere Ursachen hervorgerufen, stellen für die Betroffenen eine hohe Belastungssituation dar. Das Empfinden dieser Situationen wird im nächsten Kapitel behandelt. Dieses Kapitel fokussiert auf

die Frage, wie hochsensible Personen mit Belastungssituationen umgehen und welche Strategien sie haben, um diese zu lösen oder die Situationen für sie selbst zu erleichtern. Wie sich herausstellt, könnte die Art und Weise, wie mit den Situationen umgegangen wird, sehr wohl mit der empfundenen Stärke der Belastungssituation in Verbindung stehen.

4.3.3.1 Direkte Ansprache bei Führungskraft

Entstehen Konflikte, berichten acht von zehn interviewten Personen (IP 1, IP 3, IP 4, IP 5, IP 7, IP 9, IP 10), dass sie in den verschiedensten Situationen proaktiv ein Gespräch mit der Führungskraft suchen. Dies reicht von Konflikten mit anderen Kolleg_innen (IP 1 und IP 4), über Präsentation von neuen Ideen (IP 9) bis hin zu Ermahnungen von Führungspersonen bei deren Fehlverhalten (IP 3). Die Gespräche mit den Führungskräften und die direkte Ansprache von Problemen ergab keine Erleichterung, besonders wenn es sich um immer wiederkehrende Konflikte handelte. Es scheint durchwegs, dass die Möglichkeit mit der Führungskraft zu sprechen, um den eigenen Ärger Ausdruck zu verleihen (IP 1 oder IP 10), immer mehr an Wirksamkeit verlor, je öfter die betroffene Person vorsprach. In den acht Fällen schien keine Intervention der Führungsperson oder von Seiten des Unternehmens vorgenommen worden zu sein, um die Situationen zu lösen. Die Spannungssituationen konnten mit der offenen Ansprache nicht gelöst werden, sondern schienen sich zu verschlechtern, wie bei IP 10.

4.3.3.2 Ausführung von Aktionen gemäß der eigenen Werte – Änderung von Verhaltenskognitionselementen

Drei Interviewpersonen berichten, dass sie in Spannungssituationen ihr Verhalten gemäß ihren eigenen Werten ausrichteten und sich Erleichterung verschafften, indem sie bewusst gegen die Vorgaben des Unternehmens handelten. Dies würde auch in Konformität zur Dissonanztheorie nach Festinger (1962) stehen. Ein Verhaltenskognitionselement wurde somit geändert.

IP 3, in ihrer Funktion als Personalverrechnerin in einem ehemaligen Unternehmen, konnte beispielsweise ihr Spannungsgefühl erleichtern, indem sie konform ihren Werten handelte. Die Geschäftsführung hatte den Angestellten zugestandenen Zulagenstunden nicht anerkannt. Dies stand im Widerspruch zu ihrem Gerechtigkeitsbedürfnis. Infolgedessen zählte sie dennoch die noch fehlenden Stunden in die Abrechnung hinzu:

„wenn ich ihnen doch noch die drei Zulagenstunden oder irgendwas, irgendwie halt dann ähm zuschancen konnte, das war für mich schon befriedigend, weil ich gewusst habe, der Chef kann es sich leisten, also es ist ja nicht so, als hätte er es sich nicht hätte leisten können, ähm und es war für mich schon ein befriedigendes

Gefühl, weil ich gewusst habe, die haben jetzt das, was ihnen zusteht“ (IP 3, Z 289-294).

Bei IP 9 bildete sich eine Spannungssituation, da neue Ideen von der Führungskraft immer abgewiesen wurden und die Organisation die Werte Toleranz, Offenheit und auch eine Art von Innovation, nicht vertrat. Er schaffte sich seine eigene Blase und versuchte aktiv in der Organisation neue Ansätze durchzusetzen, auch mit der Devise Sachverhalte zu ändern, obwohl diese nicht aktiv freigegeben wurden:

„lieber um Entschuldigung bitten, als um Erlaubnis fragen“ (IP 9, Z315-316),

„ich habe dort angefangen nach (.) hochgeschätzt drei Jahren oder so (..) informell mir da meinen eigenen Bereich zu schaffen (..) und habe dort aber auch nicht viel gefragt, sondern ich habe einfach GETAN (.) meinen Werten entsprechend“ (IP 9, Z 321-324).

Auch IP 10 merkte, dass sie sich mit manchen Regeln in ihrem Unternehmen nicht anfreunden konnte. Sie legt sehr deutlich dar, dass sie mit manchen Entscheidungen, welche Prozesse und Systeme betrafen, schwer zurechtkam. Folglich stand sie für das ein, das sie selbst als richtig erachtete:

„also da habe ich dann schon gemerkt, da bin ich dann schon ein bisschen drüber gegangen, weil es mir einfach echt gegen den Strich gegangen ist. Solche Sachen, die ich ÜBERHAUPT nicht logisch nachvollziehen kann (.), nach meinem Gespür sich komplett nicht richtig angefühlt haben“ (IP 10, Z 765-768),

„eigentlich geht es darum, dass ich einfach auch gemerkt habe, dass ich dann schon für das einstehen wollte, was mir oder was ich in dem Fall für richtig erachte“ (IP 10, Z 786- 788).

4.3.3.3 Versuch, Dinge auszublenden, in Arbeit zu vertiefen, zu ignorieren, sich abzulenken - Dissonanzminimierung

Eine weitere Möglichkeit, mit Spannungszuständen umzugehen, ist die Aufmerksamkeit auf andere Dinge zu richten, die nicht in Zusammenhang mit dem Konflikt stehen. Dies würde ebenfalls eine mögliche Strategie in der kognitiven Dissonanztheorie sein und ermöglicht Dissonanz zu verringern. Siehe hierzu Kapitel 2.3. Der Erfolg dieser Strategie ist abhängig von der Stärke der Dissonanz und wie häufig diese ausgelöst wird. Vier Interviewpartner_innen schildern davon.

IP 3 berichtet, dass es aufgrund des schlechten Arbeitsklimas und von teilweise unternehmenskulturtechnischen Konflikten mit der Führungskraft, es für sie wichtig war, Dinge auszublenden und sich so abzugrenzen:

„Also, wie soll ich sagen, auf jeden Fall habe ich DA nochmals ganz stark gelernt, ähm, dieses, also mich abzugrenzen und eben die Dinge nicht anzunehmen, einfach auszublenden, das war da eigentlich, also DA so wichtig wie noch NIE, in dem Unternehmen“ (IP 3, Z 476-478)

Auch IP 4 vermied es sich mit dem Arbeitsumfeld, mit dem sie Schwierigkeit hatte, bewusst auseinanderzusetzen, unter anderem da ihr die Tätigkeit in der Organisation an sich sehr gefallen hat. Dies könnte auch als Form von Ablenkung betrachtet werden. Die Tätigkeit hatte eine größere Bedeutung als das Arbeitsumfeld. Dies sieht sie heute anders:

„I: Du hättest gemeint du hast es rausgeschoben, kannst du da bitte näher definieren, was du da rausgeschoben hast? #00:57:37-8#

B: Hm (zustimmend), ähm, also so, so eine Reflexion, ob das das Arbeitsumfeld ist, das ich MÖCHTE, also die Tätigkeit wollte ich auf alle Fälle, aber, also ich hätte das Umfeld der Tätigkeit glaube ich noch untergeordnet, was ich jetzt nicht mehr tun würde“ (IP 4, Z 547-551).

Bei manchen Tätigkeiten, die für IP 5 als nicht sinnvoll erscheinen, die sie jedoch in ihrer Arbeit verrichten muss, versucht sie sich gedanklich mit dem Konflikt nicht auseinanderzusetzen. Für sie stellt Sinnhaftigkeit in ihrem Leben ein großes Anliegen dar. IP 5 erkennt aber, dass ihre Strategie auf Dauer nicht funktioniert und dazu führt, dass sie sich die Situationen in weiterer Folge analytisch erklären muss. Dies wäre eine weitere Strategie mit der Spannungssituation umzugehen:

„Ich denke nicht darüber nach (..) also ich darf darüber nicht nachdenken, sondern einfach tun (..), also dann schalte ich innerlich dann ab halt, na dann konzentriere ich mich nur darauf, was ist der nächste Punkt“ (IP 5, Z 554-556),

„weil das Nachdenken, das Nicht-Nachdenken, geht nur begrenzt und irgendwann einmal kommt es in voller WUCHT, und dann hört es nicht mehr auf, das Nachdenken, na, und dann dreht es sich nur mehr, na. Und ich versuche es dann immer so RATIONAL zu erfassen, was halt da eigentlich abgeht in dem Ganzen, weil zuerst ist ja die Emotion da, na und die Verwirrung und was weiß ich alles, na und dann versuche ich immer mir das aufzuschreiben und eben (.) und analytisch und strukturell irgendwie so zu erfassen, dass ich auch verstehen kann, was da passiert“ (IP 5, Z 709-715)

Analytische Erklärungen für sich selbst zu finden und sich sachlich auf die Arbeit zu konzentrieren, findet sich auch in den Erzählungen von IP 7 wieder:

„ja, ähm, dass es, dass ich eben das dann zum Beispiel sagen kann: ok, ich dröle das runter (...) ähm, und kann es halt einfach dann runterdröseln, auch das sind zum Beispiel Tätigkeiten, wenn ich es im beruflichen Kontext setze: das sind die Aufgaben, das ist das Ziel dahinter, das ist die Intention, ja, Ziel, Intention, wie kommt es zu dem ganzen (...) ähm (...), was ist dafür notwendig, dass ich das eben für mich aufbereite“ (IP 7, Z 467-472).

Im Gegensatz dazu spricht IP 8 offen an, Spannungssituationen, in denen ihre Einstellungen konträr mit jenen der Organisation sind, auszublenden. Es scheint, dass auch sie sich infolgedessen auf andere Arbeitsbereiche konzentriert. Dies stellt eine erfolgreiche Strategie dar, da die Spannungssituation eventuell noch nicht so stark empfunden wird:

„Es ist schwierig, ich meine, ich versuche das dann ehrlich gesagt immer ein bisschen auch auszublenden und ich, ich blende das dann auch einfach aus, weil ich mir denke: ok, ich bin jetzt an der Sache dran, ich kümmere mich jetzt um das und das soll im Prinzip proaktiv sein und durchaus auch positiv und dann ignoriere ich einfach den Rest“ (IP 8, Z 406-413).

4.3.3.4 Neues Kognitionselement hinzufügen

Von einer weiteren ähnlichen Möglichkeit wie IP 8, sich abzulenken und den Fokus auf andere Dinge in der Arbeit zu richten, berichtet IP 4. Sie versuchte sich auf die positiven Aspekte zu konzentrieren. Dies wäre vergleichbar mit einer Strategie der kognitiven Dissonanztheorie, siehe Kapitel 2.3, bei der scheinbar ein neues, positives Kognitionselement hinzugefügt wird, um die allgemeine Dissonanz, den Spannungszustand, zu verringern:

„also AUCH quasi, die, die schönen Dinge an der Arbeit zu schätzen und quasi eben die Dienstreise zu genießen, also auch, wenn es jetzt auch ein MEHRAUFWAND an Arbeit ist, aber auch, also quasi dieses, dieses Schöne da rauszunehmen“ (IP 4, Z 623-625).

Analog hierzu bemerkt IP 7, sich einerseits auf die positiven Aspekte zu fokussieren und andererseits Vorgänge logisch und sachlich zu erklären:

„dass ich das eben für mich aufbereite, dass ich mich dann dem auch in gewisser Weise anpasse, an eben diese einzelnen Prozesse und Hintergründe, ähm und dann eben auch zum Beispiel auch meine Argumentation, also ich habe dann natürlich, ja (...) kognitive Dissonanz und so. Ähm, dass ich mir dann auch schaue, wie ich mir das teilweise dann selber zu Recht lege, dass ich mich dann dem anpassen kann, beziehungsweise dann mir auch die Sachen rauspicke, mit denen ich gut (...) gut zurechtkommen kann, vielleicht“ (IP 7, Z 471-477).

4.3.3.5 Versuch Einstellungen zu ändern/ zu beschönigen/ Anpassung der Werthierarchie

Kurzfristig haben vier Personen (IP 1, IP 4, IP 5, IP 7) versucht ihre Einstellungen hin zur Unternehmenskultur zu ändern oder womöglich die Wichtigkeit ihrer einzelnen Werte anzupassen. Dies wäre eine weitere Strategie, die auch bei der kognitiven Dissonanztheorie, siehe Kapitel 2.3, erwähnt wird. Bei allen Personen war diese Vorgehensweise nicht erfolgreich und hatte vor Augen geführt, dass sie ihre Einstellungen und in weiterer Folge ihre dahinterliegenden Werte nicht einfach ändern können, um damit die Spannungssituation abzubauen.

IP 1 versuchte sich von den Belastungssituationen in der Arbeit abzugrenzen, indem er immer wieder die Wichtigkeit der Arbeit herunterspielte, sich immer wieder fragte, welchen Stellenwert die Arbeit in seinem Leben hat und welche Werte für ihn mehr Bedeutung haben:

„Ja, JA. Habe ich lange versucht bis ich mich/ des war ja/ ich habe gemerkt, ok, das passt nicht zu mir (.) ich habe versucht, ok, kann ich damit umgehen? (.) Ich hab, hab mir das lange ANGESCHAUT, hab, hab immer wieder versucht, ok, mir zu sagen: "ok, es ist jetzt aber nur die Arbeit, es ist jetzt nicht dein ganzes Leben". Aber wenn wir uns ehrlich sind, ich verbringe mindestens vierzig Stunden in der Woche, in der Arbeit, man muss natürlich mit seinen Werten runter gehen“ (IP 1, Z 578-583).

IP 4 hatte durchwegs die Erwartung, dass sich die Arbeitsumstände verbessern. Dies wurde aktiv von ihren Führungskräften versprochen. Es ist möglich, dass die Hoffnung auf einen erreichbaren, unbefristeten Vertrag mit mehr Sozialleistungen dazu geführt hat, dass andere Bedürfnisse momentan wichtiger schienen als ihr Bedürfnis nach Stabilität und Sicherheit. Es wird vermutet, dass die Tätigkeit in dem Moment eine größere Bedeutung hatte als die Arbeitsumgebung. Nun würde sie das Umfeld der Tätigkeit vorziehen.

Die Einstellungen zu ändern, um sich den Situationen in der Arbeit anzupassen, versuchte auch IP 5. Sie musste aber erkennen, dass dies für sie nicht durchführbar ist und kein möglicher Weg einer Abgrenzung darstellte:

„I: Hast du einmal das Gefühl gehabt bei diesen Situationen, deine Einstellungen zu gewissen Dingen in Frage zu stellen, oder? #01:22:13-8#

B: (Lacht), Ja sicher, aber (..) ich kann, ich kann auch nicht raus aus meiner Haut, weil wenn ich mir denke: ja ok, eben ich könnte mir keine Gedanken darübermachen, es könnte mir so komplett wurscht sein, also was mit der Firma ist,

Hauptsache ich bekomme mein Geld oder irgendwie sowas, ja, aber das funktioniert nicht“ (IP 5, Z 762-767).

Wie in der Situation von IP 7 erkennbar ist, scheint der Versuch einer Einstellungsänderung durchaus möglich zu sein, insbesondere wenn versucht wird, Dinge zu reflektieren und eigene Emotionen und Ansichten in den Hintergrund zu rücken. Ihre Strategie war es, Situationen auf eine Sachebene zu beschränken. Somit war es ihr möglich, gewisse Einstellungen vom Unternehmen wenn auch nur kurzfristig zu übernehmen:

„Weil das passiert, das kann dann auch schnell passieren, dass man dann irgendwann nicht mehr genau (.) bewusst unterscheiden kann, was ist jetzt eigentlich mein Eigenes und meine eigene Einstellung, meine eigene Kultur und was ist das von den anderen und vom Unternehmen“ (IP 7, Z 487-490).

Ihre Einstellungen scheinen jedoch unbewusst weiter gewirkt zu haben, sodass ihr Leidensdruck stieg und schlussendlich eine endgültige Einstellungsänderung nicht stattgefunden hat:

„aber für mich war dann eben diese Differenzen und das ganze einfach (...) einfach SO stark, dass auch wenn ich dies alles VERDRÄNGEN wollte, ja, und dann diese Emotionen beiseitegeschoben habe, versucht habe mir das eher schön zu reden und das einfach so rauszunehmen und sonst was, einfach für mich, mein Leidensdruck persönlich einfach, mein persönlicher Leidensdruck immer mehr gewachsen ist“ (IP 7, Z 496-503).

Ähnlich wie IP 5 berichtet auch IP 6, dass eine Änderung der Einstellungen nicht funktioniert. Er spürte innerlich von Anfang an, dass die Unternehmenskultur nicht mit seinen Wertevorstellungen und Bedürfnissen zusammenpasste und hatte nicht versucht, diesen innerlich gefühlten Spannungszustand oder die Konflikte logisch zu analysieren:

„Ich habe (..) dort angefangen zu versuchen diese, diese Balance schneller irgendwie reinzubekommen, dass ich gemerkt habe, das spürt sich falsch an, dann ist es wahrscheinlich auch falsch (.) und habe es nicht so in Frage gestellt, so im Sinne von (.) ähm: das spürt sich falsch an, aber lass es uns mal logisch überdenken, warum spürt es sich falsch an. Das ist wurscht, du kannst mit so vielen logischen Sachen kommen, du kommst auf das Ergebnis: es ist einfach nicht passend, ja“ (IP 6, Z 521-526).

