

Schädrich, Katrin

**Research Report**

## Mindful Leadership: Wirksamkeit appbasierter Kurzmeditationen auf die Achtsamkeit bei Führungskräften

ifgs Schriftenreihe der FOM, No. 19

**Provided in Cooperation with:**

FOM Hochschule für Oekonomie & Management, ifgs Institut für Gesundheit & Soziales

*Suggested Citation:* Schädrich, Katrin (2020) : Mindful Leadership: Wirksamkeit appbasierter Kurzmeditationen auf die Achtsamkeit bei Führungskräften, ifgs Schriftenreihe der FOM, No. 19, ISBN 978-3-89275-124-3, MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Essen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/230706>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

*Band  
19*

David Matusiewicz / Manfred Cassens (Hrsg.)

*Mindful Leadership: Wirksamkeit appbasierter  
Kurzmeditationen auf die Achtsamkeit  
bei Führungskräften*

~  
Katrin Schädlich

ifgs Schriftenreihe

**FOM**  
Hochschule

**ifgs**

**Institut für Gesundheit & Soziales**  
der FOM Hochschule  
für Oekonomie & Management

**Katrin Schädlich**

*Mindful Leadership: Wirksamkeit appbasierter Kurzmeditationen  
auf die Achtsamkeit bei Führungskräften*

ifgs Schriftenreihe der FOM, Band 19

Essen 2020

ISBN (Print) 978-3-89275-123-6    ISSN (Print) 2367-3176  
ISBN (eBook) 978-3-89275-124-3    ISSN (eBook) 2569-5274

Dieses Werk wird herausgegeben vom ifgs Institut für Gesundheit & Soziales  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie;  
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2020 by



**Akademie  
Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH**

MA Akademie Verlags-  
und Druck-Gesellschaft mbH  
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
[info@mav-verlag.de](mailto:info@mav-verlag.de)

Das Werk einschließlich seiner  
Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der  
engen Grenzen des Urhebergeset-  
zes ist ohne Zustimmung der MA  
Akademie Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH unzulässig und  
strafbar. Das gilt insbesondere für  
Vervielfältigungen, Übersetzungen,  
Mikroverfilmungen und die Ein-  
speicherung und Verarbeitung in  
elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

## ***Mindful Leadership:***

# Wirksamkeit appbasierter Kurzmeditationen auf die Achtsamkeit bei Führungskräften

Katrin Schädlich

Katrin Schädlich

E-Mail: [katrin.schaedrich@gmx.de](mailto:katrin.schaedrich@gmx.de)

Master-Thesis an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management,  
eingereicht im Oktober 2019

## Vorwort des Erstgutachters

Mit der Industrialisierung kam – zumindest in einem Teil der Welt – der Wohlstand; wer würde das bestreiten? Mechanisierung, Elektrifizierung, Automatisierung, Digitalisierung potenzieren in unbeschreiblichen Dimensionen Produktion und Konsumtion, schaffen Werte und somit die Zuversicht, dass alles auf immer so bleiben wird.

Es kann keinen Zweifel daran geben: unsere Errungenschaften sind beachtlich, die Wirkungen des wissenschaftlich-technischen Fortschritts unübersehbar. Für gelegentliche Unterbrechungen der wirtschaftlichen Aufwärtsfahrt, früher Krisen genannt, finden sich neue Wörter in Lexika und Umgangssprache: „Minuswachstum“, „Gewinnmitnahme“, „Negativzins“. Sind nur Einzelne betroffen, heißt es nicht selten: „Freisetzung von Humanressourcen“, was von den Beteiligten als Herausforderung und Chance verstanden und gewertet werden sollte.

Mehr und mehr zeigt sich zugleich die dunkle Seite einer Welt voller Dynamik, spannender Aufgaben und unbegrenzter Möglichkeiten. Das Trauma persönlicher, existenzieller Entwertungserfahrungen.

Nur noch zum Schein ist der Mensch Herr über Technik und Technologie; längst fordert vermeintlicher Wohlstand seinen Tribut. Effizienz und Maximierung sind die Parolen der Moderne, gelehrt von Eltern, Schule und nicht zuletzt der Wirtschaft, die unser Leben mehr und mehr bestimmt. Sie begleiten uns auf allen Wegen, erwarten uns am Arbeitsplatz und selbst in der Geborgenheit familiärer Umarmung lassen sie nicht davon ab, uns zu quälen. „Ich muss noch schnell meine E-Mails checken, den Geschirrspüler anstellen, die Kinder vom Klavierunterricht abholen ...“ Wer kennt sie nicht, diese Sätze? Längst ist der Mensch zum „homo oeconomicus“ mutiert, zum Maximierer geworden, der durch Arbeit selbst erkrankt.

Der Mensch, die Menschen, also wir alle, stecken in einer Falle.

Nun gilt es zu begreifen, dass gegengesteuert werden muss. Keine neue Erkenntnis; seit fast zwei Jahrzehnten reiht sich Publikation an Publikation, Konferenz an Konferenz, um akademisch sachlich-still oder emotional mitreißend-laut, zu warnen.

Im ersten Moment könnte der Eindruck entstehen, dass die Thesis von Frau Schädlich gleichfalls nur ebensolche Ansprüche erfüllt: Klug konstruiert, wissenschaftlich korrekt, exakt begründet, empirisch belegt.

Aber Vieles ist hier anders. Schon der erste Satz „Es ist 07:30 Uhr morgens und der erste Kaffee noch nicht getrunken (...)“ lässt schmunzeln und fragen: Beginnt so eine Masterthesis?

Wenige Zeilen später wird es ernster. Die steigenden Zahlen psychischer Erkrankungen und krankheitsbedingtem Fehlen am Arbeitsplatz lassen aufhorchen und nachdenklich werden. Und dann ist zu lesen: „Die agile, unsichere Welt braucht ihr eigenes Gegenteil: Zeit zum Stopp-Sagen, Entschleunigen.“

Mit ihrer Veröffentlichung liefert Katrin Schädlich eine eindrucksvolle Innenansicht moderner Arbeitswelten und erklärt, dass und wie Arbeit krankmachen kann. Insbesondere kommt es ihr darauf an zu fragen und zu untersuchen, ob und in welcher Weise die Achtsamkeit bei Führungskräften durch Kurzmeditation beeinflusst und verbessert wird?

Ihre Vorgehensweise zeichnet sich durch klare Strukturen und Argumentationen aus. Am Anfang werden die für das Verständnis des Forschungsgegenstandes „Mindful Leadership: Wirksamkeit appbasierter Kurzmeditationen auf die Achtsamkeit bei Führungskräften“ unentbehrlichen Informationen gegeben und grundlegende Begriffe, wie „moderne Arbeitswelt“, „Mindful Leadership“, „Persönlichkeit“ und „Meditation“ präzise definiert. Dass die Meditation „appbasiert“ ist, sollte in diesem Falle nicht stören. Moderne Medien können – wer weiß es nicht – zugleich krankmachen und heilen. Wie zutreffend zeigt sich einmal mehr Paracelsus Satz: „(...) die Dosis macht, das ein Ding' kein Gift ist.“

Allein die Dimension der Theorie-Recherche ist bemerkenswert. Nicht minder gefällt der Schreibstil. Wissenschaft, das wird schnell deutlich, muss nicht „schwer lesbar sein“. Mit leichter Hand werden – ohne zu schulmeistern – Sachverhalte erklärt und Zusammenhänge beschrieben. So wird die Lektüre auch für Laien zum lehrreichen Vergnügen.