4.3.3.6 Abhilfe durch Erklärungsfindung, Trivialisierung

Einigen hochsensiblen Personen ist es wichtig, Dingen auf den Grund zu gehen, diese zu verstehen und Erklärungen zu erhalten. Dies kann einerseits dazu genutzt werden,

wie bei IP 5 und IP 7, Vorgänge auf einer sachlichen Ebene zu betrachten, andererseits kann es auch helfen ein tieferes Verständnis, welches für HSP wichtig ist, zum Beispiel für andere Personen, zu erlangen. IP 9 berichtet davon, dass eine Reflektion und dadurch ein besseres Verständnis durchaus eine Abhilfe in Spannungssituationen bieten können:

„die Entscheidungen, die andere treffen oder auch die ganze Organisation trifft, auch wenn die den eigenen Werten nicht entsprechen, gibt es oft Rahmenbedingungen, die sie notwendig machen (.) oder einfach unveränderlich machen und ähm, darüber zu reflektieren (..) hilft MIR halt, Entscheidungen, die nicht meinen Werten entsprechen besser hinnehmen zu können“ (IP 9, Z 412-416):

Die Dissonanz wurde scheinbar nicht aufgehoben, sondern das Spannungsgefühl erleichtert.

Ähnlich dazu passt die Trivialisierung, bei der versucht wird, die Wichtigkeit einzelner Elemente zu verringern. Dinge werden banalisiert, es werden gleichfalls Erklärungen aber eher im Sinne von Rechtfertigungen gesucht. Hierzu führen IP 2 und IP 8 entsprechende Beispiele an. IP 2 findet Prozesse und Systeme in der Überorganisation fragwürdig. Er hatte sich früher engagiert diese zu ändern, stieß aber auf Hindernisse, die dazu führten, dass er sich dabei nicht wohl fühlte. Infolgedessen, so scheint es, musste er sein Engagement in diesen Bereichen aufgeben. Da ein gewisser Spannungszustand jedoch vorhanden ist, fand er für sich folgende Erklärung:

„Ich denke mir, ich bin dann zufrieden, weil ich eine Lösung gefunden habe für mich, ich denke mir (..): ich hätte mitmachen können, ich hätte mich engagieren können, habe es aber nicht gemacht daher (.) habe ich eine Entscheidung getroffen und (.) ich glaube immer für mich ist immer wichtiger, immer wichtiger geworden einfach eine Entscheidung zu TREFFEN (.) zu sagen: mache ich, ja oder nicht, wenn ich eine Entscheidung getroffen habe, REDE ich halt dann quasi da nicht mehr mit (.) wenn mich wer fragt, sage ich: du (..) ich hätte mich engagieren, können, habe es nicht gemacht, daher habe ich mir quasi das RECHT genommen weiter zu kritisieren“ (IP 2, Z 438-446).

Ebenso wie IP 2 fand auch IP 8 einen Weg sich innerlich bei Tätigkeiten, die nicht ihren Ansichten entsprechen, abzugrenzen:

„Aso, nein, ich hacke das ab. Nein. Ich denke mir, ok, die Aufgabe ist die, ich schreibe das jetzt runter, ich lasse das nochmals gegenlesen von, von einer, von unseren ExpertInnen aus dem Haus, ob ich jetzt eh nicht irgendwas missverstanden habe, nämlich einfach inhaltlich mit diesen Berechnungen und Sonstiges (.) und

wenn die dann sagt: ja, ja passt, dann denke ich mir: ok, hacken wir ab, ist erledigt, ist abgegeben“ (IP 8, Z 581-585).

Es scheint jedoch, dass die Spannungszustände bei IP 2 und IP 8 nicht so stark empfunden werden und diese Strategien der Dissonanzminimierung tatsächlich wirken.

4.3.3.7 Emotionen in den Hintergrund rücken

Eine alternative Form der Ablenkung und der Verdrängung hatte IP 7 angewendet, indem sie ihre Emotionen, die sie aufgrund der Diskrepanz zwischen eigenen Einstellungen/Werten und Unternehmenskultur spürte, verdrängte. Sie versuchte sachlich neutral ihre Arbeit zu verrichten. Die Auswirkungen hierzu waren fatal, da die Dissonanz scheinbar nicht aufgelöst oder gemildert werden konnte und sich bei ihr in weiterer Folge eine Depression bildete:

„Weil es dazu geführt hat, dass ich meine eigenen EMOTIONEN in den Hintergrund gerückt habe (..) damit ich funktioniere, und das Funktionieren ist in den Vordergrund gerückt, und alles was mit Emotionen und allen selbst zu tun hat ist in den Hintergrund gerückt (.) und um es jetzt in die Spitze zu treiben, hat es mich in die Depression getrieben“ (IP 7, Z 377-381),

„ich rücke sie in den Hintergrund insofern als dass sie sich bei mir nicht mehr so nach außen hin, diese EMOTIONEN an sich zeigen, und ich sie nicht wahrnehme richtig“ (IP7, Z 419-421).

4.3.3.8 Generierung von Emotionen

IP 6 befand sich in einer Unternehmenskultur, in der Persönliches stark vermieden wurde, in der faktenbasiertes Arbeiten gefordert war und zwischenmenschliche Beziehungen wenig Platz hatten. Als stark fühlende Person versuchte er mittels einer sehr individuellen Strategie unbewusst Emotionen in der Arbeit zu generieren, indem er seine Kolleg_innen teilweise humorvoll provozierte, um so seinem Gefühlsanspruch Rechnung zu tragen:

„Humor war das Einzige, wo die darauf angesprochen haben, also das war jetzt nicht über Gefühle reden, aber weißt eh, das ist so wo du, wo du/ du schaust, auf was reagiert der HUMORVOLL, also das waren schon Menschen auch, außerhalb der Arbeit, aber innerhalb der Arbeit haben Sie das nicht zulassen, ähm (.) und ich tu halt gerne blödeln, das muss man auch sagen, und ich habe mich dann halt versucht ein bisschen so, à la Till Eulenspiegel (.) durch zu manövrieren.“ (IP 6, Z 449-454).

4.3.3.9 Erleichterung Halbtagsjob

Zwei Personen (IP 3, IP 5) berichten, dass die Halbtagesanstellung ihnen hilft, mehr Zeit für sich zu haben, diese Erlebnisse in ihrer freien Zeit zu verarbeiten und der Situation vergleichsweise geringere Zeit ausgesetzt zu sein:

„das kann ich auch nur TOLERIEREN und mitmachen, weil ich nur zwanzig Stunden bin und das nicht jeden Tag. Da kann ich es eher mehr so übertauchen und so quasi halt runterschlucken“ (IP 5, Z 433-441)

4.3.3.10 Kündigung/ Positionswechsel

Schlussendlich, wenn der Druck des Spannungszustandes steigt, war für viele Interviewpartner_innen der letzte Ausweg die Kündigung oder ein Positionswechsel. Dies war bei fünf von zehn Personen der Fall (IP 1, IP 6, IP 7, IP 9, IP 10). Nur drei Personen (IP 2, IP 5, IP 8) befinden sich noch immer im selben Unternehmen, in derselben Funktion. Hierzu, wie weiter oben erwähnt, wird vermutet, dass diese Spannungskonflikte bei IP 2 und IP 8 noch im Bereich des Erträglichen liegen. IP 1 beschreibt den Punkt, an dem die Situation für ihn nicht mehr akzeptierbar war, wie folgt:

„wenn mal, wie bei Firma 2 ein Punkt war, wo das nicht mehr vertretbar war und das war für mich so (.) nach einem, einem Monat, eineinhalb Monaten, wo ich gemerkt habe, ich versuche dagegen etwas zu tun, aber es wird einfach nicht besser. Und da war für mich einfach ein Punkt erreicht, wo ich mit den Wert/ wo ich mit DEM nicht mehr umgehen können hab.“ (IP1, Z584-592).

Zusammenfassend stellt sich heraus, dass der Umgang und die Strategien bei Wertekonflikten und sonstigen Konflikten ähnlich sind. Die angewandten Strategien von HSP, um Dissonanz aufzulösen oder sie zu mildern, sind oft konform mit jenen der kognitiven Dissonanztheorie im Kapitel 2.3. Nur bei sehr wenigen Personen waren Strategien der Dissonanzmilderung erfolgreich. Einzig bei zwei Personen, IP 2 und IP 8, scheint eine Form von Trivialisierung gegenwärtig ein Weg zu sein, Dissonanz abzuschwächen. Hierbei wird jedoch vermutet, dass die Dissonanzstärke vergleichsweise als gering empfunden wird. IP 9 berichtet, dass ein tieferes Verstehen des Systems, der Prozesse und der Beweggründe anderer Personen dazu geführt hat den Spannungszustand zu mildern. Diese Vorgehensweise wurde so erfolgreich sonst in den anderen Interviews nicht geschildert und es scheint Wert zu sein, sie näher in zukünftigen Studien zu erforschen, besonders für HSP, da es vielen hochsensiblen Personen wichtig ist, Sachverhalte und Zusammenhänge zu verstehen. Zwei weitere Personen (IP 5 und IP 7) berichten von

ähnlichen Reflektionen, die aber bei ihnen langfristig nicht geholfen haben, Dissonanz auf ein erträgliches Minimum zu reduzieren.

Weitere Strategien sind: die direkte Lösung des Konflikts mittels Ansprache bei der Führungskraft, Handlungen gemäß den eigenen Werten auszuüben und die Änderung eines Verhaltenskognitionselements. Außerdem wird angegeben, Dinge auszublenden, zu ignorieren, sich in die Arbeit zu vertiefen, sich abzulenken, sich auf positive Aspekte zu konzentrieren und die eigenen Einstellungen kurzfristig zu ändern. Die Interviewpartner_innen versuchten Situationen zu beschönigen, die eigene Werthierarchie anzupassen sowie dissonante Elemente zu trivialisieren, Emotionen zu unterdrücken und Emotionen zu generieren.

Es kann vermutet werden, dass HSP aufgrund der intensiveren Reizwahrnehmung und -verarbeitung kognitive Dissonanz verstärkt wahrnehmen und sie somit vermehrt Strategien benötigen, diese zu minimieren, wie auch von IP 4 erwähnt (IP 4, Z743-754). Schlussendlich, falls das Spannungsverhältnis zu groß ist, kann scheinbar keine der dargestellten Strategien helfen diese Dissonanz aufzulösen, sodass nur als Ausweg die Kündigung oder ein Positionswechsel bleibt, um sich somit aus der Spannungssituation und dem Druck zu befreien, wie es bei der Hälfte der interviewten Personen der Fall ist. Es scheint nun folglich wichtig zu sein, wie HSP Konflikte erleben und Situationen empfinden. Dies wird im nächsten Kapitel dargestellt.

4.3.4 Empfindung und Auswirkung der Situation

Wie sich in den Gesprächen zeigt, werden die einzelnen Konfliktsituationen als belastend empfunden. Je nachdem, wie stark der Spannungszustand ist und womöglich welchen zusätzlichen Faktoren die Personen auch in anderen Bereichen ihres Lebens ausgesetzt sind, werden diese Situationen als frustrierend (IP 9) und stressig (IP 5) empfunden. Die Spannungen können so weit führen, dass sich ein Burnout (IP 10) oder eine Depression (IP 7) bilden kann. Auch hier scheint die Bandbreite an Emotionen und Erfahrungen sehr verschieden zu sein. Spannungssituationen beeinflussen das psychische und physische Wohlbefinden und das generelle Gefühl gegenüber dem Arbeitsplatz. Die Interviewpartner_innen berichten ebenfalls, dass diese Konflikte sie auch im Privatleben beschäftigen.

4.3.4.1 Psychische Belastungen

Es scheint, dass Konfliktsituationen von den befragten Personen ausführlich geistig verarbeitet werden, je intensiver die Spannungsgefühle sind. IP 1 beispielsweise gibt an, dass er aufgrund eines Konfliktes mit zwei Kolleg_innen und der Unternehmenskultur,

auch am Wochenende über die Probleme in der Arbeit nachdachte und die Situation für ihn psychisch noch belastender geworden wäre, hätte er nicht gekündigt:

„und ich glaube, wenn ich nicht den, den Schritt gemacht hätte, dass ich dann GEKÜNDIGT hätte, ich glaub, dass mich das schon psychisch schon SEHR, SEHR mitgenommen hätte.“ (IP1, Z 523-525).

Obwohl sich IP 2 scheinbar in einem eher geringeren Spannungszustand mit dem System und den Prozessen der Organisation befindet, beschäftigen ihn gedanklich Situationen wie beispielsweise die Organisation der Zentralmatura. Einer der Gründe ist, dass er mit Schüler_innen mitempfindet und er so stets über diese Situation nachdenken muss:

„JA, ich denke schon öfters über das nach ähm (ausatmend) (...) geb, gib ich mir/ wie soll ich sagen, HÖR nicht auf zum Nachdenken“ (IP 2, 421-422),

„ICH muss die Schüler zur Matura bringen, und habe eigentlich mit jedem Schüler, der das irgendwie nicht geschafft hat oder Probleme gehabt hat, mitgelitten, ja (.) und aus dem heraus hat sich auch sicherlich ein großer Leidendruck entwickelt, also nicht vom System her, sondern (..) dass die Schüler da jetzt irgendwie die MATURA nicht schaffen, oder dass die, dass die da irgendwie Schwierigkeiten dabei haben. Und habe da irgendwie ZU SEHR mitgelitten“ (IP 2, Z 391-396).

Des Weiteren werden von IP 5 und IP 8 Gefühle von Stress genannt. Bei IP 5 weitet sich der Konflikt mit der Kollegin, die aufgrund des hohen Arbeitspensums Druck verspürt, dahingehend aus, dass sie zum einen Mitleid mit der Person empfindet und sie etwas von der Arbeit abnehmen will. Zum anderen wird sie selbst von der Arbeitsbelastung gestresst. Der Konflikt mit der Kollegin scheint aber nur ein Aspekt zu sein, mit dem sie momentan im Unternehmen schwer klarkommt:

„fühle ich mich ständig, ständig unter STRESS, (.), weil ich halt immer das GEFÜHL habe (.) ich muss bis um vier so quasi alles erledigt haben, weil sonst muss ich länger bleiben, na (.) und darum, ähm, habe ich den ganzen Tag eigentlich so einen Druck und ein Stressgefühl“ (IP 5, Z 492-495).

Das Gefühl von Stress empfindet ebenfalls IP 8, jedoch in dem Zusammenhang, dass das Unternehmen teilweise Werte und Einstellungen vertritt, die gegen ihre ökologischen Überzeugungen gerichtet sind. Dies lässt in ihr eine Art Stressgefühl hochkommen:

„es stresst, es ist (.) ja unver/ ja mir ist das echt unverständlich, wie, wie man auf diese Positionen so beharren kann“ (IP 8, Z 374-376).

Mit einem Wertekonflikt ist gleichermaßen IP 9 konfrontiert und beschreibt die Situation als frustrierend, womöglich auch deswegen, weil er aktiv versucht seine Werte in der Arbeitsstelle zu leben:

„I: Wie geht es Ihnen dabei in solchen Situationen? #00:26:57-1#

B: (..) Oft frustrierend (lacht), also ähm, da ist, da es ja wirklich ein, ein MIR zu Grunde liegender WERT ist, ist es natürlich schwierig, wenn, wenn dieser Wert immer wieder ähm, nicht erfüllt werden kann“ (IP9, Z. 271-274)

Einen Wertekonflikt erlebte weiters auch IP 6, jedoch scheinbar auf einer verstärkt zwischenmenschlichen Ebene. Die Angestellten im Unternehmen, womöglich auch beeinflusst von der Unternehmenskultur, erschienen ihm als sehr kompetitiv, faktenbasiert und wenig emotional. Dies weckte das Gefühl ein Außenseiter zu sein:

„SO fühlt sich das in etwa an, du bist einfach drinnen und denkst dir: uff, da bin ich definitiv der Outsider (.) und das spürst du aber auch, auch wenn die das vielleicht nicht sagen,“ (IP6, Z. 439-441).