Im empirischen Teil ihrer Publikation geht Katrin Schädlich noch einen Schritt weiter, denn es scheint erforderlich wie möglich, eigene Erkenntnisse zum Thema Selbstmeditation zu gewinnen. Ergebnisse einer Befragung, an der sich 170 Probanden beteiligten, werden akribisch ausgewertet und zur Beantwortung der Forschungsfrage sowie zur Würdigung der Hypothesen herangezogen.

Und mit ihren Handlungsempfehlungen – fast am Ende der Arbeit – gibt sie drängende Anregung zur Weiterentwicklung des Forschungsthemas „Achtsamkeit am Arbeitsplatz“.

Nicht unerwähnt bleiben sollte, dass sich für Unternehmen zugleich Möglichkeiten auftun, durch Kurzmeditation mit unbeträchtlichem Aufwand messbare Resultate bei Stressabbau und Verringerung krankheitsbedingter Fehlzeiten der Belegschaft zu erzielen.

Obgleich diese Publikation die Arbeitswelt nicht bessermachen wird, weil sich die Menschen nicht ändern können oder wollen, gibt sie doch Anregungen zum Nachdenken über Achtsamkeit und die Wege dorthin. Kurzmeditation, deren Wirksamkeit nun unbestreitbar ist, kann ein Ansatz, ein Vorschlag sein zur Minderung eines Problems. Nicht mehr, nicht weniger.

Ein jeder von uns hat es in der Hand, daraus zu lernen.

Halle (Saale), im Mai 2020

Prof. Dr. Rüdiger Grimm

Erstgutachter der FOM Hochschule

## **Danksagung der Autorin**

Gut erinnere ich mich an die erste Vorlesung in Leipzig und an die Frage, warum wir das Studium begonnen haben? Wie erwartet kamen unsere Antworten: höhere Einkommen, bessere Positionen, ein Sprung auf der Karriereleiter.

Am Abend, auf dem Weg nach Hause, dachte ich: trifft dies auch auf mich zu?

Ich spürte, dass es mir viel mehr um einen neuen Lebensabschnitt, eine neue Richtung ging, die mich persönlich reifen lassen sollte.

Rückblickend kann ich sagen, dass mir das Studium nicht nur eine neue Perspektive für mein Leben gegeben hat, sondern vor allem eine neue Perspektive auf mein Leben. Dafür bin ich jeden Tag dankbar.

Ich danke auch denen, die geholfen haben, dieses Buch in die Welt zu bringen.

Für Heike und Agnes.



**Inhaltsverzeichnis**

Vorwort des Erstgutachters .....	III
Danksagung der Autorin .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	XI
Abkürzungsverzeichnis .....	XI
Tabellenverzeichnis .....	XII
1 Einleitung .....	1
1.1 Relevanz – Die Welt, in der wir leben .....	1
1.2 Problem – Der Preis ist unsere Gesundheit .....	2
1.3 Warum diese Arbeit? .....	3
1.4 Steckbrief des Unternehmens .....	4
Theoretische Grundlagen .....	7
2 Perspektive: Führung .....	7
2.1 Merkmale der modernen Arbeitswelt .....	7
2.2 Gegenwart: Rahmenbedingungen von Führung .....	8
2.3 Zukunft: Auf dem Weg zur gesunden Führung .....	11
2.4 Vision: Authentische und achtsame Führung .....	13
2.5 Umsetzung: Mindful Leadership in der Praxis .....	16
3 Perspektive: Achtsamkeit .....	22
3.1 Konzeptioneller Hintergrund .....	22
3.2 Komponenten der Achtsamkeit .....	24
3.3 Achtsamkeit im Kontext unserer Persönlichkeit .....	26
3.4 Achtsamkeit als neue Führungsqualität .....	27
4 Perspektive: Meditation .....	30
4.1 Herkunft und Bedeutung .....	30
4.2 Wirksamkeitsstudien über Achtsamkeit .....	31
4.3 Physiologische und neurologische Effekte .....	32
4.4 Meditation ist kein Allheilmittel .....	34

---

5 Perspektive: Stress.....	36
5.1 Stresstheorien .....	36
5.2 Stressmodell im Arbeitskontext.....	37
5.3 Mobile Achtsamkeit als Verhaltensprävention .....	38
Empirische Untersuchung.....	42
6 Methode .....	42
6.1 Forschungsfrage und Hypothesen.....	42
6.2 Stichprobe .....	42
6.3 Datenerhebung .....	43
6.4 Messinstrumente.....	44
6.4.1 Mental-health-App Mindance.....	44
6.4.2 Fragebogen zur Achtsamkeit.....	46
6.5 Untersuchungsdesign .....	47
6.6 Ergebnisse der deskriptiven Statistik .....	49
6.7 Ergebnisse der Varianzanalyse .....	52
6.8 Interpretation .....	56
7 Fazit .....	61
7.1 Kritische Würdigung .....	61
7.2 Handlungsempfehlung .....	63
7.3 Zusammenfassung.....	65
Anhang.....	66
Quellenverzeichnis .....	77

## **Abkürzungsverzeichnis**

ANOVA .....	Varianzanalyse
App .....	Application Software
AV .....	Abhängige Variable
FFA .....	Freiburger Fragebogen zur Achtsamkeit
iOS .....	Internetwork Operating System
MBSR .....	mindful-based stress reduction
USA .....	United States of America
UV .....	unabhängige Variable

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Leadership versus Management .....	8
Abbildung 2: Balanceakt von Führung.....	9
Abbildung 3: Einfluss der Führungskraft auf die Gesundheit der Geführten .....	12
Abbildung 4: Eckpfeiler authentischer Führung .....	14
Abbildung 5 Nutzen des MBSR-Programms .....	23
Abbildung 6: Belastungs-Beanspruchungsmodell .....	37
Abbildung 7: 2x2 Prä-Post-Design .....	47
Abbildung 8: Darstellung der abhängigen und unabhängigen Variablen .....	48
Abbildung 9: Versuchsplan Prä-Post-Design .....	48
Abbildung 10: Profildiagramm .....	57

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Häufigkeiten und Prozente der Demografie .....	49
Tabelle 2: Deskriptive Statistik des Prä-Post-Tests .....	51
Tabelle 3: Deskriptive Statistik der App-Daten .....	52
Tabelle 4: Shapiro-Wilk-Test auf Normalverteilung .....	53
Tabelle 5: Levene-Test auf Varianzhomogenität.....	53
Tabelle 6: Ergebnisse der zweifaktoriellen Varianzanalyse .....	54
Tabelle 7: t-Test für unabhängige Stichproben .....	55
Tabelle 8: t-Test bei abhängigen Stichproben.....	55