Steigt die Anzahl der Konfliktsituationen, so scheint es, dass auch die Spannungsgefühle und deren Auswirkungen zunehmen. Einerseits erlebte IP 10 beispielsweise Konflikte mit ihrer Führungskraft, andererseits auch Uneinigkeiten mit der vorherrschenden Unternehmenskultur und den Unternehmenswerten. Hinzu kam eine doppelte Arbeitsbelastung, da sie inoffiziell die Leitungsstellvertretung innehatte. IP 10 beschrieb die Situation als auslaugend und erschöpfend. Sie löste eine depressive Verstimmung aus und schlussendlich vermutet sie, dass sie sich am Ende der Anstellungslaufzeit in einem beginnenden Burnout befand:

„dass ich einfach extrem ausgelaugt war, ich war eigentlich ein Zombie meiner selbst, ähm, habe überhaupt keine Kraft mehr für Freizeitaktivitäten gehabt, hab eigentlich fast nur geschlafen, ich habe auch sowieso seitdem ich fünfzehn bin einmal im Monat zirka Migräneanfälle (.) die wahrscheinlich zyklusbedingt sind, aber zu dem Zeitpunkt habe ich sie viel öfters gehabt“ (IP10, Z 632-636),

„ich glaube ich werde halt krank, wie man es kennt, wenn man so kurz vor der Grippe ist oder so, oder grippalen Infekt, dass man so voll fertig ist, aber es war einfach in Wirklichkeit eine Mischung aus depressiver Verstimmung und beginnendem Burnout“ (IP 10, Z 662-664).

IP 7 wiederum beschreibt ganz klar, dass die Konflikte mit ihrer Führungskraft und die kognitive Dissonanz, ausgelöst durch die Diskrepanz ihrer Werte und jenen des Unternehmens, unter anderem zu einer Strategie geführt haben, Emotionen in den

Hintergrund zu drängen. Dies resultierte anschließend in eine Depression. Sie veranschaulicht diese wie folgt:

„abgestumpft sein, Emotionslosigkeit, Traurigkeit, erschöpft sein (.) ähm, auch ganz viel körperliche Verspannungen, Angstzustände (..) und da, da ist eben dementsprechend, ja Depression sind ja auch eben auf, auf körperlichen, somatischen Ebenen (.) eben, dementsprechend körperliche und, und ähm, physische und psychische einfach starke Auswirkungen“ (IP7, Z 394-398).

4.3.4.2 Körperliche Symptome

Belastungssituationen äußern sich bei den Interviewpartner_innen nicht nur psychisch, sondern auch physisch. IP 4 erwähnt körperlicher Symptome, die jenen gleichkommen, die unter Stress entstehen und IP 5 meint: *„es geht auf meine SUBSTANZ, ja, es kostet mir dann Energien“* (IP 5, Z 508). Sie benötigt längere Erholungsphasen nach der Arbeit und merkt, wie ihr zurzeit aufgrund zusätzlicher Belastungen die Energie verlorenght. Körperliche Reaktionen, wie zum Beispiel Verspannungen, sind darüber hinaus bei IP 7 aufgetreten und wirken noch nach, wenn sie sich an ihr damaliges Unternehmen erinnert.

Mögliche körperliche gesundheitliche Beeinträchtigungen aufgrund von Spannungssituationen beschreiben ebenfalls IP 8 und IP 10. Die Überlastung zeigte sich bei IP 10 mittels Migräneanfällen und sie fühlte sich oft kränklich, vergleichbar, kurz vor einer Grippe:

„ich bin dann extrem viel krank gewesen, das schon, ich habe dann viel Krankenstand gehabt“ (IP10, Z 657-658), *„ich habe dann ganz oft auch Migräne in der Arbeit bekommen“* (IP10 Z. 671).

IP 8 merkt an, dass sie während eines unternehmensinternen Wechsels in eine Abteilung, in der sie verstärkt mit Diskrepanzen zwischen ihren ökologischen Werten und jenen der Organisation konfrontiert war, auffällig vermehrt krankte. Der Grund hierzu lässt sich aber nicht sachlich objektiv feststellen:

„oh ja, es hat mich gesundheitlich immer, also öfter erwischt als, also vorher wo, wo ich dann in den Pressebereich gekommen bin, also da bin ich ein paar Mal ausgefallen, weil ich dann krank war und das war vorher eigentlich gar nicht, also, insofern frage ich mich, ob es nicht doch eine Auswirkung hat, auch wenn ich für mich sage, ich verdränge es für mich, ja, aber vielleicht hängt das auch gar nicht zusammen, das ist nur eine Vermutung.“ (IP8, Z 597-601).

4.3.4.3 Empfinden des Arbeitsortes

Die Spannungssituationen können dazu führen, dass sich die betroffenen Personen nicht mehr an ihrem Arbeitsort wohl fühlen. Es scheint, je größer der Konflikt und je unvereinbarer die Differenzen, desto unangenehmer wird der Arbeitsort empfunden:

*„das ist, wie wenn du vom, vom Sonnenschein in eine Höhle reingehst, die kalt ist
(.) so war das und das war jeden Tag, quasi in so ein Bergwerk hineingehen, ähm
(.) mehr in Bezug auf die Leute, weniger auf das was ich zu tun gehabt habe“ (IP 6,
Z 651-654),*

*„das war mir einfach alles zu viel, ich hatte schon einen Graus, wenn ich da war,
das heißt, wie hat sich das angefühlt, ja, denk an alle Symptome die mit/ in einer
Symptomatik, die mit einer Depression einhergehen“ (IP 7 Z 390-392),*

*„weil ich mir gedacht habe: eigentlich, ich will da eigentlich gar nicht mehr sein (flüsternd), es ist SO negativ, es ist so ein, so ein DRUCK, wenn du schon rein kommst“
(IP 3, Z 429-431).*

4.3.4.4 Fehlende Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben

Oftmals belasten die Konfliktsituationen so sehr, dass diese auch Auswirkungen auf das Privatleben der betroffenen Personen haben können. Drei Personen (IP 4, IP 5, IP 9) berichten von Schlafproblemen, da sie von den Situationen so sehr beschäftigt werden sodass sie sich davon nicht abgrenzen können:

*„aber das Andere, da hänge ich ständig und komme nicht weiter und muss kämpfen,
das hat mir auch viele schlaflose Nächte beschert, wo ich dann eben nicht abschalten
hab können, die Sachen nur mit nachhause genommen habe, in der Nacht hat
das Ganze noch rotiert“ (IP 9, Z 286-289).*

Es scheint nicht nur Auswirkungen auf das Schlafverhalten, sondern auch auf die Freizeit zu geben. IP 1 schildert von einer erfolglosen Abgrenzung zwischen den Konfliktsituationen in der Arbeit und seinem Privatleben:

*„bei mir hat sich Arbeitsleben und Privatleben einfach sehr/ sind sehr verschwommen,
also ich habe am Wochenende über die Arbeit nachgedacht“ (IP 1, Z 334-335).*

Da die Probleme womöglich in der Freizeit vermehrt verarbeitet werden, könnte auch das private Umfeld dadurch beeinflusst werden. IP 6 erläutert, wie seine Ehepartnerin erkannte, dass die Situation am Arbeitsplatz für ihn belastend war. Ähnliche, jedoch verstärkte Erfahrungen, machte IP 10. Aufgrund ihres beginnenden Burnouts hatte sie keine Kraft und Ressourcen für ihr Leben nach der Arbeit:

„ich war dann einfach, eigentlich würde ich jetzt sagen, komplett depressiv, ich bin dann nur mehr zuhause im Bett gelegen oder in die Arbeit gefahren, habe eigentlich nichts mehr mit meinen Freundinnen machen wollen, weil mir einfach meine Zeit, wo ich nichts mache, wichtiger war, oder wo ich schlafe, weil (.) ja, ich war eh schon so übersättigt mit allem, dass ich dann einfach für mich gesehen habe, so geht es nicht weiter“ (IP 10, Z 571-576).

Anzumerken ist, dass sich bei vier Personen (IP 1, IP 4, IP 8 und IP 9) Wut und Ärger in Konfliktsituationen manifestierten. Die Gründe hierzu können unterschiedlich sein: mangelnde Gerechtigkeit (IP 1 und IP 4) oder empfundene Ignoranz von Seiten der Unternehmen (IP 8 und IP 9). Einzig bei IP 9 entstand neben Frustration auch eine innere Motivation, die Umstände zu ändern:

„Natürlich, es kam Ärger auf, es kam Frustration auf, es kam aber umgekehrt genauso auf, eben, Lust es zu ändern oder, oder Interesse ja warum ist denn das eigentlich so, ähm (.) also es gibt verschiedene Aspekte, aber grundsätzlich, wenn ein Wert diskre/ also, wenn es wirklich an die Grundwerte gehen, dann ist die, die Frustration oder der, das NEGATIVE Gefühl überwiegend“ (IP9, Z 551-555).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das individuelle Empfinden von Spannungssituationen scheinbar sehr stark von der jeweiligen Situation abhängig ist und vermutlich auch von der Anzahl der Konflikte oder anderen Faktoren, die als belastend empfunden werden. Wie die Gespräche mit IP 7 und IP 10 zeigen, können Spannungszustände zu Burnout bis hin zur Depression führen. Die Hauptauswirkungen sind psychische Belastungen, körperliche Symptome, eine Beeinflussung des Empfindens gegenüber den Arbeitsort oder den Arbeitsgeber_innen. Des Weiteren kann es einen möglichen Einfluss auf das Privatleben geben, wie beispielsweise Schlafprobleme und anhaltende Gedankenkreise. Zum Teil wird von einem Unvermögen, sich von den Situationen abzugrenzen, berichtet. Die Konflikte werden individuell unter anderem als stressig, frustrierend, auslaugend, erschöpfend und energiekostend beschrieben. Die Befragten schildern einen erhöhten Bedarf an Ruhephasen, der wiederum verstärkt auch mit dem Wesenszug HS in Verbindung stehen könnte. Körperliche Auswirkungen waren: Verspannungen, Migräneanfälle und das Gefühl krank zu sein. Es wird vermutet, dass es nicht nur direkt wahrnehmbare unmittelbare Auswirkungen gibt, sondern auch Folgen auf Einstellungen, Werte und Sicht der Dinge. Diese werden im nächsten Kapitel betrachtet.

4.3.5 Langfristige Auswirkungen auf Einstellungen, Werte, Sicht der Dinge

Kernpunkt dieser Arbeit ist es ebenfalls herauszufinden, wie Wertedifferenzen zwischen Unternehmenskultur und individuellen Werten die eigenen Einstellungen und Werte von HSP beeinflussen. Wie sich zeigt, versuchten einige Interviewpartner_innen, ausgehend von der Stärke der Spannungssituation, ihre Einstellungen kurzfristig anzupassen. Sie haben womöglich auch probiert ihre Wertehierarchie zu adaptieren, wobei sie abwogen welche Werte ihnen von größerer Wichtigkeit waren. Es scheint jedoch, dass langfristig Werte und Einstellungen nicht geändert werden, höchstens die eigenen Einstellungen verstärkt oder die persönlichen Werte tiefer bewusst gemacht werden. Die Erfahrungen aus den Konflikten können als lehrende Negativbeispiele für zukünftige Situationen fungieren.

Vier Personen (IP 1, IP 3, IP 4, IP 10), welche nicht mehr in den genannten Unternehmen tätig sind, berichten, dass ihnen die Konfliktsituationen gezeigt haben, wie wichtig es ist, sich abzugrenzen und bewusst zu diesen Grenzen zu stehen. Abgrenzen heißt hierbei einerseits, dass belastende Situationen nicht so intensiv wahrgenommen werden (IP 3) und die eigene Sensibilität gegenüber den Stimmungen von anderen Personen zu regulieren (IP 1), andererseits sich klar zu positionieren, was für die betroffene Person akzeptabel ist, um dann Konsequenzen ziehen zu können (IP 1). Es scheint, dass diese Konflikterfahrungen darauf hinweisen, welche Werte für sie wichtig sind:

„Also die Firma 2, bis ich jetzt zur Firma 3 gekommen bin, ähm, habe ich für mich selber so, so GRENZEN gesetzt, die ich mir GESCHWOREN habe, über diese GRENZEN werde ich nicht mehr drüber gehen. Und über die Grenze bin ich auch noch nicht drüber gegangen“ (IP 1, Z 460-462).

In einigen Gegebenheiten wurden ihre Grenzen verletzt, indem ihre Ansichten und Werte, mit dem des Unternehmens ihn Konflikt standen. Sie haben versucht die Spannungssituationen zu lösen, beziehungsweise sich anzupassen oder mit den Situationen umzugehen.

4.3.5.1 Änderung der Wertewichtigkeiten

Weitere vier Personen beschreiben, dass einzelne Werte und Einstellungen, vor allem im Berufsleben durch die gemachten Erfahrungen verstärkt wurden. Die Wichtigkeit der Werte oder die Wertehierarchie hat sich bei ihnen scheinbar verändert. IP 1 etwa erachtet nun sein Privatleben wichtiger als sein Berufsleben. Für IP 4 ist Stabilität und Sicherheit im Sinne eines unbefristeten Vertrages und einer Sozialversicherung relevanter als zuvor. Sie würde das Arbeitsumfeld auch nicht mehr der Arbeitstätigkeit unterordnen, wie sie es in ihrer vorangegangenen Arbeitsstelle praktiziert hat. Ebenfalls gewann auch

der Wert Gesundheit für sie an Bedeutung. Ähnlich wie IP 4 betrachtet IP 7 aufgrund der gemachten Erfahrungen nun das Arbeitsklima wichtiger als Karriere zu machen. Die Interviewpartnerin bekam darüber Klarheit, da sie jetzt in einem neuen Umfeld arbeitet, das konträr zum vorherigen ist. In der neuen Arbeitsstelle wird mehr Wert auf Zwischenmenschliches gelegt, dies scheint ihren wichtigen Werten und Bedürfnissen eher zu entsprechen. Des Weiteren schildert sie, dass ihre Werte und Einstellungen langfristig nicht geändert wurden, aber ihre realistisch, pragmatische Seite, wie sie an Dinge herangeht, verstärkt wurde. Obwohl ihre Werte und Einstellungen sonst gleichgeblieben sind, meint sie, dass ihr diese nun „mehr bewusst gemacht“ wurden und sich die „Gewichtung einzelner Punkte“ wieder verstärkt hat. Gleichmaßen wie IP 4 und IP 7, ist IP 10 nun ihre eigene Gesundheit wichtiger als zuvor. Sie achtet jetzt mehr auf ihre eigenen Werte:

„dass ich da so nicht mehr so, einerseits auch nicht mehr über meine Grenzen gehe, sowieso, dass ich mir das auch nicht mehr so gefallen lasse und dass ich auch auf jeden Fall mir die Auszeit nehme, wenn ich sie brauche, ja, wobei sich da ganz viel geändert hat, weil ich mich jetzt in den letzten drei Jahren persönlich sehr geändert hab, was meine Werte betrifft und dass ich die jetzt sowieso viel weiter nach vorne stelle, als früher, weil früher war ich eine sehr, ähm, fleißige Arbeiterin, eine sehr demütige“ (IP 10, Z 712-717).

4.3.5.2 Allgemeine Wertepriorisierung in der Arbeit wichtig

Wie bereits erwähnt, scheinen bei einigen Personen aufgrund der negativen Erfahrungen die Wertehierarchien langfristig verschoben oder nochmals hinsichtlich ihrer eigenen Werte und Einstellungen bewusst gemacht worden zu sein. Dessen ungeachtet, berichten drei Personen, dass ihnen nun klar sei, dass nicht alle Werte gleichzeitig in einer Arbeitsstelle erfüllt werden können. Die einzelne Person muss für sich entscheiden, welcher Wert wichtiger ist und befriedigt werden muss:

„Ja. (.) aber das war einfach eine, wie ich gerade gesagt habe, man muss sich mit Werte runter steigen, aber (.) man darf sich quasi nicht selbst verkaufen dafür. Weißt wie ich meine?“ (IP1, Z 573-576).

IP 1 weist auf eine schmale Gratwanderung hin. Einerseits müssen Einschränkungen bei der eigenen Wertebefriedigung am Arbeitsplatz gemacht werden, andererseits darf nicht jener Punkt erreicht werden, an dem die wichtigsten Werte nicht gelebt werden können und es womöglich in Folge zu Spannungssituationen kommen kann. Er spricht die Wertehierarchie dezidiert an und führt weiter aus:

„Man wird in keiner Firma arbeiten wo man mit allen seinen eigenen Sachen, die einem wichtig sind/ die was gelebt werden, man muss halt einfach nur eine gesunde

Balance finden mit, welche Werte sind für mich/ ich glaube man muss sich auch selber ein, ein Ranking machen, unterbewusst natürlich, welche Werte sind jetzt für mich GANZ wichtig und mit welchen Werten kann ich ein bisschen, also mit was kann ich besser leben, wenn diese Werte in dieser Firma nicht so gelebt werden, also ich glaube, man kann jetzt nicht sagen: ok, ich habe meine Werte und die Werte müssen alle gelebt werden, DAS funktioniert nicht.“ (IP1, Z. 554-561).

Ähnlich wie IP 1 sehen es auch IP 3 und IP 7. IP 3 meint, dass es notwendig ist, sich mit gewissen Dingen und Situationen am Arbeitsplatz zu arrangieren. Genauso ist es von Bedeutung herauszufinden, welche Teile für die Person selbst wichtiger sind:

„beispielsweise, wenn ich jetzt sage, die ganzen Kollegen und das hat voll gepasst und das fände ich eigentlich voll schade, wenn es nicht ist, dann muss ich halt schauen, was ist mir wichtiger, ja, wo ich sage, ich möchte das eigentlich gerne halten, dann muss ich natürlich versuchen, dass ich mich mit der Situation irgendwie arrangiere und dass ich damit klarkomme.“ (IP 3, Z 506-510).