## 1 Einleitung

### 1.1 Relevanz – Die Welt, in der wir leben

Es ist 07.30 Uhr morgens und der erste Kaffee ist noch nicht getrunken. Ich gehe wie jeden Morgen zur Straßenbahn, die im rauschenden Tempo angefahren kommt. Die Bahn ist gut gefüllt und ich lasse meinen Blick durch den Wagon auf der Suche nach einem freien Platz schweifen. Doch was fällt mir als nächstes auf? Geduckte Köpfe, den Blick auf das Smartphone gerichtet, die Kopfhörer aufgesetzt, die Gedanken versunken in der digitalen Welt. Spiegel Online - die Nachrichten des jungen Tages. Candy Crush – der erste Wettbewerb am Morgen. Facebook-Chronik lesen - auf der Suche nach dem neuesten Katzenvideo. Die ersten Whats-App Nachrichten des Tages werden gesendet und die Eingegangenen gelesen. Der Guten Morgen-Gruß in die digitale Welt wird kombiniert mit einem passenden Smiley. Jeder ist in seiner Welt, in seiner digitalen Realität. Ich setze mich neben eine Person. Gegrüßt werde ich nicht. Die Person gefällt mir, doch sie sieht nicht einmal zu mir auf. Vielleicht hält das Smartphone uns davon ab, einen wunderbaren neuen Freund zu finden. Er sitzt vielleicht direkt neben uns. Stattdessen loggt mein Sitznachbar sich bei Parship ein und checkt die aktuellen Kontaktanfragen. Absurd? Ja. Realität? Ja!

Ständig sind wir aufgefordert, uns abzulenken. Wir sind die Generation Always-online und definieren unser Leben über die sozialen Medien, die uns letztlich davon abhalten in direkten Kontakt miteinander zu gehen. Wir wissen morgens um halb acht, wo auf der Welt über Nacht ein Attentat geschah, wissen jedoch nichts über die Person, die neben uns sitzt oder wohnt. Ständig in Kontakt mit der ganzen Welt, arbeiten wir in internationalen Teams und verbinden uns über Skype-Videokonferenzen. Doch bei all der künstlichen Verbindung in die große Welt, geht uns eine Verbindung sukzessiv verloren – die zu uns selbst. Beliebtheit und Bekanntheit werden definiert über Follower, Likes und Retweets. Je mehr Menschen unser Foto kommentieren, desto anerkannter fühlen wir uns. Lieber ein negativer Kommentar als gar keiner. Wer nicht kommentiert wird, findet nicht statt. Unsere Bilder auf Instagram dienen nicht dazu, uns ein Fotoalbum aus Erinnerungen zu schaffen, sondern um zu zeigen, wer wir sind, wo wir sind, mit wem wir sind und was wir uns leisten können. Damit fordern wir uns konsequent Bewertungen ein. Zu groß, zu klein, zu dick, zu dünn, modern oder out, Abenteuerer oder Stubenhocker, Super-Mama oder Karrierefrau. Das Erleben und Erfahren ist zu einem permanenten Rauschen geworden und wird akzeptiert als „Live-Stream“. Diese hohe Dynamik fordert auch von Unternehmen ihren Tribut. Organisationen, die sich nicht agil genug anpassen, verlieren ihren Platz im Markt. Die Welt ist ein Konstrukt aus Gegensätzen. Warm und kalt. Laut und leise. Schnell

und langsam. Die agile, unsichere Welt braucht ihr eigenes Gegenteil: Zeit zum Stop-Sagen, Entschleunigung, Bewusstheit, inneren Halt, Gegenwärtigkeit und Akzeptanz. Das Tun hat das Sein zum Gegenteil: Es ist Zeit für die Qualität der Achtsamkeit!

## **1.2 Problem – Der Preis ist unsere Gesundheit**

Ein Blick auf aktuelle Gesundheitsreports der deutschen Krankenkassen verdeutlicht die Gesundheitsrisiken der deutschen Arbeitnehmer\*innen. Laut Statistik der deutschen Betriebskrankenkassen standen im Jahr 2018 die Muskel- und Skeletterkrankungen auf Platz eins der häufigsten Ursachen für Arbeitsunfähigkeit. Gleich darauf folgen die psychischen Störungen. Sie stellen mit einem Anteil von 16,6% an allen Arbeitsunfähigkeitstagen den zweithäufigsten Grund für krankheitsbedingte Ausfälle dar. Arbeitsunfähigkeiten aufgrund von psychischen Störungen sind vor allem bei den Berufsgruppen zu finden, die ihre Arbeit am und mit Menschen verrichten wie z.B. im Gesundheits- und Sozialwesen. Aufgrund von psychischen Erkrankungen fallen im Durchschnitt 38,9 Tage Arbeitsunfähigkeit an. Dadurch häuft sich die Zahlung von Krankengeld durch die Krankenkassen. Jeder zweite Arbeitsunfähigkeitstag ist mit der Zahlung von Krankengeld verbunden (vgl. Grobe, Steinmann, Szecsenyi, 2018, S. 46). Auffällig ist ein starker Aufwärtstrend über ein Jahrzehnt: Zwischen 2007 und 2017 haben sich die Fehltagel aufgrund psychischer Erkrankungen mehr als verdoppelt (vgl. Grobe et al, 2018, S. 44). Die Diagnoserate von psychischen Störungen ist zwischen 2005 und 2016 um 31% (vgl. Grobe et al, 2018, S. 73) und die damit verbundenen Arbeitsunfähigkeitstage um das 2,5-Fache gestiegen (vgl. Grobe et al, 2018, S. 57).

Unter psychischen Störungen werden verschiedene Krankheitsbilder zusammengefasst. Laut Gesundheitsreport der deutschen Betriebskrankenkassen stellt die depressive Episode die häufigste Ursache für eine Arbeitsunfähigkeit dar und bedingt die längste Falldauer von 55 Tagen (vgl. Grobe et al, 2018, S. 46). Sie ist für ein Drittel der Fehltagel bei Männern und Frauen verantwortlich.

An weiterer Stelle stehen die Reaktionen auf schwere Belastungen und Anpassungsstörungen, die rezidivierende depressive Störung sowie weitere psychische Störungen. Eine weitere Folge dieser Erkrankungen sind Frühverrentungen. Im Jahr 2017 lag der Anteil der Männer und Frauen in Gesamtdeutschland, die aufgrund von psychischen Erkrankungen eine Erwerbsminderungsrente erhielten, bei 43% (vgl. Fasshauer, von der Heide, 2018, S. 111). Zum Vergleich: 1995 waren es nur 18,6%. Dass damit finanzielle Konsequenzen für die deutsche Wirtschaft einhergehen, zeigen die Krankenkosten aus dem Jahr 2015. Psychische Störungen und Verhaltensstörungen verursachten einen Anteil von 13,1% an den

Gesamtkrankenkosten. In Zahlen ausgedrückt bedeutet das, dass 44,1 Milliarden Euro aufgrund von psychischen Erkrankungen ausgezahlt wurden (vgl. Pressemitteilung Nr. 347, Statistisches Bundesamt, 2017). Inbegriffen sind die Kosten für medizinische Heilbehandlungen, Präventions-, Rehabilitations- und Pflegemaßnahmen. Damit stehen psychische Erkrankungen auch hier auf dem zweiten Platz. Die Produktionsausfallkosten lagen im Jahr 2015 bei 9,5 Milliarden Euro (vgl. Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, 2016, S. 42).

Dieser statistische Ausschnitt verdeutlicht, wie viele Arbeitnehmer\*innen psychisch unter den Rahmenbedingungen ihrer Arbeit leiden. Eine sich ständig erneuernde, wechselhafte Welt fordert von ihnen eine enorme Anpassungsfähigkeit. Gelingt es ihnen nicht, sind Anpassungsstörungen und Depressionen die Folge. Die Frage nach dem Sinn der eigenen Arbeit für das Unternehmen, die Gesellschaft und für sich selbst – das eigene *Wofür* – begegnet den Arbeitnehmer\*innen immer häufiger. Die Zahlen machen auch deutlich, dass die Unternehmen für die psychische Gesundheit ihrer Angestellten Sorge tragen müssen. Aufgrund hoher Fehlzeiten und Kosten durch den krankheitsbedingten Ausfall muss das betriebliche Gesundheitsmanagement Maßnahmen anbieten, die die Angestellten im Aufbau von psychischer Widerstandskraft unterstützt. Führungskräfte nehmen dabei durch ihre Vorbildfunktion im unternehmerischen System eine besondere Rolle ein.

### **1.3 Warum diese Arbeit?**

Aufgrund der beschriebenen gesundheitlichen Risiken für Arbeitnehmer\*innen und die deutschen Unternehmen, braucht es Lösungen, um dem Trend der immer häufiger auftretenden, psychischen Erkrankungen entgegen zu wirken. Spannungsmethoden zur Stressreduktion stellen einen Weg dar. Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht die Untersuchung der individuellen Achtsamkeit von Führungskräften. In ihrer Vorbildfunktion sind sie Ausgangspunkt dafür, eine neue Methode der Stressbewältigung in die Hierarchie des Unternehmens zu tragen.

Im betrachteten Unternehmen, welches in Kapitel 1.4 vorgestellt wird, wurde im Jahr 2017 eine Seminarreihe für die untere, mittlere und obere Führungsebene zum Thema *Gesunde Führung* durch die Personalentwicklung angeboten. Kern dieser Reihe war die Frage, was Führungskräfte tun können, um die Gesundheit ihrer Mitarbeiter\*innen zu fördern und einen Umgang mit Erkrankungen und daraus resultierenden Langzeitabwesenheiten zu finden. Kommunikation, Führungskultur und Resilienz wurden in Seminaren und Vorträgen eingehend diskutiert. Basierend auf diesem ersten Schulungsansatz, entstand die Idee für diese Forschungsarbeit. Unterstützt wird der Impuls von den unternehmensseitigen Initiativen zur Verbesserung der psychischen Gesundheit. Achtsamkeit ist in der

Organisation akzeptiert und wird sukzessiv im betrieblichen Gesundheitsmanagement etabliert.

Vor dem Hintergrund der dynamischen Arbeits- und Lebensbedingungen, sowie der damit einhergehenden Gefahren für die psychische Gesundheit, soll anhand einer empirischen Untersuchung überprüft werden, ob mobile Achtsamkeitsmeditationen eine Wirksamkeit auf die individuelle Achtsamkeit bei Führungskräften entfalten. Ziel ist der Nachweis, dass bereits wenige mobile Achtsamkeitsmeditationen über einen kurzen Zeitraum hinweg eine Wirksamkeit zeigen. Zunächst wird ein theoretischer Blick auf vier Perspektiven des Themas geworfen:

- Rahmenbedingungen und Dimensionen von Führung
- Achtsamkeit und der Zusammenhang zur Führungsarbeit
- Meditation und ihre Wirkweise
- Stress und Stressbewältigung durch Achtsamkeit

Auf die theoretische Betrachtung schließt sich eine empirische Untersuchung mittels Datenerhebung an. Eine quantitative Befragung wurde mit einem Treatment kombiniert. Mit Hilfe eines Prä-Posttest-Untersuchungsdesigns führte eine Stichprobe von Führungskräften über einen Zeitraum von vier Wochen einmal täglich eine appbasierte Achtsamkeitsmeditation durch. Der Versuchsgruppe stand eine Kontrollgruppe gegenüber, die keine Meditationen durchführte. Vor und nach dem Treatment wurde mittels eines Fragebogens die Achtsamkeit bei beiden Gruppen gemessen. Der Fragebogen bezieht sich auf das subjektive Erleben und Empfinden der Führungskraft und fokussiert auf zwei Aspekte: Akzeptanz und Präsenz. Er fordert zur Selbstreflexion der eigenen Wahrnehmung auf. Das Messinstrument stellt keinen Bezug zum Arbeitsplatz, der Arbeitsumgebung oder dem Führungsalltag her, weshalb keine Zusammenhänge zwischen diesen Aspekten und der Achtsamkeit unmittelbar messbar sind. Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen einen Beitrag zur Achtsamkeitsforschung bei Führungskräften leisten und den bei dieser Zielgruppe bestehenden Forschungsbedarf decken.

#### **1.4 Steckbrief des Unternehmens**

Das für die empirische Untersuchung ausgewählte Unternehmen der Dienstleistungsbranche gehört als eigenständiger Geschäftsbereich einem internationalen, deutschen Automobilzulieferer mit Konzernstruktur an. Weltweit sind 9500 Mitarbeiter\*innen für den Bereich tätig, wovon 2500 Angestellte in Deutschland beschäftigt sind. Die Übernahme von Customer Services für externe Kunden sowie innerbetriebliche Prozessauslagerungen definieren das Kerngeschäft. Darüber hinaus steht die Entwicklung, Implementierung und der Einsatz neuer Geschäfts-



prozessmodelle im Fokus des Unternehmens. Eine hohe Dynamik und Wettbewerbsdruck prägen das Geschäftsumfeld, genauso wie der Wunsch der Auftraggeber nach einer hohen Anpassungsfähigkeit. Einerseits bedingt durch zeitzoneübergreifende Erreichbarkeiten, andererseits durch vertragliche Verfügbarkeitsanforderungen, werden die Customer Services von den operativen Mitarbeiter\*innen in Schichtsystemen erbracht. Die Führungskräfte stellen Vermittler zwischen den Akteuren des Arbeitsumfelds dar. Sie genießen die Vorzüge der Gleitzeit oder Vertrauensarbeitszeit. Aufgrund der Internationalität des Unternehmens wird von ihnen eine hohe Mobilität und interkulturelle Kompetenz gefordert. Die Abteilungen umfassen bis zu 150 Mitarbeiter\*innen, die in Teams mit jeweils 20 Personen aufgeteilt sind. Die erste Führungsebene ist die Teamleitung, auf die die Abteilungsleitung folgt. Besteht eine internationale Ausrichtung der Customer Services, übernimmt ein Global Manager die Steuerung der weltweiten Abteilungen. In Summe ist der Geschäftsbereich ebenso wie der Mutterkonzern stark hierarchieorientiert. Neben der Mitarbeiterführung begleiten die Führungskräfte Vertragsverhandlungen, überwachen die Einhaltung von Qualitäts- und Erfolgskennzahlen und implementieren neue Projekte und Aufgaben in der Abteilung.