Sehr ähnlich argumentiert IP 7:

„eben da wieder das Realistische: nicht jeder wird einen Job finden, der sinnstiftend ist, gewinnbringend, total wertschätzend und auch noch total viel Geld und ICH habe jetzt für MICH die Entscheidung getroffen, was ich anders sehe“ (IP 7, Z 553-556).

4.3.5.3 Anpassung der Einstellungen an die Situation im Beruf

Eine kurzfristige Änderung der eigenen Einstellungen wurde schon im Kapitel 4.3.3.5 als Strategiemöglichkeit, Dissonanz zu minimieren beschrieben. Eine erfolgreiche langfristige Änderung bei Wertedifferenzen wird unter anderem von IP 7 in Frage gestellt. Sie meint, dass ein dauerhaft erhöhter Spannungszustand, der immer wieder auftritt „*kein Mensch vertragen*“ kann (IP 7, Z 462). Auch IP 10 berichtet davon, dass sie aufgrund der Konfliktsituationen immer wieder ihre Einstellungen zu gewissen Themen in Frage gestellt hat, jedoch schlussendlich nie jene des Unternehmens verfolgt hat.

Als einzige Interviewperson gab IP 9 an, seine Sicht der Dinge langfristig, nicht jedoch seine Werte an sich, geändert zu haben. Dies erfolgte mittels persönlicher Weiterbildung, die ihm half, einen anderen Blickwinkel einzunehmen und durch Reflektion Verständnis für andere Personen und Prozesse zu erlangen:

„Also die Sicht der Dinge hat sich sicher laufend geändert, auch bedingt dadurch, dass ich ständig eben ähm, so weit als der Rahmen bei uns hergegeben hat, ähm mich persönlich weitergebildet habe, immer, immer stark auf, auf der, auf der Kommunikationsebene, auf der, auf der Projektleitung, auf der

Prozessoptimierungsebene aber auch immer ganz stark auf dieser menschlichen Ebene, wo es, wo es darum geht, ähm wie wirke ich, was tue ich, wie funktioniert das Miteinander“ (IP9, Z 381-386).

Inwieweit hierzu jedoch seine Einstellungen tatsächlich geändert wurden, ist nicht feststellbar. Aufgrund der Erfahrungen änderte er scheinbar seine Herangehensweise, wie Aufgaben in seinem Tätigkeitsbereich gemäß seines Werteempfindens durchzuführen sind: *„lieber um Entschuldigung bitten als um Erlaubnis zu fragen“ (IP 9, Z 452-453).*

4.3.5.4 Keine Änderung der Einstellungen/ der eigenen Meinungen

Sieben Personen (IP 2, IP 3, IP 5, IP 6, IP 7, IP 8, IP 10) führten an, dass sich einige ihrer wichtigsten Einstellungen an sich aufgrund der Konflikte und Wertekonflikte im Unternehmen nicht langfristig grundlegend geändert haben:

„Das heißt, ich habe meine Einstellung (..) nicht jetzt zwingend geändert, weil ich gemerkt habe, ich muss mich jetzt ändern, dass ich dortbleiben kann, nein, ich bin im Zweifelsfall dann echt gegangen (..) weil ich mir denke, wenn ich irgendwas nur/ also (..) nur damit ich jetzt Geld verdiene ändere ich mich als Person nicht oder meine Einstellung, oder was ich tue.“ (IP 10, Z 1014-1018).

Wie auch in der Theorie erwähnt, erklärt IP 8, dass ihre Einstellungen vermutlich bereits sehr gefestigt sind und eher geändert werden können, wenn sich die Persönlichkeit noch entwickelt, wie das bei Jugendlichen oder jungen Erwachsenen der Fall ist:

„NEIN, nein, ich glaube die sind so fest, dass ich, dass das nicht funktioniert, dass da irgendwer noch rüttelt, ich meine vielleicht wenn ich jünger wäre, möglich, aber jetzt nicht mehr“, „wenn man jünger ist, ist man noch ein bisschen leichter formbar vielleicht oder, nein, formbar, LEICHTER beeinflussbar auch von außen, weil man selber in seiner Persönlichkeit noch nicht so gefestigt ist“ (IP 8, Z 503-505; 506-511).

4.3.5.5 Sonstige Lernerfahrungen

Unabhängig von den eigenen Einstellungen und Werten, machten die interviewten Personen aufgrund der Konfliktsituationen andere Lernerfahrungen. IP 3 zum Beispiel lernte, vorsichtiger beim Agieren mit der Führungskraft zu sein und das Handeln der Geschäftsführung nicht durchgehend offen zu kritisieren. IP 6 merkte für sich, dass er früher die Konsequenzen in Situationen ziehen muss, in denen eine Inkongruenz zwischen seinen Werten und die des Unternehmens besteht. Dies wäre auch konform mit der Annahme, dass auf längere Sicht Personen in jenen Unternehmen bleiben, die auch zu dessen Unternehmenskultur passen. Siehe hierzu Kapitel 2.1. Unternehmenskultur.

Bei zwei Personen (IP 3, IP 10) haben die negativen Erfahrungen gleichsam in mehreren Unternehmen dazu geführt, dass sie sich selbstständig machten:

„dann jobmäßig ist es so, dass ich ja in den letzten paar Jahren sehr viel Job gewechselt habe, weil das einfach für mich, ähm, nicht funktioniert hat, das System, so wie es gesellschaftlich, sage ich mal zu 80 Prozent für die meisten funktioniert, ist für mich nicht möglich und ähm, deswegen ist mir jetzt auch wichtig, dass ich mich beruflich selbstständig mache“ (IP 10, Z 130-134).

IP 10 vermisste in den bisherigen Unternehmen im Sozialbereich, eine Wertschätzung gegenüber ihre Stärken als hochsensible Person und eine Rücksichtnahme hinsichtlich ihrer Bedürfnisse.

Für IP 7 war das vorangegangene Unternehmen ein lehrendes Negativbeispiel, dass sie ihre Empfindungen nicht unterdrücken kann. Aufgrund ihrer tiefen Reflektion hatte sie die Einsicht, dass ihr das Arbeitsumfeld wichtiger ist als zum Beispiel Karriere zu machen. Dies erkannte sie erst in der neuen Arbeitsstelle. Sie ist somit überzeugt, dass manche Sachen bezogen auf die eigenen Werteeinstellungen erst bewusstwerden, wenn sich die betroffene Person nicht mehr in der Dissonanzsituation befindet:

„und es wäre mir in dem Ausmaß nicht bewusst gewesen, als ich noch mittendrin im Strudel gesteckt habe, und es wäre mir wahrscheinlich auch noch nicht so groß gewesen, schon bewusst, ja, sicher, weil ich es reflektiert habe, aber nicht so krass bemerkbar (.) für mich jetzt, wenn ich wieder in ein ähnliches Unternehmen reingegangen wäre (...) dann hätte ich mich wahrscheinlich wieder richtig kaputtgearbeitet“ (IP 7, Z 702-706).

Zusammenfassend zeigt sich, dass es bei den interviewten Personen zu keiner langfristigen Änderung der Einstellungen und Werte gekommen ist. Für HSP ist es wichtig, sich abzugrenzen, damit belastende Situationen nicht so intensiv wahrgenommen werden. Es zeigt sich, obwohl Werte und Einstellungen nicht geändert werden, dass es dennoch langfristige Auswirkungen von empfundenen Spannungssituationen geben könnte. Eigene Werte und Einstellungen werden teilweise scheinbar sogar verstärkt. Dies könnte womöglich auf Reaktanz (Brehm, 1966) hindeuten. Die Spannungssituationen scheinen den befragten Personen vor Augen zu führen, was ihnen im Leben wichtig ist, der Fokus wird wieder auf die einzelnen Werte und Wertehierarchie gelegt. Jene Werte, die aktiviert werden, kommen wieder vermehrt ins Bewusstsein. Bei einer Person wurde auch ihr Arbeitsweise verstärkt (IP 10).

Es wird von einigen interviewten Personen Verständnis gezeigt, dass nicht alle Werte in der Arbeitsstelle befriedigt werden können und es wichtig ist, für sich eine gewisse Balance zu finden, welche Werte im Job unbedingt befriedigt werden müssen und welche nicht. Langfristig betrachtet scheint es schwer möglich zu sein die eigenen Einstellungen an die des Unternehmens anzupassen, insbesondere, wenn der Spannungszustand als zu groß empfunden wird. Nur bei einer Person (IP 9) wird eine kontinuierliche Anpassung der Sicht der Dinge durch persönliche Weiterbildung festgestellt. Seine Werte änderten sich jedoch nicht. Das trifft auch auf die Mehrzahl der interviewten Personen zu, bei denen sich Einstellungen und Meinungen möglicherweise nicht grundlegend änderten. Es wird von einer Person (IP 8) vermutet, dass eine Änderung der Einstellungen bei jungen Menschen möglich sei, deren Persönlichkeit noch nicht gefestigt ist wie bei Erwachsenen. Dies würde sich auch mit den theoretischen Erkenntnissen decken.

Diese Konfliktsituationen führten dazu, dass die Interviewpartner_innen, die sich mehrheitlich nicht mehr aktuell in den starken Spannungszuständen befinden, schlussendlich für die Zukunft Lernerfahrungen machten. Beispielsweise wie sie zukünftig ihre eigene Meinung äußern beziehungsweise wie sie in ähnlichen Konfliktsituationen umgehen können. Zwei Personen wählten unter anderem aufgrund dieser Erfahrungen, den Weg in die Selbstständigkeit. Eine langfristige Änderung der Einstellungen wurde mehrheitlich nicht verzeichnet und könnte begründet sein, dass die Mehrzahl der interviewten Personen die Konfliktsituationen ehest gehend verlassen haben. Eine Person (IP 7) legt deziert dar, dass Situationen anders wahrgenommen werden, wenn ein gewisser zeitlicher Abstand zur Dissonanzsituation erreicht wird.

4.3.6 Auswirkung auf Arbeitsleistung, Motivation, Arbeitsalltag

Die Spannungssituationen können nicht nur Einfluss auf den physischen und psychischen Gesundheitszustand und auf das Privatleben der betroffenen Personen haben, sondern auch auf den Arbeitsplatz selbst. Hierzu erleben die Interviewpartner_innen die Situationen teilweise unterschiedlich. Von allen wird beinahe von negativen Auswirkungen auf die Motivation und den Arbeitsalltag berichtet.

Nur zwei Personen, IP 1 und IP 3, geben an, dass die Spannungssituationen keine Auswirkungen auf ihre Arbeitsleistung hatten. Dies ist erklärbar, da einerseits die Arbeit teilweise mittels automatisch eingeübten Prozessen verrichtet wurde und andererseits war zum Beispiel für IP 3 eine gute Arbeitsverrichtung selbst ein wichtiger Wert, den sie einhalten wollte. IP 10 führt an, dass ihre Arbeitsleistung nicht von den Konflikten beeinflusst war, jedoch bemerkt sie, dass sie vermehrt Ruhephasen in der Arbeit selbst benötigte und oftmals Tage in Krankenstand verbringen musste. Demgegenüber berichten fünf

Personen (IP 4, IP 5, IP 6, IP 7, IP 9), dass die Konflikte sehr wohl auch ihre Arbeitsleistung negativ beeinflussten. IP 9 meint, dass die gleiche Qualität an Leistung mit einem höheren Energieaufwand nötig war (IP 9, Z 468-469) und dass seine intrinsische Motivation aufgrund seines Frustes dezidiert verringert wurde (IP 9, Z 463-465). Oftmals schildern die interviewten Personen, dass sich die Arbeitsleistung verschlechterte, wie bei IP 4, da sie zum Beispiel Kritik sehr berücksichtigte und sie gedanklich die Situationen intensiver verarbeitete. Geringere Arbeitsleistung könnte auch als Ergebnis geringer Motivation gesehen werden:

„wenn mich jemand kritisiert, nehme ich das leider stark zu Herzen und grübele dann in mir selbst: ok, was kann ich besser machen, was soll ich besser machen, habe ich mich dort nicht richtig verhalten (.) ähm und diese Dinge haben dann zum einen dazu geführt, dass ich ähm, noch/ also dass meine Leistung gedrosselt worden ist, ähm, dass meine Motivation gedrosselt worden ist und dann ja, hat das natürlich ähm, insgesamt zu weniger Leistung geführt (.) ähm, ja genau und natürlich auch, also stark persönliche Kränkung (..) äh, und ja, das waren so die Reaktionen von diesen Dingen“ (IP 4, Z 505-511).

Fehlende Motivation äußert sich zum Beispiel bei IP 5 dadurch, dass sie die Arbeit lustlos verrichtete. IP 1 wiederum waren die Dinge in der Arbeit gleichgültig:

„ich merke, dass ich es ziemlich LUSTLOS mache und dass ich eigentlich gar nicht, gar nicht will, ich meine, das habe ich wahrscheinlich eh schon von Anfang an gehabt, aber da habe ich noch andere, wie soll ich sagen (...) da habe ich es mir noch schönreden können“ (IP 5, Z 527-530),

„ich war einfach nicht mehr lustig ähm (.) mir war einfach ALLES wurscht, ich wollte einfach/ eigentlich wollte ich einfach nur dass der Arbeitstag vorbeigeht, dass ich heimgehen kann.“ (IP 1, Z 521-523).

Diese Spannungssituationen belasten schlussendlich nicht nur die Motivation und gegebenenfalls auch die Arbeitsleistung, sondern auch den Arbeitsalltag, den Kontakt mit den anderen ArbeitskollegInnen (IP 1 und IP 7), das Arbeitsklima (IP 3) und die Sicht auf die Arbeitsstelle (IP 6), siehe dazu Kapitel 4.3.4.3:

„Ich habe lange vorher und danach nicht SO GEHASST, dort hinzugehen (.) das hat, das, das war wie gesagt, keine Minute länger als notwendig (.) ähm (..) und auch kein/ da ist auch kein Umfeld (.) gewesen, wo ich sage, da, da nimmst du noch etwas für dich persönlich mit, das war nur sehr STERIL“ (IP 6, Z 496-499).

Zusammenfassend scheint es, dass die Konfliktsituationen mehrheitlich negative Auswirkungen auf die Motivation und den Arbeitsalltag und auch auf die Arbeitsleitung haben. Um dieselbe Leistung zu erbringen, muss mehr Energie aufgewendet werden, Motivation wird durch Frust verringert. Eine Person (IP 4) berichtet, dass Kritik sehr ihre Motivation behindert, da sie auf Lob ausgerichtet ist. Einige der Interviewpartner_innen erwähnen, dass ihnen Anerkennung und Wertschätzung wichtig sind. Dies könnte auch eine direkte Verbindung zur Motivation haben und ihrerseits womöglich eine Merkmalsausprägung von HSP darstellen. Die Konfliktsituationen scheinen nicht nur Auswirkungen auf die Motivation zu haben, sondern auch den Kontakt mit Arbeitskolleg_innen, das Arbeitsklima und die Sicht auf die Arbeitsstelle negativ zu beeinflussen.

Ausgehend von den dargestellten Ergebnissen können diese in Zusammenhang gebracht werden und die Forschungsfrage beantwortet werden. Dies erfolgt im nachfolgenden Kapitel.

5 Diskussion und Ausblick

Der letzte Teil dieser Arbeit behandelt die Zusammenfassung der Ergebnisse, wobei die Erkenntnisse aus dem Ergebnis teil rekapituliert werden und auf die Subforschungsfragen eingegangen wird. Außerdem wird die eigentliche Hauptforschungsfrage beantwortet. Des Weiteren werden mögliche Stärken und Schwächen der Arbeit aufgezeigt, Implikationen für die Praxis und Empfehlungen für die zukünftige Forschung genannt.

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Hochsensibilität bringt für betroffene Personen Herausforderungen mit sich. Sie müssen einerseits Auswirkungen von der verstärkten Sinnes- und Reizwahrnehmung und deren intensiveren Verarbeitung und andererseits die damit verbundenen Nebenerscheinungen, wie zum Beispiel Konzentrationsschwächen, bewältigen. Hierzu ist die Bandbreite der Wahrnehmung sehr groß und variabel. Da es sich um einen Persönlichkeitszug handelt, nehmen hochsensible Personen ihre Hochsensibilität sehr individuell wahr. Eine Person kann beispielsweise eine erhöhte Empfindlichkeit in der Geräuschwahrnehmung registrieren, wohingegen bei einer anderen Person der Schwerpunkt eher auf der Emotionswahrnehmung liegt. Dies macht es schwer, Gemeinsamkeiten zu finden, die für alle HSP gleich sind. Nichtsdestotrotz wird unabhängig zum Teil in den Interviews bestätigt, dass aufgrund der intensiveren Wahrnehmung, HSP besonders Wertedifferenzen zwischen ihren Wertevorstellungen und denen der Unternehmen beziehungsweise der Unternehmenskultur womöglich verstärkt wahrnehmen.

Werte, die immer wieder von den interviewten Personen genannt und die auch im Laufe der Gespräche indirekt erwähnt werden, sind: Gerechtigkeit, Sinnhaftigkeit, sich um andere zu Sorgen und ein erhöhter Sorgfältigkeitsdrang bei der Verrichtung der Arbeit. Die Befragten scheinen durchwegs eine hohe Wertvorstellung zu haben, die sich auch auf das Gemeinwohl und das Wohl für andere bezieht. Diese könnten in die Wertegruppen von Schwartz (2012), Benevolence und Universalism eingeordnet werden. Beispiele hierzu lassen sich bei jeder befragten Person finden: IP 1, belastet es, wenn seine Kolleg_innen von anderen Kolleg_innen schikaniert werden. IP 2 assoziiert sich als Lehrer sehr mit seinen Schüler_innen, wenn diese Probleme beim Absolvieren der Zentralmatura haben. IP 3 hat Mitgefühl mit Kolleg_innen und auch Geschäftspartner_innen, wenn diese um ihre Ansprüche gebracht werden. IP 4 findet große Motivation in ihrer Arbeitstätigkeit, wenn diese so ausgerichtet ist, dass Menschen unterstützt werden. IP 5 erklärt, dass die Arbeit sinnhaft sein muss, indem Menschen geholfen wird. Des Weiteren nennt IP 6 soziale Werte als wichtige Familienwerte. Ihm bereitet es Freude anderen zu helfen. Dies zeigt sich auch in seiner Arbeit im Vertrieb, in der er unterschiedliche Interessen zusammenführt. IP 7 will bei anderen Menschen etwas anstoßen und einen positiven Beitrag leisten. IP 8 liegt die Umwelt am Herzen. Ihr ist es wichtig anderen Personen mit ihrer Pressearbeit zu helfen, sowie intern als auch extern. IP 9 will die Organisation, in der er arbeitet, weiterentwickeln. Er sieht zukünftige Herausforderungen für diese Organisation und möchte diese mit seinen Ideen voranbringen. Zuletzt erwähnt IP 10, die selbst im Sozialbereich lange gearbeitet hat, mehrmals, wie wichtig ihr die Bedürfnisse der Klient_innen sind.

Diese Werte, eingeordnet in den Bereichen Benevolence und Universalism, wirken bei den interviewten Personen womöglich unbewusst und mögen Ausgangspunkt für viele andere Auseinandersetzungen sein. Sie können zwangsläufig zu Konflikten mit den Interessen und Praktiken der Unternehmen führen. Es können in weiterer Folge verschiedene, divergente, greifbare Konflikte aufkommen, beispielsweise unterschiedliche Auffassungen zur Art und Weise, wie Prozesse im Unternehmen gehandhabt werden. Ein weiteres Beispiel ist das Aufkommen von Spannungsgefühlen, wenn Kund_innen aufgrund interner Geschäftspraktiken angelogen werden. Zukünftige Forschungen können hierzu den Mechanismus dieser Wertegruppen bei HSP näher analysieren.

Die Gruppierung der Konflikte in den elementaren Grundannahmen gemäß Schein (2010) stellt ein wichtiges Tool dar, um einen Überblick über die oberflächlich wahrnehmbaren Spannungen zu erhalten. Es stellt sich heraus, dass jeder Konflikt, der auf einer Wertedifferenz mit dem Unternehmen basiert, in eine oder mehrere Grundannahmen von Schein (2010) eingeordnet werden kann. Hauptkonfliktbereiche waren in den

Gebieten: Annahme menschliche Natur, Abgrenzung zu Gruppen, Mission/Ziele, Honorierung und Bestrafung, System/Struktur/Prozesse sowie Vertrautheit und Ergebnismessung, zu finden. Es ist nicht möglich, aufgrund dieser zehn Interviews auf Verallgemeinerungen hinsichtlich der Unternehmenskulturannahmen zu schließen, jedoch zeigen sie, in welcher Vielfalt Wertekonflikte im Unternehmen vorkommen und präsentieren Forschungsbereiche für die Zukunft. So fällt auf, dass Personen, wie IP 7, dennoch im Unternehmen bleiben, obwohl sie sich nicht mit derer Mission identifizieren oder obwohl sie direkt Wertediskrepanzen wahrnehmen. Gründe hierzu können sehr verschieden sein, wie zum Beispiel ökonomische Sicherheitsbedürfnisse, wie bei IP 6.

Hinsichtlich der Wertegruppen Benevolence und Universalism ist es wesentlich zu verstehen, warum diese scheinbar für HSP eine besondere Bedeutung haben. Eine von mehreren Interpretationen ist, dass es HSP aufgrund der intensiveren Reiz- und Sinneswahrnehmung, wichtig ist, dass es auch ihrer Umgebung gut geht, um selbst keinen negativen Empfindungen ausgesetzt zu sein. Diese können aufgrund der Hochsensibilität verstärkt auf sie reflektiert werden. Mehrere Personen erwähnen hierzu ein intensives Spüren im Hinblick auf Emotionen anderer Menschen. Neben diesen genannten Wertegruppen werden dezidiert andere Werte und Bereiche genannt, die für die Interviewpartner_innen wichtig waren und als Teil von Wertekonflikten relevant sind. Diese waren: Gerechtigkeit im Zusammenhang mit gleichberechtigter Behandlung (= Universalismus), menschlich-soziale oder ökologische Werte in Zusammenhang mit der Unternehmensmission, der Fokus Mensch anstatt Gewinnmaximierung, Wertschätzung und Anerkennung der Leistung, Anerkennung der individuellen Bedürfnisse von HSP, ein gutes Arbeitsklima und ein gutes Auskommen mit Arbeitskolleg_innen. Ein gutes Arbeitsklima ist essenziell für HSP ist, da negative Emotionen intensiver von ihnen wahrgenommen werden und dies für sie zu Stresssituationen führen kann.

Bei der Analyse der Interviewinhalte zeichnen sich zwei Gruppen von Konflikten ab. Das sind jene Konflikte, die sich aus Wertediskrepanzen zwischen Unternehmenskultur und den Werten hochsensibler Personen begründen und Spannungen, die andere Ursachen haben, wie persönliche Auseinandersetzungen mit Führungspersonen oder mit Arbeitskolleg_innen. Letztere sind nicht direkt von der Unternehmenskultur betroffen. Der Umgang mit diesen Konflikten im Unternehmen könnte aber gehaltvolle Hinweise auf deren Unternehmenskultur geben. Des Weiteren könnte es eine dritte Kategorie an Konfliktsituationen geben, die eine Mischform der beiden genannten darstellt und die explizit nur auf das Wesensmerkmal Hochsensibilität zurückzuführen ist. Als Beispiele sind hierzu die Konfliktsituationen von IP 3 und IP 5 zu nennen, in denen sie für das Unternehmen vor Kund_innen Falschaussagen tätigen mussten. Es ist fraglich, ob diese Situation auch

bei Nicht-HSP einen derartigen Konflikt auslösen würde. Ebenfalls könnte ein vermehrtes Ruhebedürfnis oder das Bedürfnis nach einer sorgfältigen Arbeitsweise in manchen Unternehmen und Unternehmenskulturen, zu Konflikten führen.

Ausgehend von den bisher dargestellten Erkenntnissen kann nun die erste Subforschungsfrage beantwortet werden:

Wie gehen hochsensible Personen mit empfundenen Wertedifferenzen um und wie empfinden sie diese?

Wertedifferenzen zwischen den eigenen Werten und Unternehmenskulturannahmen beziehungsweise Unternehmenswerten werden in dieser Arbeit als Spannungs- oder Konfliktsituationen beschrieben und werden so auch von einigen Interviewpartner_innen bezeichnet. Wie im Kapitel 2.3 erwähnt, können dissonante Werte oder der eigenen Wertaufrechterhaltung entgegengesetztes Verhalten kognitive Dissonanz auslösen. Das Empfinden des Spannungszustandes scheint hierzu stark davon abzuhängen, inwieweit Dinge betroffen sind, die der Person auch persönlich wichtig sind. Ausgehend von der Theorie der kognitiven Dissonanz (Festinger, 1962) ist dieser Zustand davon bedingt, in welchem Ausmaß die unterschiedlichen Kognitionen dissonant sind. Die Stärke der Dissonanz wiederum hat ihrerseits Auswirkungen auf das Empfinden und in weiterer Folge womöglich Konsequenzen auf die verwendeten Strategien, wie damit umgegangen wird. Wie in den Interviews ersichtlich, gibt es eine große Bandbreite hinsichtlich der Empfindungsstärke dieser Wertedifferenzen. Diese reichen von geringem, wie bei IP 2 und IP 8, bis hin zu einem starkem Empfinden, welches bei Erschöpfungszuständen wie Burnout (IP 10) oder Depression (IP 7) gefühlt wird und Folge der Dissonanz sein kann.

Spannungssituationen werden als psychische Belastungen wahrgenommen und können sogar zu körperlichen Symptomen und zur Beeinflussung des Empfindens gegenüber Arbeitsort oder Arbeitsgeber_innen führen. Des Weiteren können diese einen Einfluss auf das Privatleben haben. Beispielsweise berichten einige Personen, dass diese Spannungszustände zu Schlafproblemen und anhaltenden Gedankenkreisen geführt haben. Die Konflikte werden individuell unter anderem als stressig, frustrierend, auslaugend, erschöpfend und energiecostend beschrieben und es wird von einem erhöhten Bedarf an Ruhephasen geschildert. Dieses Bedürfnis steht in direkter Verbindung zum Wesenszug von hochsensiblen Personen, um die Ereignisse besser verarbeiten zu können. Verspannungen, Migräneanfälle und ein Krankheitsgefühl waren die körperlichen Auswirkungen, welche von den Interviewpartner_innen genannt werden.

Der individuelle Spannungszustand setzt sich vermutlich als Summe mehrerer Faktoren zusammen, der unter anderem davon abhängig ist, wie wichtig die aktivierten Werte sind

und welche wertunabhängigen Faktoren, wie zum Beispiel ein erhöhtes Arbeitspensum oder private Aspekte noch mitwirken. Aufgrund der intensiveren Wahrnehmung und Verarbeitung könnten HSP diese Spannungszustände stärker registrieren und diese könnten somit intensiver auf sie einwirken. Dies wird von zwei interviewten Personen vermutet. Wie die Analyse der Interviews ergibt, entsteht meist nicht nur eine belastende Situation aus einem Wertekonflikt, sondern eine Vielzahl von unterschiedlichen Konflikten. Ungünstige Arbeitsplatzbedingungen wie zum Beispiel eine zu laute Umgebung, könnten bei HSP zusätzlich dafür sorgen, dass Spannungssituationen verstärkt wahrgenommen werden.

Sollten sich bei den interviewten Personen kognitive Dissonanzen gebildet haben, so ist es gemäß Theorie für die Personen schwer, ihre Gefühle in diesen Situationen zu beschreiben, da diese Spannungszustände Emotionen auslösen, die so noch nicht verbalisiert wurden. Einige Personen geben hierzu Hinweise, indem sie die Spannungssituationen sehr allgemein als schlecht, unangenehm oder stressig beschreiben.

Strategien, die von hochsensiblen Personen angewendet werden, scheinen bei Wertekonflikten und sonstigen Konflikten ähnlich zu sein. Es wurde kein Indiz gefunden, welche Strategie bei welchem Spannungszustand verwendet wird. Die unterschiedlichen Strategien, ähneln jener der kognitiven Dissonanztheorie und können somit direkt verglichen werden. Es gibt Anhaltspunkte, dass die Empfindungsstärke der Spannungssituation vorgibt, welche Strategie erfolgreich ist, um die Spannung zu verringern. Nur sehr wenige Personen konnten Dissonanz in ihren Beispielen auch wirklich reduzieren. In zwei Fällen wird von geringeren Spannungszuständen berichtet. Die betroffenen Personen (IP 2 und IP 8) konnten in Form von Trivialisierung beziehungsweise mit einer für sie passenden Erklärung scheinbar die Dissonanz verringern. Sie sind mittlerweile schon einige Jahre im selben Unternehmen tätig. Eine weitere alternativ erfolgreiche Form, mit dem Spannungszustand umzugehen, wird von IP 9 berichtet, indem ein tieferes Verstehen des Systems, der Prozesse und der Beweggründe von anderen Personen dazu führten, den Spannungsempfindungen abzumildern. Diese Vorgehensweise wird so erfolgreich sonst in den anderen Interviews nicht geschildert und scheint aber für HSP von Bedeutung zu sein, da es hochsensiblen Personen wichtig ist, Sachverhalte und Zusammenhänge tiefer zu verstehen. Die Strategie, sich bewusst einzufühlen und ein Verständnis für andere Personen und Umstände aufzubringen, hat scheinbar bei erhöhten Spannungszuständen weniger Erfolg, da auch andere Personen (IP 5, IP 7) von dieser Strategie berichten, sie jedoch damit Dissonanz langfristig nicht verringern konnten.

Weitere Strategien, um Dissonanz zu mildern sind: der Versuch den Konflikt mittels Ansprache bei der Führungskraft zu lösen und Handlungen gemäß den eigenen Werten zu

setzen, um somit ein Verhaltenskognitionselements zu ändern. Außerdem wird versucht, Situationen auszublenden, zu ignorieren, sich in die Arbeit zu vertiefen, sich abzulenken und sich auf positive Aspekte in der Arbeit zu konzentrieren. Es wird zudem bestrebt, die eigenen Einstellungen kurzfristig zu ändern, die Situation zu beschönigen, die eigene Wertehierarchie anzupassen, dissonante Elemente zu trivialisieren sowie einerseits Emotionen zu unterdrücken und andererseits Emotionen zu generieren.

Wie bereits erwähnt, kann vermutet werden, dass HSP aufgrund der intensiveren Reizwahrnehmung und -verarbeitung Spannungszustände verstärkt wahrnehmen und sie dadurch vermehrt Strategien benötigen, um diese zu minimieren. Vorgehensweisen wie Ignorieren, Ausblenden oder Fokusverschiebung sind für HSP dann womöglich nicht erfolgreich anwendbar, da immer wiederkehrende Spannungszustände, von ihnen intensiver verarbeitet werden. Da die ausführliche Verarbeitung ein gemeinsamer Wesenszug von HSP ist, wird auch in den Gesprächen ein Unvermögen berichtet, sich von den Situationen abgrenzen zu können. Hatte das Spannungsverhältnis eine gewisse Stärke erreicht, konnte keine der dargestellten Strategien helfen, dieses aufzulösen, sodass für die Befragten nur der Ausweg der Kündigung oder ein Positionswechsel blieb. Dies ist bei ungefähr der Hälfte der interviewten Personen der Fall.

Einige der angewandten Strategien, wie etwa der Versuch sich gedanklich nicht mit der Situation zu befassen, sich abzulenken oder auch proaktiv sachliche Erklärungen zu finden und dadurch ein tieferes Verständnis für die Sachlage zu erhalten, erinnern teilweise an jene Strategien, die HSP anwenden, um mit den Herausforderungen der Hochsensibilität zurechtzukommen. Diese Strategien können Formen der emotionalen oder geistigen Abgrenzung, der Versuch die innere Verarbeitung zu regulieren, sich abzulenken, Reizüberflutungssituationen zu meiden oder sich mit der eigenen HS zu beschäftigen, um für sich Erklärungen zu finden, sein. Im Beruf fällt es aber schwer den Spannungssituationen, besonders wenn sie immer wiederkehren, auszuweichen.

Die Interviewpersonen berichten nicht von Konfliktlösungsmaßnahmen von Seiten der Unternehmen. Alle Personen erarbeiteten für sich Strategien, um mit den Konflikten umzugehen. Teilweise wurde versucht die eigenen Einstellungen kurzfristig zu ändern. In keiner Situation hatte es aber Anpassungen oder Erörterungen der Unternehmenssprachen gegeben. Dies lässt auch eine gewisse Starrheit der dargestellten Unternehmen und ihrer Kultur vermuten oder aber ein fehlendes Bewusstsein für die Bedürfnisse von Menschen mit Persönlichkeitseigenschaft Hochsensibilität.

Entsteht kognitive Dissonanz?

Es gibt Anzeichen, dass bei den interviewten Personen und den genannten Wertedifferenzen kognitive Dissonanz in den unterschiedlichsten Intensitäten aufkam. Wie erwähnt, entstehen eigene Emotionen, die so noch nicht erforscht sind und von den Betroffenen nur schwer genannt werden können (Fontanari et al., 2011, S. 101). Manchen Personen fällt es schwer, die eigenen Gefühle direkt zu nennen (zum Beispiel IP 8). Ihr Empfinden wird von einigen als allgemein schlecht und unangenehm beschrieben. Wie in der Theorie erwähnt, kann kognitive Dissonanz auch entstehen, wenn unterschiedliche Werthaltungen aufeinandertreffen. Des Weiteren wird erwähnt, dass aufgrund von unterschiedlichen persönlichen und situationsgebundenen Faktoren dahinterliegende Mechaniken der kognitiven Dissonanz schwer zu bestimmen sind (Miller et al., 2015, S. 563). Alle erlebten einen mehr oder weniger großen inneren Spannungszustand, der bei erhöhter Spannung mehrheitlich erst erleichtert wurde, wenn Handlungen gesetzt wurden, die ihren Werten entsprachen oder wenn die Situation verlassen wurde. Aufgrund der Beschreibungen und der angewandten Strategien ist es wahrscheinlich, dass sich in den interviewten Fällen kognitive Dissonanz bildete.