Aufgrund der Aufgabenkomplexität und der Umfeldbedingungen wirken vielfältige Stressoren auf die Führungskräfte ein. Gesunde Führung wurde als wichtiger Schulungsansatz der Abteilungs-, Teamleiter und Manager erkannt. Auf Basis dieser empirischen Untersuchung wird Achtsamkeit unter dem Slogan *Mindful Leadership* durch die Personalentwicklung an den deutschen Standorten des Geschäftsbereiches implementiert.

## **Theoretische Grundlagen**

### **2 Perspektive: Führung**

#### **2.1 Merkmale der modernen Arbeitswelt**

Komplexität, Unsicherheit, Flüchtigkeit und Mehrdeutigkeit prägen die moderne Arbeitswelt. Sie werden zusammengefasst unter dem Akronym VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), welches ursprünglich aus dem militärischen Bereich stammt und politische Situationen beschrieb (vgl. Lenz, 2019, S. 51). Übertragen auf den Wirtschaftskontext erfordert die VUCA-Welt eine hohe Anpassungsfähigkeit, Reaktionsgeschwindigkeit, Flexibilität und Gestaltungskraft. Führungskräfte finden nicht nur sich selbst in der VUCA-Welt wieder, sondern haben auch die Aufgabe, ihren Mitarbeitern die Bedeutung und die Konsequenz dieser Situation für das eigene Handeln zu vermitteln. Konsequenz des Nicht-Mithaltens wäre ein Verlust von Wettbewerbsvorteilen bis hin zur Unternehmensauflösung. Mitarbeiter wie Führungskräfte sind aufgerufen, Veränderungsprozesse mitzugestalten, was von ihnen eine hohe Einsatzbereitschaft und fortwährendes Lernen erfordert.

Als einer der Treiber der VUCA-Welt gilt die Digitalisierung mit ihren einhergehenden technologischen Veränderungen. Ohne die Vernetzung und Automatisierung von Waren, Prozessen, Dienstleistungen und Menschen wird der Vertrieb von Produkten unter diesen Situationsbedingungen zu einer schwierigen Aufgabe für die Unternehmen. Dazu braucht es eine eigene Fangemeinde, die durch ihre Posts und Likes in den sozialen Netzwerken die Bekanntheit und Beliebtheit von Produkten kundtut oder bei Nichtgefallen schlagartig ruiniert. Informationen verbreiten sich in Sekundenschnelle und die Vernetzung hat längst alle Bereiche des Unternehmens durchdrungen. Das Stichwort lautet: Digitale Transformation. Das lateinische Wort „transformare“ bedeutet übersetzt umwandeln, umformen, umgestalten (<https://www.duden.de/node/185986/revision/186022>, Abrufdatum 14.06.2019). Es ist ein schwaches Verb, mit starker Bedeutung. „Digital“ bedeutet, etwas in Ziffern darzustellen (<https://www.duden.de/node/134370/revision/134406>, Abrufdatum 14.06.2019). Digitale Transformation ist demnach die in Ziffern dargestellte Umwandlung. Die Welt verwandelt sich in Ziffern und definiert sich über sie. Ein Mensch ist beliebt, wenn er zig-Tausend Follower auf Twitter hat. Unternehmen sind erfolgreich mit einhundert Social-Media-Kanälen; Maschinen modern, wenn sie in zwanzig Netzwerke eingebunden werden können. Der Kunde ist zufrieden, wenn er einen einzigen Ansprechpartner für sein Anliegen hat. Die Bedeutung der Dinge definiert sich über deren in Zahlen ausgedrückte Bewertung. Kann etwas nicht in Zahlen ausgedrückt werden, hat es scheinbar keinen Wert.

## 2.2 Gegenwart: Rahmenbedingungen von Führung

Die Führungskräfte der Gegenwart sind anspruchsvollen Rahmenbedingungen ausgesetzt. Die VUCA-Welt verwandelt die Organisationen in hochkomplexe, nicht-triviale Systeme, die mit globalisierten Zusammenhängen interagieren (vgl. Amberg, 2016, S. 9). Darin tätige Mitarbeiter\*innen zeigen unberechenbares Verhalten und die Menge, der durch sie zu verarbeitenden Informationen, hat sich vervielfacht. Alle Veränderungen unterliegen einem hohen Tempo und einer hohen Beschleunigung, sodass Entwicklungen nicht mehr selbstverständlich und zuverlässig vorhersagbar sind. Vermeintlich einfache Entscheidungen ziehen überraschende Wechselwirkungen nach sich und das Einzige, was zuverlässig eintritt, ist das Unerwartete (vgl. Amberg, 2016, S. 9).

Angesichts dessen besteht die Gefahr, dass die eigene Gesundheit als wichtigste Ressource aus dem Blickfeld der Führungskräfte gerät. Die Komplexität der Führungsleistung resultiert aus dem Anspruch einerseits people manager zu sein, andererseits mit strategischem, unternehmerischem Weitblick zu handeln. Gegenübergestellt besteht Führungsarbeit aus zwei Dimensionen.

**Abbildung 1:** Leadership versus Management

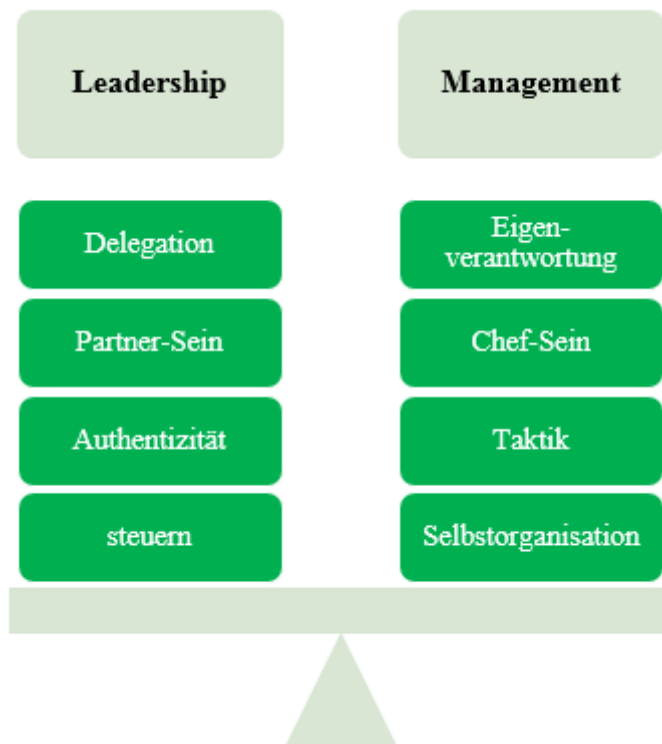
Leadership	Management
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denken und Handeln von der Zukunft her</li> <li>• Mut und Kraft, sich auf Ungewissheit einzulassen</li> <li>• Sinnstiftendes Begeistern</li> <li>• Unterstützen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf deren bestmögliche Potenzialentwicklung</li> <li>• Bereitschaft, schöpferisch mit Unerwartetem umzugehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellung von Ressourcen und deren Controlling</li> <li>• Organisation von Strukturen</li> <li>• Fokussierung auf die anstehenden Aufgaben</li> <li>• Planung und Organisation bedarfsgerechter Leistungserbringung</li> <li>• Umgang mit oder Beseitigung von etwaigen Hindernissen für die Leistungserbringung</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Amberg, 2016, S. 4