Welchen Einfluss haben Wertedifferenzen auf die eigenen Einstellungen, Werte und Wertewichtigkeiten?

Bei der Beantwortung dieser Forschungsfrage muss zwischen einer kurzfristigen und einer langfristigen Änderung der Einstellungen unterschieden werden. Wie im Kapitel 2.2 erläutert, wirken Werte langfristig, eine Änderung benötigt somit länger und es müssen mehrere Lebensumstände betroffen sein. Werthierarchien können womöglich trotzdem einer Änderung unterlaufen. Vier befragte Personen versuchten kurzfristig ihre Einstellungen, an jene des Unternehmens anzugleichen. Diese Änderung war bei keiner der interviewten Personen erfolgreich, sondern verstärkte bei einigen scheinbar sogar den inneren Spannungszustand so sehr, dass sich in einem Fall als Resultat eine Depression gebildet hat. Wie in Kapitel 2.2 angeführt, ändern Personen mit einer geringeren Selbstkomplexität ihre Einstellungen eher als jene mit einer höheren Selbstkomplexität (McConnell & Brown, 2010, S. 362ff.). Dies wäre auch ein Erklärungsansatz, warum HSP ihre Einstellungen nicht so leicht langfristig ändern. Die Selbstkomplexität von HSP wird jedoch in dieser Arbeit nicht untersucht, die Daten hierzu werden nicht erhoben.

Langfristig scheint es zu keiner Änderung der Einstellungen und Werte an sich zu geben. Für HSP ist es wichtig sich abzugrenzen, damit belastende Situationen nicht intensiv wahrgenommen werden. Kurzfristig die Einstellung zu ändern, wäre eine Möglichkeit, Spannungssituationen abzumildern. Der Grund warum HSP ihre Einstellungen

beziehungsweise in weiterer Folge langfristig ihre Werte dennoch nicht ändern, könnte an der hohen Moral- und Wertehaltung und in der intensiven Reflektion von hochsensiblen Personen liegen. Wie Festinger & Carlsmith zeigen, ist die Wahrscheinlichkeit geringer, dass Personen ihre Werte ändern, je höher der Druck auf diese Personen ausgeübt wird (Festinger & Carlsmith, 1959, S. 209f.). Wie zum großen Teil in den Gesprächen erkennbar, zeigt sich bei einigen Personen ein besonders stark empfundener Druck, ihre Einstellungen zu ändern.

Ungeachtet dessen gibt es Anzeichen, dass eigene Werte und Einstellungen scheinbar dennoch langfristigen Auswirkungen ausgesetzt sind. Diese wurden teilweise womöglich sogar verstärkt. Ein Erklärungsmodell hierzu könnte die Theorie der Reaktanz (Brehm, 1966) sein. Ausgehend von den Spannungssituationen scheinen bei den befragten Personen während und vor allem nach der Anstellung ihre Prioritäten im Leben reaktiviert worden zu sein. Aufgrund der Situation richteten sie ihren Fokus auf ihre Werte und die Wertehierarchie im Allgemeinen. Die aktivierten Werte mögen vermehrt wieder bewusst wahrgenommen worden sein.

Einige Personen erwähnen, dass ihnen bewusst ist, dass nicht alle Werte in einer Arbeitsstelle befriedigt werden können. Sie weisen darauf hin, dass eine Balance zwischen jenen Werten, welche in ihrem Berufsleben unbedingt befriedigt werden müssen und jenen, die keine hohe Bedeutung haben, gefunden werden muss. Ist der Spannungszustand zu groß, so scheint es, dass es schwer möglich ist, die eigenen Einstellungen an jene des Unternehmens anzupassen. Einzig einer Person (IP 9) gelang es, seine Sicht der Dinge kontinuierlich durch persönliche Weiterbildung anzupassen. Seine Werte wie Offenheit und Transparenz blieben jedoch von dieser Anpassung unberührt.

Eine grundlegende Änderung der Einstellungen kann bei der Mehrzahl der interviewten Personen nicht nachgewiesen werden. Eine Person (IP 8) vermutet, dass Einstellungen eher bei jungen Menschen geändert werden können, da deren Persönlichkeit noch nicht gefestigt ist. Diese Vermutung deckt sich auch mit theoretischen Erkenntnissen in Kapitel 2.2.

Einige der Befragten erwähnen, dass sie aufgrund ihrer Erfahrungen mit den Spannungszuständen für ihre Zukunft Lehren schließen konnten. Eine Person (IP 7) meint, dass die Anstellung in ihrem früheren Unternehmen als Negativbeispiel dient. Sie ist sich nun bewusst, dass ihre Emotionen nicht unterdrückt werden können und sie sich folglich auch nicht an eine Unternehmenskultur anpassen kann, die ihren Werten widerspricht. Weitere Lernerfahrungen waren, die Art und Weise wie eigene Meinungen geäußert und

wie ähnliche Konfliktsituationen in Zukunft vermieden werden können. Zwei Personen fanden aufgrund der gemachten Erfahrungen ihren Weg in die Selbstständigkeit.

Anzumerken ist, dass sich die Mehrzahl der befragten Personen aktuell nicht mehr in der Konfliktsituation befindet, ihre Erzählungen somit retrospektiv sind und ihre Erlebnisse einige Zeit zurück liegen. Dieser Abstand zu den Ereignissen könnte dazu geführt haben, dass sich ihre Einstellungen wieder hin zu ihren ursprünglichen Einstellungen gewandelt haben. Eine befragte Person (IP 7) erwähnt, dass sie womöglich die Dinge anders erzählt hätte, hätte sie im Anschluss in ein Unternehmen mit einer ähnlichen Kultur gewechselt. Es würde ihr dann Vergleichswerte zu anderen, unterschiedlichen Unternehmenskulturen fehlen. Sie weist damit auf eine Beeinflussung ihrer Sicht der Dinge durch ihre Umwelt oder durch gemachte Erfahrungen hin.

Welche Auswirkung hat die Situation auf das Empfinden und die Wahrnehmung des Arbeitsalltages der Betroffenen?

Wie sich in den Gesprächen herausstellt, beeinflussten die Spannungszustände den Arbeitsalltag negativ. Einerseits, so scheint es, wird das Unternehmen und ihre Kultur aufgrund der Spannungssituationen als eher negativ empfunden, andererseits sind direkte Auswirkungen auf den Arbeitsalltag in jenen Situationen zu bemerken, in denen der Spannungszustand eine gewisse Stärke erreichte. Primär wird der Kontakt und der Umgang mit Arbeitskolleg_innen und das Arbeitsklima negativ beeinflusst. Einige interviewte Personen interessierten sich nicht mehr um die Probleme und Anliegen der anderen Kolleg_innen, kapselten sich von der Arbeitsumgebung ab. Neben Auswirkungen auf den Arbeitsalltag nennen die Befragten auch noch Einflüsse auf ihre Arbeitsleistung und Motivation. Hierbei gehen die Meinungen auseinander. Einige Personen berichten, dass ihre Arbeitsleistung durch die Spannungssituationen nicht beeinflusst wurde, andere bestätigen jedoch, dass ihre Leistung abfiel. Insbesondere wird ein Abfall der Leistung verzeichnet, da ein vermehrter Energieaufwand nötig ist, um dieselbe Qualität zu erbringen.

Es scheint, dass diese Spannungszustände für einige HSP zusätzliche Belastungen im Arbeitsalltag darstellen, da sie zu den Herausforderungen, die die Hochsensibilität mit sich bringt, auch noch mit weiterer Erregung konfrontiert sind. Dies kann dazu führen, dass es nicht nur zu einem Leistungsabfall, sondern zuvor schon zu einer negativen Beeinflussung der Motivation kommt. Motivation wurde beispielsweise durch Frust verringert. Einige Personen verrichteten gerne ihre Arbeit, sahen einen Sinn in ihren Tätigkeiten und verspürten eine intrinsische Motivation, die von den Spannungssituationen reduziert wurde.

Erwähnt sei, dass die Arbeitsverrichtung und die Tätigkeiten, mit einer Ausnahme (IP 5), keine Belastungssituation darstellten. Die Art und Weise, wie die befragten Personen teilweise die Arbeit verrichten mussten und die Divergenz zwischen Unternehmenskultur und den eigenen Ansichten, führten zu Spannungen in diesem Bereich. Einige Personen schildern, dass ihnen Anerkennung und Wertschätzung wichtig sind, diese jedoch in ihren Unternehmen selten gegeben wurden. Anerkennung und Wertschätzung könnten in direkter Verbindung zur Motivation stehen. Fehlende Motivation wiederum äußert sich in Gleichgültigkeit und Lustlosigkeit. Inwieweit Wertschätzung und Anerkennung für HSP wichtig sind, könnte in zukünftigen Arbeiten erforscht werden.

5.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Ausgehend von den vorangestellten Erklärungen zu den Subforschungsfragen kann nun in weiterer Folge die Hauptforschungsfrage beantwortet werden:

Wie beeinflusst die Unternehmenskultur hochsensible Mitarbeiter_innen, die andere Werte vertreten, als im Unternehmen gelebt werden?

Befinden sich hochsensible Personen in einem Unternehmen, in denen andere Werte gelebt werden, als sie selbst vertreten, kommt es zwangsweise zu Konflikten und Spannungszuständen, die sich in kognitive Dissonanz äußern können. Dies ist immer individuell davon abhängig, wie stark die Spannung ist und inwieweit die betroffenen, eigenen Werte und Einstellungen als wichtig erachtet werden. Hierzu sei anzumerken, dass es zu negativen Konnotationen kommen kann, das heißt, die Abweichung zu den persönlichen Werten wird als negativ erlebt. Es ist anzunehmen, dass hochsensible Personen aufgrund ihrer intensiveren Reizwahrnehmung und Reizverarbeitung und einer verstärkten Werthaltung diese Spannungszustände intensiver wahrnehmen und verarbeiten, es in weiterer Folge zu einer intensiveren inneren Spannung kommen kann. Analog zur kognitiven Dissonanztheorie nach Festinger (1962), versuchen die betroffenen Personen diesen inneren Spannungszustand mit verschiedenen Strategien zu vermindern oder aufzulösen. Der Erfolg dieser Strategien hängt maßgeblich von der Stärke und Regelmäßigkeit des empfundenen Spannungszustandes ab. Steigt dieser und wirken die Strategien nicht, bleibt den betroffenen Personen scheinbar nur der Ausweg, die Situation und somit das Unternehmen oder die Position zu verlassen.

Ist es für hochsensible Personen auch kurzfristig möglich ihre Einstellungen an die des Unternehmens anzupassen, so zeigt dies langfristig keine Wirkung, da in Folge von negativen psychischen und physischen Auswirkungen berichtet wird. Kommen andere Faktoren wie ein erhöhtes Arbeitspensum und private Probleme hinzu, kann die Spannungssituation in ein Burnout oder in eine Depression münden. Eine langfristige Änderung der

Einstellungen und Werte wird bei den interviewten Personen mehrheitlich nicht verzeichnet. Dies könnte auch an der starken Wert- und Moralhaltung von hochsensiblen Personen liegen.

Auf lange Sicht machen Differenzen die eigenen Einstellungen und Werte sichtbar. Diese werden mit zunehmender Stärke des Spannungszustandes bewusst gemacht und selbst verstärkt. Einzig die individuelle Wertehierarchie, abhängig von der Bedeutung einzelner Werte, könnte durch einen Versuch, sich dem Unternehmen und der Spannungssituationen anzupassen, geändert werden. Hierzu scheint es einen individuellen Rahmen zu geben, inwieweit die Anpassung möglich ist, ohne den Spannungszustand zu erhöhen, das heißt, welche Werte für die betroffene Person unbedingt im Arbeitskontext erfüllt werden müssen. Angesichts dessen stellt sich bei den interviewten Personen eine Gemeinsamkeit heraus: alle HSP teilen sich unter anderem Werte in den Bereichen Benevolence und Universalism, deren Nichtbefriedigung parallel mit anderen Werten möglicherweise Auswirkungen auf viele Konflikte hat.

Die genannten Spannungszustände können in weiterer Folge auch negative Auswirkungen auf die Arbeitsleistung, die Motivation und den Arbeitsalltag haben. Je nach Spannungszustand und der damit verbundenen Stärke kann dies auch negative Auswirkungen auf das Privatleben der Person haben und beispielsweise in Schlafprobleme münden.

5.3 Limitationen

Die Anzahl der Interviewpersonen kann als zu gering empfunden werden kann, da diese sich auf zehn Personen beschränkte. Eine Typisierung der Personen konnte aufgrund der unterschiedlichen Konfliktverhalten, individuellen Unternehmenskultursituationen und Konfliktsituationen nicht vorgenommen werden. Dies ist möglicherweise bei einer größeren Stichprobe eher möglich.

Das Sample der interviewten Personen war hinsichtlich des Alters als auch der Unternehmenskultur, in der sie arbeiteten, sehr breit gestreut. Dennoch sind nicht alle Parameter erfüllt, zum Beispiel befanden sich in der Gruppe keine Arbeiter_innen oder Handwerker_innen.

Vom Autor wurde darauf Acht gegeben, dass er während der Interviewführung und auch während der Auswertung des Datenmaterials eine neutrale Haltung einnahm. Es kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass unbewusst bei der Interviewdurchführung Beeinflussungen stattgefunden haben.

Das Thema ist aufgrund der eher offen gelassenen Forschungsfrage sehr breit angelegt und hat viele Facetten berührt. Dies lässt sich auch aufgrund des Seitenumfangs der Arbeit erschließen. Eine weitere Fokussierung auf eine Thematik, wie beispielsweise auf Werte und nicht nur auf Einstellungen, hätte eine Konzentration ergeben. Eine weitere Verdichtung hätte jedoch zur Problemen bei der Fallauswahl geführt.

Es könnten im Rahmen der Forschungsfrage noch andere, dem Autor nicht bewusste, Wirkungsmechanismen beteiligt sein, wie zum Beispiel die Thematik der Arbeitszufriedenheit. Aufgrund der Vielseitigkeit musste jedoch im begrenzten Rahmen der Arbeit eine Auswahl getroffen werden, in diesem Fall auf Unternehmenskultur und -werte, Einstellungen und Werte, kognitive Dissonanz und Hochsensibilität.

5.4 Stärken der Studie

Als Stärke kann die Heterogenität der Interviewteilnehmer_innen erachtet werden. Es fanden sich sowohl Frauen als auch Männer im Alter von 29 bis 51 Jahren. Des Weiteren umschließt die Studie unterschiedliche Unternehmen, vom kleinen Start-up bis hin zur öffentlichen Verwaltung. Somit war es möglich, einen sehr allgemeinen und umfassenden Blickwinkel auf die Thematik Hochsensibilität, Unternehmenskultur und Werte zu erhalten.

Aufgrund der Offenheit der Herangehensweise, konnten neue Erkenntnisse auch zum Thema Hochsensibilität, das nicht primär Teil der Forschungsfrage gewesen ist, gewonnen werden, wie zum Beispiel die Wichtigkeit der Wertegruppen Benevolence und Universalism für hochsensible Personen.

5.5 Implikationen für die Praxis

Wie sich in der Studie zeigt, registrierten einige Interviewteilnehmer_innen oft ein fehlendes Konfliktmanagement von Seiten der Unternehmen. Die Interviewpartner_innen mussten für sich Lösungswege finden, die manchmal, auch zur Überraschung der Führungskräfte, in Kündigungen endeten. Aufgrund der Erzählungen der befragten Personen, konnte erstmals eine Erhebung von Konflikten und des Umgangs und Empfindens dieser Spannungssituationen bei hochsensiblen Personen gemacht werden. Die Erkenntnisse darüber sollen insbesondere Unternehmen helfen, den Blick auf die Bedürfnisse von hochsensiblen Personen zu schärfen und zu überprüfen, ob es im Unternehmen ein Konfliktmanagement gibt. Dies ist insbesondere für jene Unternehmen bedeutsam, die eine agile, zukunftsorientierte und inklusive Unternehmenskultur anstreben. Eine an den Bedürfnissen der Mitarbeiter_innen ausgerichtete Unternehmenskultur hilft Fluktuationen zu vermeiden, Konflikte zu lösen und eine Weiterentwicklung des

Unternehmens zu ermöglichen. Es zeigten durchwegs alle Personen eine hohe Leistungsbereitschaft, insbesondere, wenn ihre Bedürfnisse und Werte in der Arbeit Beachtung fanden. Hochsensible Personen sind ein Gewinn für Unternehmen, da sie einerseits aufgrund der tieferen Reizwahrnehmung viele unbewusste Dinge schneller kognitiv erfassen und andererseits durch ihr Empathievermögen zum Beispiel innerbetrieblich in manchen Situationen deeskalierend wirken können. Ein Ausscheiden von HSP aufgrund von Wertekonflikten erhöht die betriebliche Fluktuation und auch die Chance, die Unternehmenskultur erfolgreich anzupassen. Um einen Verlust an Humankapital zu verhindern, müssen Unternehmen einen Rahmen schaffen, der es HSP ermöglicht, Beachtung in ihren Bedürfnissen zu finden, damit sie ihr volles Potential und ihre Ressourcen entfalten können. Hochsensible Personen müssen dabei als Individuen mit einzigartigen Stärken und Schwächen gesehen werden und nicht als reine wirtschaftliche Ressource.