Zum Ersten betrachtet Leadership die zeitliche Dimension Zukunft und bezeichnet das Denken und Handeln von der Zukunft her. Aus der Frage nach dem „Welche Zukunftsfelder gibt es?“ resultiert die Frage „Welche Kompetenzen brauchen wir dafür?“. Die Entwicklung einer Strategie und die Begeisterung der Mitarbeitenden gehen einher mit der Potenzialentwicklung zugunsten der Strategie. Füh-

rungskräfte müssen selbst flexibel reagieren und auch den Geführten Mut vermitteln, sich auf Ungewissheit einzulassen. Zum Zweiten bezeichnet Management hingegen die gegenwärtige Ebene der Führung, in der durch Planung, Steuerung, Kontrolle und Organisation Wertschöpfung erzielt wird. Neben der Fokussierung auf aktuelle Aufgaben, steht die Organisation von Strukturen und der Umgang mit Hindernissen für die Leistungserbringung im Mittelpunkt der Managementtätigkeit. In der Führungsrolle können diese Anteile unterschiedlich ausgeprägt sein, je nach dem, auf welcher Hierarchieebene geführt wird und wie differenziert die Führungsrollen sind. Polarisierend führen die zwei Dimensionen zum Balanceakt im Führungshandeln.

**Abbildung 2:** Balanceakt von Führung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Amberg, 2016, S. 5

Teil der Leadership-Aufgabe ist die Delegation von Aufgaben an die Mitarbeitenden. Management hingegen übernimmt Verantwortung für die eigenen Handlungen und die der Mitarbeitenden. Im Beziehungskontext sind Führungskräfte Partner und agieren auf Augenhöhe, ohne dabei ihre exponierte Stellung zu verlieren. Entscheidungen sollen glaubwürdig und ehrlich kommuniziert werden, wobei ein strategisch-planvolles Vorgehen als Taktik zum Management dazugehört. Als Leader steuern sie die Aufgabenerfüllung im Team und fördern gleichzeitig die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden.

Aufgrund dieser Gegensätze steht der Aufbau neuer Führungskulturen und -qualitäten im Mittelpunkt. Gerade dort, wo das Denken und Handeln von der Zukunft her, sowie das Kontrollieren und Reflektieren von Vergangenen das Führungsverhalten bestimmen, wird die Fokussierung auf den gegenwärtigen Augenblick schnell außer Acht gelassen. Selbstführung verlangt nach Selbstkenntnis, um die Motive des eigenen Handelns zu verstehen und sich dessen Wirkung auf andere bewusst zu sein. Dazu benötigt es einen Perspektivwechsel und Mitgefühl, nicht nur sich selbst, sondern auch anderen gegenüber. William George, Professor für Management an der Harvard Business School, schreibt dazu:

„Wir brauchen eine neue Generation glaubwürdiger Führungspersönlichkeiten: mitfühlende und aufrichtige Menschen, die verstehen, dass es in so einer Position darauf ankommt, den Mitmenschen und der Gesellschaft zu dienen. Die jeden einzelnen Tag ihre Werte erneut in die Tat umsetzen. Führung beschränkt sich bei ihnen nicht auf den Intellekt, sondern betrifft ... die gesamte Persönlichkeit“ (George, 2015, S. 199).

Ganzheitliche Führung bedeutet für ihn, den Mitarbeitenden den Sinn ihrer Arbeit für die Gesellschaft zu erklären und sie auf gemeinsame Ziele und Werte einzustimmen. Zielsetzung findet auf einer höheren Ebene statt, über die die Mitarbeitenden inspiriert werden sollen, einer Vision zu dienen. Sinnstiftende Führungskompetenz könne aus der Eigenverantwortlichkeit einer Person heraus entwickelt und sie in die Lage versetzt werden, andere zu führen. George versteht darunter weniger die Ausübung einer Machtposition, als vielmehr die Entwicklung von Vorbildern, die aus ihrer Begeisterung für eine Sache heraus andere Personen inspirieren und mitziehen. George fasst Mitgefühl als eine wichtige Führungsqualität der Zukunft auf, die sich in seinem Ansatz des Mindful Leadership wiederfindet.

### **2.3 Zukunft: Auf dem Weg zur gesunden Führung**

Eine Leadership-Komponente ist das „sinnstiftende Begeistern“. Sinn meint die Bedeutung, die das eigene Sein und Tun mit etwas Größerem verbindet. Die Person trägt durch ihr eigenes Handeln zu einem größeren Ganzen bei. Dieses Große steht mit den Werten der Person im Einklang (vgl. Amberg, 2016 S. 7). Sinnstiftung ist eine Mammutaufgabe für Führungskräfte, geht sie doch über den trivialen Begriff der Mitarbeitermotivation hinaus. Mitarbeiter zu motivieren bedeutet im strengsten Sinne des Wortes, sie zum Handeln zu bewegen. Ein Anstoß von außen sorgt für den Antrieb im Innern. Abgebildet wird dies im klassischen Führungsstil der transaktionalen Führung, die als rationale Austauschbeziehung zwischen Führungskräften und Geführten beschrieben wird und auf dem Prinzip der Verstärkung basiert. Bedingte Belohnung, sowie Führung, die auf Feedback und Kritik beruht, sind zentrale Elemente dieses Führungsstils (vgl. Stippler, Moore, Rosenthal, 2010, S. 37f). Moderner und beliebt in der Führungsforschung ist die transformationale Führung. Führungskräfte sollen eine sinnstiftende Vision für ihre Mitarbeitenden und die Organisation entwickeln. Der Anspruch der Sinnstiftung tritt als zentrales Element auf. Menschen, denen die Erfahrung fehlt, einen sinnvollen Beitrag zur Gemeinschaft zu leisten, haben ein überdurchschnittlich hohes Risiko für psychische Erkrankungen (vgl. Amberg, 2016, S. 51). Dazu braucht es neben charismatischen Eigenschaften der Führungskraft das Empowerment der Geführten. Durch motivierende Inspiration, intellektuelle Stimulierung und individualisierte Unterstützung werden die Mitarbeitenden befähigt, aktiv an der Umsetzung der Vision zu partizipieren. Transformationale Führung fordert auf, durch Tun und Sein zur Vision beizutragen und an ihr sinnvoll zu partizipieren. Den Sinn der Tätigkeit im operativen Alltag für sich zu erkennen, setzt eine bewusste Auseinandersetzung mit der Frage „Wofür tue ich das?“ voraus. Dieses Hinterfragen kann sich etablieren zu: „Welche Spuren möchten wir in der Welt und in der Organisation hinterlassen?“ und zieht damit die Ebene gesellschaftlicher Verantwortung mit ein. Den Beitrag der Führungskraft und ihrer Mitarbeitenden zur Vision der Organisation zu reflektieren und zu vermitteln, bedingt einen aufmerksamen – achtsamen – Umgang mit Spannungen, Widersprüchen und Ängsten aller Beteiligten. Insbesondere der achtsame Umgang mit sich selbst, die Selbst-Führung, trägt zur Erkenntnis des eigenen Anteils bei. Führungskräfte benötigen Klarheit darüber, was für sie in ihrer Aufgabe Sinn stiftet, um daraus ihr Führungshandeln abzuleiten.