5.6 Zukünftige Forschung

Zukünftige Forschungen könnten einen direkten Vergleich zwischen HSP und Nicht-HSP in einzelnen Dimensionen, ziehen. Wie erleben Personen, die nicht zur Gruppe der HSP zählen, einen Wertekonflikt? Zusätzlich ist eine Fokussierung auf junge Menschen unter zwanzig Jahren, deren Wertekonstrukt noch nicht fest ausgebildet ist, als Vergleich zu dieser Studie möglich.

Weitere Forschungsmöglichkeiten, die sich im Laufe der Arbeit ergeben haben, sind: das Einbeziehen des Selbstkonstrukts von hochsensiblen Personen bei kognitiver Dissonanz, unterschiedliche Konfliktverhalten und die Voraussetzungen für hochsensible Personen welche Dissonanzstrategien in welchen Situationen eingesetzt werden. Außerdem könnten zukünftige Studien näher auf die Benevolence/Universalism-Wertegruppen eingehen und diese in Zusammenhang mit Hochsensibilität näher erforschen, da es den Anschein gibt, dass diese ein gemeinsames Wertekonstrukt für HSP darstellen. Die Wichtigkeit für HSP Sachverhalte zu verstehen kann in zukünftigen Forschungen in Verbindung mit kognitiver Dissonanz analysiert werden.

Zuletzt wirft die Arbeit indirekt auch die Frage auf, ob HSP Dissonanz tatsächlich stärker wahrnehmen als Nicht-HSP und ob Spannungssituationen bei Wertekonflikten einen Aufschluss über die Verweildauer im Unternehmen geben können.

Literaturverzeichnis

- Acevedo, Bianca/Aron, Elaine/Aron, Arthur/Sangster, Matthew-Donald/Collins, Nancy/Brown Lucy (2014). The highly sensitive brain: an fMRI study of sensory processing sensitivity and response to others' emotions. *Brain and Behavior Open Access*, Wiley Periodicals, Inc. Online: http://hsperson.com/pdf/The_highly_sensitive_brain_%20an_fMRI_study.pdf [Abruf am 14.02.2022].
- Ahadi, Batool/Basharpoor, Sajjad (2010). Relationship Between Sensory Processing Sensitivity, Personality Dimensions and Mental Health. *Journal of Applied Sciences*, 10, 570-573.
- Akpamah, Peter/Ivan-Sarfo, Ernest/Matkó, Andrea (2021). ORGANIZATIONAL CULTURE AS A STRATEGY. *CrossCultural Management Journal*, 23(1), 15–26.
- Aron, Elaine (2004). Revisiting Jung's concept of innate sensitiveness. *Journal of Analytical Psychology*, 49, 337–367.
- Aron, Elaine/Aron, Arthur (1997). Sensory-Processing Sensitivity and Its Relation to Introversion and Emotionality. *Journal of Personality and Social Psychology* 1997, 73 No. 2, 345–368.
- Aronson, Elliot (1997). Back to the Future: Retrospective Review of Leon Festinger's „A Theory of Cognitive Dissonance“. *The American Journal of Psychology*, 110(1), 127–137.
- Bardi, Anat/Buchanan, Kathryn/Goodwin, Robin/Slabu, Letitia/Robinson, Mark (2014). Value stability and change during self-chosen life transitions: self-selection versus socialization effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 106(1), 131–147.
- Bardi, Anat/Goodwin, Robin (2011). The Dual Route to Value Change: Individual Processes and Cultural Moderators. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(2), 271–287.
- Bardi, Anat/Lee, Julie Anne/Hofmann-Towfigh, Nadi/Soutar, Geoffrey (2009). The structure of intraindividual value change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(5), 913–929.
- Beauvois, Jean-Léon/Joule, Robert-Vincent/Brunetti, Fabien (1993). Cognitive rationalization and act rationalization in an escalation of commitment. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(1), 1–17.
- Benham, Grant (2006). The Highly Sensitive Person: Stress and physical symptom reports. *Personality and Individual Differences*, 40(7), 1433–1440.

- Blach, Christina/Egger, Josef (2014). Hochsensibilität – ein empirischer Zugang zum Konstrukt der hochsensiblen Persönlichkeit. *Psychologische Medizin*, 25, 4–16.
- Boer, Diana/Fischer, Ronald (2013). How and when do personal values guide our attitudes and sociality? Explaining cross-cultural variability in attitude–value linkages. *Psychological Bulletin*, 139(5), 1113–1147.
- Bohner, Gerd/Dickel, Nina (2011). Attitudes and attitude change. *Annual Review of Psychology*, 62, 391–417.
- Boyce, W. Thomas/Ellis, Bruce (2005). Biological sensitivity to context: I. An evolutionary-developmental theory of the origins and functions of stress reactivity. *Development and Psychopathology*, 17(2), 271–301.
- Brehm, Jack (1966). A theory of psychological reactance. In Leon Festinger/Stanley Schachter (Hrsg.). *Social Psychology: A series of monographs, treatises, and texts* (S. 1–16). New York: Academic Press.
- Brehm, Jack (2007). A Brief History of Dissonance Theory. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 381–391.
- Brijball, Sanjana (2001). Cognitive dissonance: the adoption of dissonance reduction strategies. *South African Journal of Industrial Psychology*, 27, 17-24.
- Cable, Daniel/Parsons, Charles (2001). Socialization tactics and person–organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1–23.
- Chong, Melody/Shang, Yufan/Richards, Malika/Zhu, Xiji (2018). Two sides of the same coin? Leadership and organizational culture. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(8), 975–994.
- Cieciuch, Jan/Davidov, Eldad/Vecchione, Michele/Schwartz, Shalom (2014). A hierarchical structure of basic human values in a third-order confirmatory factor analysis. *Swiss Journal of Psychology*, 73(3), 177–182.
- Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. Marburg: Eigenverlag.
- Edwards, Jeffrey /Cable, Daniel (2009). The value of value congruence. *The Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654–677.
- Elkin, Roger/Leippe, Michael (1986). Physiological arousal, dissonance, and attitude change: Evidence for a dissonance-arousal link and a „Don't remind me“ effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(1), 55–65.

- Elliot, Andrew/Devine, Patricia (1994). On the Motivational Nature of Cognitive Dissonance: Dissonance as Psychological Discomfort. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(3), 382–394.
- Ertosun, Oznur/Adiguzel, Zafer (2018). Leadership, Personal Values and Organizational Culture. In *Strategic Design and Innovative Thinking in Business Operations* (S. 51–69). Istanbul: Springer International Publishing.
- Evers, Arne/Rasche, Jochem/Schabracq, Marc (2008). High Sensory-Processing Sensitivity at Work. *International Journal of Stress Management*, 15, 189–198.
- Festinger, Leon (1962). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, Calif: Stanford University Press and Tavistock Publications.
- Festinger, Leon/Carlsmith, James (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58(2), 203–210.
- Fischer, Peter/Krueger, Joachim/Asal, Kathrin (2013). *Sozialpsychologie für Bachelor, Lesen, Hören, Lernen im Web*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Fiske, Susan/Taylor, Shelley (1991). *Social cognition*. New York: McGraw-Hill.
- Fontanari, José/Perlovsky, Leonid/Bonniot-Cabanac, Marie-Claude/Cabanac de Lafregeyre, Michel (2011). Emotions of cognitive dissonance. *Sitzungsbericht von International Joint Conference on Neural Networks, Californien, San Jose, 31. Juli - 5. August, 2011*.
- Gawronski, Bertram (2007). Editorial: Attitudes can be measured! But what is an attitude? *Social Cognition*, 25(5), 573–581.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Greven, Corina/Lionetti, Francesca/Booth, Charlotte/Aron, Elaine/Fox, Elaine/Schendan, Haline/Pluess, Michael/Bruining, Hilgo/Acevedo, Bianca/Bijttebier, Patricia/Homber, Judith (2019). Sensory Processing Sensitivity in the context of Environmental Sensitivity: A critical review and development of research agenda. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 98 (2019), 287–305.
- Harmon-Jones, Eddie/Harmon-Jones, Cindy (2007). Cognitive Dissonance Theory After 50 Years of Development. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 38(1), 7–16.
- Hatch, Mary Jo/Schultz, Majken (2004). *Organizational Identity: A Reader*. (o. O.): Oxford University Press.

- Hofstede, Geert/Hofstede, Gert (2005). *Cultures and Organizations Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hogan, Suellen/Coote, Leonard (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67, 1609–1621.
- Huxhold, Oliver/Müller, Doreen (2017). Werthaltungen und freiwilliges Engagement. In Julia Simonson, Claudia Vogel, Clemens Tesch-Römer (Hrsg.) *Freiwilliges Engagement in Deutschland. Empirische Studien zum bürgerschaftlichen Engagement* (S. 485–498). Wiesbaden: Springer VS.
- Janićijević, Nebojša (2013). The Mutual Impact Of Organizational Culture And Structure. *Economic Annals*, 58(198), 35–60.
- Judge, Timothy/Kammeyer-Mueller, John (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 341–367.
- Kapes, Jerome/Strickler, Robert (1975). A longitudinal study of change in work values between 9th and 12th grades. *Journal of Vocational Behavior*, 6, 81–93.
- Kluckhohn, Florence/Strodtbeck, Fred (1961). *Variations in value orientations*. New York: Harper & Row.
- Kruse, Jan (2014). *Qualitative Interviewforschung - Ein integrativer Ansatz*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, Udo (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Levy-Garboua, Louis/Blondel, Serge (2002). On the rationality of cognitive dissonance. In Shoshana Grossbard-Shechtman/Christopher Clague (Hrsg.). *The Expansion of Economics and other Disciplines: Towards an Inclusive Social Science* (S. 227–238). New York: Routledge.
- Lionetti, Francesca/Aron, Arthur/Aron, Elaine/Burns, G. Leonard/Jagiellowicz, Jadzia/Pluess, Michael (2018). Dandelions, tulips and orchids: evidence for the existence of low-sensitive, medium-sensitive and high-sensitive individuals. *Translational Psychiatry*, 8, 24, 1–11.
- Lorenz, Jan/Neumann, Martin/Schröder, Tobias (2021). Individual attitude change and societal dynamics: Computational experiments with psychological theories. *Psychological Review*, 128(4), 623–642.
- Mayring, Philipp (2002). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

- Mayring, Philipp (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- McConnell, Allen/Brown, Christina (2010). Dissonance averted: Self-concept organization moderates the effect of hypocrisy on attitude change. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 361–366.
- McGrath, April (2017). Dealing with dissonance: A review of cognitive dissonance reduction. *Social and Personality Psychology Compass*, 11(12), 1–17.
- Meglino, Bruce/Ravlin, Elizabeth (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3), 351–389.
- Miller, Monica/Clark, Jordan/Jehle, Alayna (2015). Cognitive Dissonance Theory (Festinger). In George Ritzer (Hrsg.). *The Blackwell Encyclopedia of Sociology* (S. 562-565). Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- O'Reilly, Charles/Chatman, Jennifer/Caldwell, David (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Parks, Laura/Guay, Russell (2009). Personality, values, and motivation. *Personality and Individual Differences*, 47, 675–684.
- Parlow, Georg (2003). *Zart Besaitet*. Wien: Festland Verlag.
- Petty, Richard /Tormala, Zakary /Briñol, Pablo/Jarvis, William Blair Gage (2006). Implicit ambivalence from attitude change: An exploration of the PAST model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(1), 21–41.
- Proulx, Travis/Inzlicht, Michael/Harmon-Jones, Eddie (2012). Understanding all inconsistency compensation as a palliative response to violated expectations. *Trends in Cognitive Sciences*, 16(5), 285–291.
- Reid, Norman/Amanat, Asma (2020). *Beliefs and Attitudes: Why Do Attitudes Matter?* Cham: Springer.
- Rokeach, Milton (1972). *Beliefs, Attitudes, and Values: A Theory of Organization and Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rühle, Hedda/Maxeiner, Sandra (2015). Ich fühle was, was du nicht fühlst. *DHZ - Deutsche Heilpraktiker Zeitschrift*, 66–99.
- Ruscio, John/Ruscio, Ayelet Meron (2004). Clarifying boundary issues in psychopathology: the role of taxometrics in a comprehensive program of structural research. *Journal of Abnormal Psychology*, 113(1), 24–38.

- Schein, Edgar (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Schein, Edgar (2015). Opinions: All about culture; Some thoughts about the uses and misuses of the concept of culture. *Journal of Business Anthropology*, 4(1), 106–150.
- Schneider, Benjamin (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453.
- Schneider, Benjamin/González-Romá, Vicente/Ostroff, Cheri/West, Michael (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the *Journal of Applied Psychology*. *The Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482.
- Schreier, Margrit (2014). Ways of Doing Qualitative Content Analysis: Disentangling Terms and Terminologies. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 15(1). Online: <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/2043/3636> [Abruf 03.03.2022].
- Schwartz, Shalom (2006). Les Valeurs De Base De La Personne: Théorie, Mesures Et Applications. *Revue française de sociologie*, 47(4), 929–968.
- Schwartz, Shalom (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In Mark Zanna (Hrsg.). *Advances in experimental social psychology*, Vol. 25 (S. 1–65). San Diego, CA: Academic Press.
- Schwartz, Shalom/Cieciuch, Jan/Vecchione, Michele/Davidov, Eldad/Fischer, Ronald/Beierlein, Constanze/Ramos, Alice/Verkasalo, Markku/Lönnqvist, Jan-Erik/Demirutku, Kursad/Dirilen-Gumus, Ozlem/Konty, Mark (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663–688.
- Schwartz, Shalom/Bilsky, Wolfgang (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550–562.
- Schwartz, Shalom/Bardi, Anat (1997). Influences of Adaptation to Communist Rule on Value Priorities in Eastern Europe. *Political Psychology*, 18(2).
- Schwarz, Norbert (2007). Attitude construction: Evaluation in context. *Social Cognition*, 25(5), 638–656.
- Schwarz, Norbert/Bohner, Gerd (2001). The construction of attitudes. In Abraham Tesser/Norbert Schwarz (Hrsg.). *Blackwell handbook of social psychology: Intraindividual processes* (S. 436–457). Oxford: Blackwell.

- Solinger, Omar/van Olffen, Woody/Roe, Robert (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83.
- Taşkıran, Erkan/Çetin, Canan/Özdemirci, Ata/Aksu, Baki/İstoriti, Meri (2017). The Effect of the Harmony between Organizational Culture and Values on Job Satisfaction. *International Business Research*, 10, (5), 133–147.
- Vaidis, David/Bran, Alexandre (2018). Some prior considerations about dissonance to understand its reduction: Comment on McGrath (2017). *Social and Personality Psychology Compass*, 12. Online: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/spc3.12411> [Abruf am 15.10.2021].
- Walker, Robyn (2021). Communication Perspectives on Organizational Culture and Organizational Identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 147–151.
- Zanna, Mark/Aziza, Colette (1976). On the interaction of repression-sensitization and attention in resolving cognitive dissonance. *Journal of Personality*, 44(4), 577–593.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unternehmenskulturebenen nach Schein	10
Abbildung 2: Wertemodell nach Schwartz et al.....	23
Abbildung 3: Theoretisches Konzept	44

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aufstellung Interviewpartner_innen	49
Tabelle 2: Kategoriensystem	53

Anhang

Abkürzungsverzeichnis

fMRI	functional magnetic resonance imaging/ funktionelle Magnetresonanztomographie
HS	Hochsensibilität
HSP	Hochsensible Person / Hochsensible Personen
Nicht-HSP	Nicht-Hochsensible Person / Nicht-Hochsensible Person
SMS	Short Message Service
SPS	sensory processing sensitivity

Interviewleitfaden

Interviewleitfaden
<p>Einführung:</p> <p>Das Thema meiner Masterarbeit ist "Hochsensible Personen im Spannungsfeld zwischen Unternehmenskultur und individuellen Werten". Der Kern meiner Arbeit ist herauszufinden, welchen Einfluss Unternehmenskultur auf hochsensible Personen und ihre Werte und Einstellungen hat. Wie ist der Umgang mit den eigenen Werten und Einstellungen in schwierigen Situationen. Die Interviews sollen einen wertvollen Beitrag leisten hierzu nähere Einblicke zu gewinnen.</p> <p>Das Interview wird ca. 1 bis 1,5 Std. Zeit beanspruchen.</p> <p>Ihre personenbezogenen Daten, wie Name, Name des Unternehmens und Ortsbezeichnungen werden in weiterer Folge anonymisiert. Diese personenbezogenen Daten werden nicht in der Masterarbeit aufgenommen und auch nicht an die Fern-FH weitergeleitet, sondern getrennt separat auf einem externen Medium (USB-Stick) gespeichert.</p> <p>Die Informationen, welche Sie mir im Laufe des Interviews geben, werden für die Analyse und Beantwortung meiner Forschungsfrage verwendet. Hierzu bitte ich die mitgebrachte Einverständniserklärung zu unterzeichnen.</p> <p>Vor Beginn des Interviews möchte ich Sie noch um Ihr Einverständnis zur Tonaufnahme des Gespräches bitten.</p>

Hochsensibilität:		
Erzählaufforderung		
Bitte erzählen Sie mir, was für Sie persönlich Hochsensibilität bedeutet? allgemein und in Bezug zu Ihrer Person?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Eigene Hochsensibilität Einfluss der Hochsensibilität auf das Leben der Person	- Und in Bezug zu Ihrer Person?	- Wie beschreiben Sie sich als hochsensible Person? - Welche Auswirkungen denken Sie hat die Hochsensibilität auf ihr Leben?