Im Zusammenhang mit den Umweltbedingungen und ihren Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten wird zunehmend der Wunsch nach „gesunder Führung“ geäußert. Führungskräfte sollen durch ihr vorbildhaftes Führungsverhalten

einen Beitrag zur Gesundheit ihrer Geführten leisten. Die Gesundheit der Geführten wird ebenso durch den Umgang der Führungskraft mit ihrer eigenen Gesundheit beeinflusst (vgl. Elprana, Felfe, Franke, 2016, S. 143). Abbildung 3 zeigt, wie Führungskräfte Einfluss auf die Gesundheit ihrer Geführten nehmen können.

**Abbildung 3:** Einfluss der Führungskraft auf die Gesundheit der Geführten



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Elprana et al, 2016, S. 145f

Indirekt nimmt die Führungskraft Einfluss auf die Geführten durch die Auswirkungen der eigenen psychischen Belastungen. Auch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen in Form von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, klarer Prioritätensetzung, Verbindlichkeit, Konsistenz und Kooperationsmöglichkeit beeinflusst die psychische Gesundheit der Geführten indirekt. Zeit- und Leistungsdruck, widersprüchliche Ziele sowie Rollenkonflikte tragen zu einer gesundheitsgefährdenden Atmosphäre bei. Im direkten Einflussbereich liegt einerseits das

Führungsverhalten, welches von Wertschätzung, vertrauensvoller Kommunikation, Konsistenz und Unterstützung geprägt sein sollte. Andererseits erfüllt die Führungskraft eine unmittelbare Vorbildfunktion und gibt mit ihren Gesundheitsverhalten Orientierung. Eine Führungskraft, die Vorsätze selbst nicht einhält, büßt die Authentizität und Glaubwürdigkeit bei ihren Mitarbeitenden schnell ein. Zur Gesunderhaltung und der Entwicklung eines gesundheitsbewussten Führungsstils, dienen entsprechende Führungstrainings und Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Die Führungskräfte bekommen dort Hilfestellungen, um Anzeichen von Krankheit bei sich und anderen zu erkennen. Achtsamkeitsschulungen können den Fokus auf die gesunde Selbstführung aber auch auf die Führungsarbeit legen.

#### **2.4 Vision: Authentische und achtsame Führung**

Authentische Führung umfasst das Streben nach Selbsterkenntnis und den Anspruch, dass das Führungshandeln die Werte, Einstellungen und das Selbstbild der Führungskraft widerspiegelt. Diese Integrität setzt Selbstreflexion des eigenen Wertekompasses und einen Dialog mit Vorgesetzten und Untergebenen voraus (vgl. Knoll, 2016, S. 298). Der Harvard Business School Professor William George beschreibt seine Idee von authentischer Führung anhand von fünf Eckpfeilern. Authentische Führung bedeutet für ihn, aufrichtig und sich selbst treu zu sein, sowie sich und seine Ziele in den Dienst der organisationalen Gemeinschaft zu stellen. Seine Ansichten stellen einen scharfen Kontrast zu den ursprünglich vorherrschenden Führungsansätzen dar, die sich mit dem Führungsstil, Charisma und Kompetenzmodellen beschäftigten (vgl. George, 2018, S. 12).



**Abbildung 4:** Eckpfeiler authentischer Führung nach George

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an George, 2018, S. 12

Der erste Eckpfeiler ist das Wissen der Führungskraft um die echte, tiefe Bedeutung ihres Handelns für ihr Unternehmen (vgl. George, 2018, S. 69). Den Führungszweck zu verstehen, setzt für George die Auseinandersetzung mit der Frage voraus, welches Führungsverständnis die Person hat und welchen Einfluss sie damit auf die Organisation und die Geführten nehmen möchte. Der persönliche Zweck bekomme dann eine Bedeutung, wenn er an der Mission der Organisation ausgerichtet sei und sich auf die Lösung von Problemen anwenden ließe. Führungskräfte, die ihre Führungsabsichten an den Zielen des Unternehmens ausrichten, treffen langfristig bessere Entscheidungen und sind authentischer (vgl. George, 2018, S. 69). Der zweite Pfeiler ist das Durchsetzen solider Werte, die als Handlungs- und Entscheidungsrahmen dienen. Führen mit Herz als dritter Pfeiler bedeutet für George einerseits, anderen mit Mitgefühl zu begegnen und andererseits, mit intrinsischer Motivation und Leidenschaft Führungskraft zu sein. Gerade in Zeiten der Unsicherheit, ist der Aufbau von tragfähigen Beziehungen und Netzwerken umso bedeutsamer und daher der vierte Pfeiler in Georges Führungsverständnis. Die Unterstützung und der ratsame Austausch in schwierigen Zeiten sind für authentische Führungskräfte genauso wertvoll, wie das gemeinsame Feiern von Erfolgen. Um den eigenen Erfolg und den des Unternehmens sicher zu stellen, ist das Ausüben von Selbstdisziplin ein entschei-

dender fünfter Eckpfeiler. Für die Entwicklung und Aufrechterhaltung einer authentischen Führung und ihrer fünf Qualitäten ist disziplinierte Selbstführung unabdingbar.

Wie können Führungskräfte die fünf beschriebenen Qualitäten entwickeln? Authentische Führung setzt ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz voraus. Kern der emotionalen Intelligenz ist die Aufmerksamkeit sich selbst gegenüber. Emotionale Intelligenz wurde 1990 erstmals von zwei Psychologen als Terminus etabliert. Er beschreibt die Fähigkeit „die eigenen Gefühle und Emotionen sowie die Emotionen anderer zu beobachten, zu unterscheiden und sich von den dabei gewonnenen Informationen in seinem Denken und Handeln leiten zu lassen“ (Salovey, Mayer, 1990, S. 185). Der Weg zur authentischen Führung führt über die emotionale Intelligenz hin zum Aufbau von Selbstaufmerksamkeit. Um eine authentische Führungshaltung zu entwickeln, ist zunächst Selbstaufmerksamkeit erforderlich. Die Führungskraft entdeckt an sich, aus welchem Motiv heraus sie führt und welchem übergeordneten Zweck die Führungsarbeit dient. Nach George ist Achtsamkeitsmeditation ein geeigneter Weg, Selbstaufmerksamkeit zu erlangen und daraus eine authentische und achtsame Führungshaltung zu generieren. Diese Idee fasst George als Mindful Leadership zusammen.