Die eigenen Werte:		
Erzählaufforderung		
Kommen wir nun zu Ihren Werten. Bitte beschreiben Sie mir Ihre Grundwerte.		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Nennung der Werte Wichtigkeit der Werte Hinweis auf persönliche Einstellungen	Welche Werte sind Ihnen privat sehr wichtig?	- Welche Werte sind Ihnen im Berufsleben wichtig? - Wie machen sich Ihre Werte im Beruf/in der Berufsausübung bemerkbar?

Unternehmenskultur/Unternehmenswerte:		
Erzählaufforderung		
Bitte beschreiben Sie mir die Unternehmenswerte des Unternehmens, von dem Sie mir berichten möchten.		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Definition der Unternehmenskultur Definition der Unternehmenswerte Erleben und Wahrnehmung von Unternehmenskultur und-werte	-Welche Werte sind in Ihrem Unternehmen eher vorherrschend? Wie zeigen sich diese?	- Welche dieser Werte werden auch öffentlich kommuniziert? Wenn ja wie? -Was halten Sie von den Unternehmenswerten? -Bitte beschreiben Sie die Unternehmenskultur Ihres Unternehmens. - Wie zeichnet sich für Sie Unternehmenskultur aus? - In welchen Bereichen macht sich Unternehmenskultur für Sie bemerkbar?

Konfliktsituationen/kognitive Dissonanz:		
Erzählaufforderung		
Bitte schildern Sie mir Situationen, Begebenheiten in denen Sie merken, dass Ihre Werte nicht mit jenen Ihres Unternehmens übereinstimmen.		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Definition von Konfliktsituationen Konflikt von eigenen vs. Unternehmenswerten Eruierung welchem Teil der Unternehmenskultur diese Inkongruenz zuzuordnen sind Empfinden der Wertdifferenz Entsteht ein innerer Spannungszustand? Umgang der Person mit der Wertdifferenz Welche Strategie führt die Person aus, um den Spannungszustand aufzulösen bzw. zu vermeiden	-Wie haben Sie diese Situation erlebt? - Wie hat sich die Situation entwickelt? - Wenn Sie an die Situation denken, wie haben Sie darauf reagiert? - Hat es ähnliche Situationen gegeben? - Ist diese Situation nochmals aufgetreten oder kommt sie weiterhin auf?	- Wo gibt es in der Konfliktsituation Berührungspunkte zwischen Ihren eigenen Werten und der Unternehmenskultur? - Wie haben Sie versucht die Situation zu lösen oder damit umzugehen? - In welchem Bereich der Unternehmenskultur, denken Sie, ist diese Wertedifferenz angesiedelt?

Erzählaufforderung		
Welche Auswirkungen hatten die von Ihnen geschilderten Situationen auf Ihre Sicht der Dinge?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Änderung oder Beibehaltung von eigenen Einstellungen Änderung oder Beibehaltung der eigenen individuellen Wertwichtigkeiten Änderung oder Beibehaltung der eigenen Werte Werteminimierung aufgrund des Spannungszustands?		- Sehen und empfinden Sie Dinge heute anders als vor Eintritt in Ihrem Unternehmen? Wenn ja wie? - Hat sich Ihre Meinung zu gewissen Themen nach einer Konfliktsituation geändert? - Haben diese Differenzen, die in der Inkongruenz der Werte basiert, dazu geführt Ihre Einstellung zu gewissen Dingen zu überdenken?

Erzählaufforderung		
Wie beeinflussen diese genannten Situationen/Gegebenheiten Ihren Arbeitsalltag?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Empfindung und Wahrnehmung des Arbeitsalltages		- Machen Sie aufgrund der Situation Dinge nun anders in Ihrem beruflichen Alltag?

Schluss: Gibt es noch etwas, das Sie anfügen möchten? Gibt es von Ihrer Seite noch Fragen an mich?
Faktenfragen, Abfrage demografischer Daten: Alter, Beruf, Stelle, Hierarchiestufe, zu nennendes Unternehmen, welcher Sektor, Anzahl der Mitarbeiter, Jahresumsatz, Firma/Unternehmensform, Unternehmensstruktur, Gründungsjahr

Kategorienleitfaden

Kategorie	Subkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln / Anwendung der Kategorie	Abgrenzung zu anderen Kategorien
1.) Hochsensibilität	1.1 eigene Definition HS / Nebenerscheinungen / Abgrenzungen*	Allgemein genannte Definitionen des Begriffs HS und HSP, Abgrenzung zu anderen Begriffen und Erscheinungsformen	<p>"für mich sind hochsensible Leute, die was ähm aus jeder Situation ähm ähm ähm wie soll ich sagen, die was hinter die Situation blicken können und teilweise dann mit einem anderen Blickwinkel auf die einzelnen Situationen und Geschehnisse schauen." (IP1, Pos. 8-10)</p> <p>"und das ist für mich dieser Hauptunterschied auch zu dem Bereich aus dem Autismus Spektrum, dass ich, ähm, einige meiner Sinne (.) SEHR extrem/ also deutlich mehr wahrnehme" (IP7, Pos. 18-20)</p> <p>Hochsensitiv, hypersensibel, "Sensibelchen"</p>	<p>Informationen was IP unter Hochsensibilität versteht, Wiedergabe einer Definition und wichtigen Charakteristika.</p> <p>Abgrenzungen zu anderen Formen und Begriffen, die eine Ähnlichkeit zur HS haben.</p>	Bei Themen die auf Auswirkungen anspielen, wird eventuell zusätzlich auch mit Kategorie 1.2 bis 1.4 kategorisiert.

<p>1.2 Positive Auswirkungen und Aspekte</p>	<p>Positiv wahrgenommene Aspekte von HS und Auswirkungen auf das eigene Leben</p>	<p>"Vielleicht im Berufsfeld als Lehrer ist es gut ich gehe in die Klasse rein und kann im Prinzip relativ rasch alle Kinder, die drinnen sitzen, relativ schnell ähm (...) ähm (.) emotional abchecken, das heißt geht es ihnen gut, gehts denen nicht gut, das heißt, da habe ich relativ schnell, schnell einen, einen, einen Kontakt" (IP2, Pos. 86-89)</p>	<p>Ansichten wie HS das Leben, den Alltag, den Beruf von IP positiv beeinflusst. Welchen Zusammenhang gibt es zwischen HS und zum Beispiel Erleichterungen im Alltag.</p>
<p>1.3 Negative Auswirkungen und Aspekte</p>	<p>Negativ wahrgenommene Aspekte von HS und Auswirkungen auf das eigene Leben</p>	<p>§aber sehr viel Energie dafür aufwendet/ eigentlich ist das der falsche Begriff aber sehr viel, sehr viel innen (.) innere Arbeit aufwenden muss, um das zu, um da zu ähm für sich einzuordnen, zu sortieren, zu bewerkstelligen" (IP2, Pos. 11-14)</p>	<p>Ansichten wie HS das Leben, den Alltag, den Beruf von IP negativ beeinflusst. Welchen Zusammenhang gibt es zwischen HS und zum Beispiel Herausforderungen im Alltag.</p>
<p>1.4 Neutrale Auswirkungen und Aspekte</p>	<p>Wahrgenommene Aspekte von HS und Auswirkungen auf das eigene Leben ohne Wertung</p>	<p>"was mir auch sehr stark auffällt zum Beispiel in der Natur, beim Wandern gehen mit, mit Familienangehörigen, dass ich unglaublich schnell irgendwelche Tiere entdecke" (IP4, Pos. 34-36)</p>	<p>Ansichten, welchen Einfluss HS auf das Leben hat ohne direkt erkennbare Wertung. Neutrale Aspekte zum Thema HS.</p>

	1.5 Strategien*	Strategien, die von HSP angewendet werden, um mit ihrer HS und den Auswirkungen umzugehen.	"und dann lenke ich mich halt ab mit, ich weiß nicht, mit Film schauen oder, irgendwas machen oder so, dass ich es gar nicht verarbeiten muss also dieses Nacharbeiten muss, weil es ja eigentlich wieder dann nochmals nachempfinde" (IP5, Pos. 77-79)	Wie versucht IP mit den Herausforderungen, die HS mit sich bringt, umzugehen. Rein bezogen auf HS und nicht in Verbindung mit Unternehmenskonflikte.	Rein bezogen auf das Persönlichkeitsmerkmal HS und nicht mit konkreten Konfliktsituationen wie Unternehmenskultur.
	1.6 Sonstiges	Alle sonstigen, nicht zuordenbare Themen, die in Zusammenhang mit HS stehen.		Sonstige Themen, die mit HS in Berührung stehen und nicht in den Kategorien 1.1-1.5 passen.	
2.) Charakter Sonstige		Charaktereigenschaft der Interviewpartner_innen welche nicht exakt zu HS zuordenbar ist. Geben Aufschluss auf ihren Charakter.	"also ich bin halt auch sehr LÖSUNGSORIENTIERT" (IP5 Pos. 138-139)	Informationen, die IP beschreiben und keine typischen oder klar zurechenbare Charaktereigenschaften von HS sind.	
3.) Werte	3.1 Privat / Beruf	Nennung der wichtigsten Werte im Privatleben und im Berufsleben	"ich hab wirklich teilweise einen zu ZU krasen Gerechtigkeitssinn" (IP1, Pos. 131)	Es werden dezidiert klar erkennbare Werte gemäß Wertmodell von Schwartz mitaufgenommen.	

	<p>3.2 Wichtige Aspekte im Leben / Beruf</p>	<p>Dinge, Umstände, Sachverhalte, die den Personen im Leben oder im Beruf wichtig sind. Diese lassen in weiterer Folge auf Werte schließen.</p>	<p>"dann muss das irgendwie für alle dann PASSEN nachher, das war immer so eine Prämisse, das, ich möchte für alle das BESTE herausholen" (IP2, Pos. 207-209)</p>	<p>Was ist den Personen wichtig im Leben. Dinge die nicht unbedingt klar als Wert kommuniziert wurden, auf jene jedoch verweisen können.</p>
	<p>3.3 Sonstiges</p>	<p>Alle Aspekte bezüglich Werte, die nicht mit 3.1 und 3.2 zuordenbar sind.</p>		<p>Keine Aspekte, die in Verbindung zu Konflikten mit Unternehmenskultur oder -werte stehen.</p>
<p>4.) Konflikt-/ Spannung-/ Belastungssituation</p>	<p>4.1 Konflikt aufgrund Wertekonflikt</p> <p>Beschreibung von Konfliktsituationen, Spannungssituationen oder Belastungssituation die in Verbindung mit Unternehmenskultur oder Unternehmenswerte stehen.</p>	<p>"Da sind die WERTE einfach gewesen: die die was schon seit Jahren dort sind, haben das Sagen. Die die was neu anfangen haben/sind immer der Letzte, ähm (.) die die was (überlegend) ähm (..) Leute die was eigentlich nur FEHLER machen, aber schon Jahre dort sind, sind HOCHgelobt worden und Leut die was NEU sind und Fehler machen sind am Boden gedrückt worden" (IP1, Pos. 239-243)</p>	<p>IP berichtet über Belastungen im Beruf, Konflikte oder Spannungen, die eindeutig auf Konflikte mit UK oder Unternehmenswerten hinweisen. Diese Situationen werden beschrieben.</p>	<p>Es werden die Situationen beschrieben, das Empfinden hierzu wird in Kategorie 4.4 erfasst.</p>

4.2 Konflikt andere*

Beschreibung von Konflikten/ Spannungen/ Belastungen, die nicht auf Unternehmenskultur/werte basieren.

"Und da steckt man relativ viele GEDANKEN und relativ viele ähm, ähm, (..) ZEIT rein, und (..) bin da manchmal entTÄUSCHT, dass es nicht so gut ankommt, wie ich es mir vorstelle, ja. dass ich mir vor, dass ich mir mit manchen Leuten/ manche Leute hineinversetze und denke ich mir: wie die das anwenden, und dann passiert es nicht so." (IP2 Pos. 235-239)

Sonstige Konflikte/ Spannungen/ Belastungen, die nicht direkt auf Unternehmenskultur/werte basieren, wie zum Beispiel persönliche Probleme mit Führungspersonen.

4.3 Umgang und Strategien

Umgang mit den Situationen, Strategien/ Bewältigungsstrategien, die angewendet werden, um die Situation zu lösen bzw. die Situationen auszuhalten oder zu erleichtern.

"Ich denke nicht darüber nach (..) also ich darf darüber nicht nachdenken, sondern einfach tun (..), also dann schalte ich innerlich dann ab halt, na dann konzentriere ich mich nur darauf, was ist der nächste Punkt" (IP5, Pos. 554-556)

Es werden Informationen hinsichtlich möglicher Coping-Strategien gegeben. Was hat IP gemacht um den Konflikt zu lösen, zu vermeiden? Auch bei Exit-Strategie: Kündigung

Wenn Einstellungen betroffen sind, können diese doppelt erfasst werden mittels Kategorie 4.5

<p>4.4 Empfinden und Auswirkung der Situation</p>	<p>Empfinden der Konflikt- und Spannungszustände, Auswirkungen auf Gesundheit und andere Bereiche, wie zum Beispiel Privatleben.</p>	<p>"bei mir hat sich Arbeitsleben und Privatleben einfach sehr/sind sehr verschwommen, also ich habe am Wochenende über die Arbeit nachgedacht, das was ich noch NIE von mir gekannt habe" (IP1, Pos. 334-336)</p>	<p>Es werden Informationen zu Gefühlen und Empfinden der Situation gegeben und welche Auswirkungen die Spannungszuständen auf Gesundheit und andere Lebensbereiche haben.</p>	<p>Kann doppelt erfasst werden bei Kategorie 4.6, wenn Sinneinheit dies erfordert.</p>
<p>4.5 langfristige Auswirkung auf Einstellung, Werte, Sicht der Dinge</p>	<p>Wie haben sich Einstellungen, Werte und Sicht der Dinge verändert?</p>	<p>"es hat glaube ich andere Sachen (.) verstärkt (.), ich bin ein Mensch, der sehr realistisch ist, und ich glaube, dass hat in mir diese pragmatische Seite durchaus noch verstärkt, ja (.) ähm, (..) von wegen: das sind Sachen, die müssen jetzt gemacht werden" (IP7, Pos. 507-510)</p>	<p>Informationen über Lernerfahrungen, Änderung der Werte, Einstellungen. Wie sieht IP Dinge nun jetzt anders im Vergleich zu damals. Wie haben sich die Einstellungen während der Konfliktsituation langfristig geändert.</p>	<p>Diese Kategorie kann doppelt mit Kategorie 4.3 erfasst werden.</p>
<p>4.6 Auswirkung auf Arbeitsleistung*, Motivation* und Arbeitsalltag</p>	<p>Beschreibung des Einflusses des Spannungszustands auf die Arbeitsleistung. Empfinden des Arbeitsalltages</p>	<p>"ich war einfach nicht mehr lustig ähm (.) mir war einfach ALLES wurscht, ich wollte einfach/ eigentlich wollte ich einfach nur dass der Arbeitstag vorbeigeht, dass ich heimgehen kann." (IP1, Pos. 521-523)</p>	<p>Information zur Arbeitsleistung Information zum Arbeitsalltag hinsichtlich Empfinden/Wahrnehmung desselbigen.</p>	<p>Arbeitsalltag kann mit Kategorie 4.4 doppelt erfasst werden, wenn Sinneinheit dies erfordert.</p>

5.) Unternehmenskultur und Werte

Beschreibung der Unternehmenskultur und Unternehmenswerte.

"Ja, also, es war kein Miteinander, es war jeder gegen jeden (IP1, Pos. 636) jeder Teilbereich der Arbeit ist halt mühsam und alles ist zum Kämpfen und das hat sich halt durchgezogen also von, von der obersten Managementebene bis ähm, ja, bis zu mir" (IP4, Pos. 528-530)

Wie beschreibt IP das Unternehmen, welche Werte nimmt die Person wahr. Auch Sachverhalte, die auf Unternehmenskultur im weiteren Sinne (Annahmen gemäß Schein) hindeuten.

Kann doppelt erfasst werden mit Kategorie 4.1.