Als modernes Führungskonzept leistet Mindful Leadership einen Beitrag zu effektiver Führung und deren Aufrechterhaltung. Es ermöglicht, präsent, selbstbewusst und dem Einfluss auf andere bewusst zu sein und fokussiert dabei ebenso die Erreichung der Unternehmensziele (vgl. George, 2018, S. 93). Mindful Leadership beschreibt die Entwicklung von Selbsterkenntnis und einer mitfühlenden Führungskultur, indem das westliche Verständnis von authentischer Führung mit östlicher Weisheit über den menschlichen Geist kombiniert wird (vgl. George, 2018, S. 95f). „Authentische Führung basiert auf deinem Charakter, nicht deinem Führungsstil“, meint George (2018, S. 21) und betont damit den Vorrang der Persönlichkeit vor der Entwicklung von Führungsstilen und methodischen Kompetenzen. Achtsamkeit als neue Führungsqualität und trainierbare Fähigkeit, stellt in diesem Zusammenhang einen zentralen Aspekt von authentischer Führung dar. Emotionale Intelligenz als Grundlage und Selbsterkenntnis als Pfad führen zu einer authentischen und von Achtsamkeit geprägten Führung.

## 2.5 Umsetzung: Mindful Leadership in der Praxis

Wenn Mindful Leadership einen Beitrag zu effektiver Führung leisten kann, stellt sich die Frage nach der Umsetzbarkeit im hektischen Alltag. Gerade unter den Bedingungen der VUCA-Welt, wo Agilität und Digitalisierung dominieren, stellt Achtsamkeit das ergänzende Gegenstück dar, um die Akteure ins Gleichgewicht zurückzubringen. Die Digitalisierung macht Achtsamkeit notwendig, denn sie fordert hohe Präsenz, Fokussierung und Aufmerksamkeit auf wechselhafte Arbeitsbedingungen. Wenn menschliche Fähigkeiten in der digitalen Welt nicht verloren gehen sollen, sondern Menschen handlungs- und entscheidungsfähig bleiben wollen, dann ist die Digitalisierung ein Treiber für die Entwicklung unserer Achtsamkeit (vgl. Narbeshuber, 2019, S. 14). Durch Achtsamkeit kann es gelingen, nicht überfordert zu werden, sondern innere Ruhe, Resilienz und Selbststeuerungsfähigkeiten zu entwickeln. Aufmerksame und mitfühlende Führungskräfte bemerken mit Hilfe einer achtsamen Führungshaltung die Befürchtungen der Mitarbeitenden und unterstützen sie in der Anpassung an die Arbeits- und Umfeldbedingungen.

Das Ehepaar Esther und Johannes Narbeshuber ist als Unternehmensberater/-in und Achtsamkeitstrainer/-in damit vertraut, Führungskräften praktische Hinweise zu geben, wie sich Mindful Leadership im Alltag umsetzen lässt. Sie konzentrieren sich dabei auf sechs wesentliche Arbeitsfelder der Führungsarbeit: Umgang mit Digitalisierung, Zielvereinbarungen, Kommunikation, Meetingkultur, Entscheidungsfindung und Teamarbeit (Narbeshuber, 2019, S. 174ff).

Das erste praktische Arbeitsfeld ist der Umgang mit der Digitalisierung am Arbeitsplatz. Führungskräfte sind mit der E-Mail-Flut und zahlreichen digitalen Kommunikationsformaten vertraut. Die modernen Medien bringen jedoch viel Ablenkung mit sich. Medialer Stress und Konzentrationsprobleme treten als Folgen auf. Unterhaltungen können durch die bloße Anwesenheit eines Smartphones als weniger empathisch und vertrauensvoll empfunden werden (vgl. Narbeshuber, 2019, S. 177). Führungskräfte, die Veränderungen in ihrer Aufmerksamkeit und das Verlangen nach ständiger online-Präsenz *bewusst* wahrnehmen, gehen einen ersten Schritt zur Verbesserung. Narbeshuber empfehlen eine fest eingerichtete offline-Zeit, das Ausschalten von Benachrichtigungen und die Nutzung von Kommunikationsalternativen. Der persönliche Kontakt, ein Telefonat statt einer E-Mail, fest eingerichtete E-Mail-Zeiten und das ausdrückliche Kundtun von Erreichbarkeit erzielen einen bewussteren Umgang mit der digitalen Medienwelt (vgl. Narbeshuber, 2019, S. 178f).

Das zweite Arbeitsfeld sind die Zielvereinbarungen. Als typische Führungsaufgabe sind sie Bestandteil von allen Führungs- und Zeitmanagement Trainings.

Ziele sollen realistisch, spezifisch, erreichbar, messbar und terminiert sein und erreichen dadurch eine hohe Konkretheit. Authentische Führung nach William George beschreibt die hohe Bedeutsamkeit von Zielen und Visionen. Führungskräfte sollen sich ihres Führungszwecks bewusst sein und ihn an den Zielen der Organisation ausrichten. Ziele bergen jedoch auch eine Gefahr: das Scheitern. Ein großer Druck lastet auf den Führungskräften ihre quantitativen Ziele in Form von Kennzahlen zu erreichen. Gegenwärtig präsent sein und in die Zukunft denken steht dabei in keinem Widerspruch. Laut Narbeshuber sollen Ziele als Ausrichtung gesehen werden, der Weg dorthin als Reise, auf der zahlreiche Lernerfahrungen gemacht werden (vgl. Narbeshuber, 2019, S. 184f). Voraussetzung für diese Haltung ist die Entwicklung einer Fehlerkultur im Unternehmen, in der Scheitern als Chance des Lernens und nicht als Niederlage verstanden wird. Positiv formuliert dienen Ziele Mitarbeitenden und Führungskräften als Kompass, der situativ und agil angepasst werden kann. Starre Ziele widersprechen dem volatilen Arbeitsumfeld. Werden sie benutzt, um den Wert einer Person zu definieren, üben sie Druck aus und verfehlen ihren Zweck des persönlichen und organisationalen Wachstums.

Das dritte praktische Arbeitsfeld ist die Schlüsselkompetenz von Führungskräften: die Kommunikation. Ob Small Talk, Bewerbungsgespräch, Kritikgespräch, Meeting oder Kundentermin – die Kommunikation bestimmt den Führungsalltag. Für deren Ergebnis ist entscheidend, in welcher Qualität kommuniziert wird. Achtsame Kommunikation bedeutet, die Qualität einer Unterhaltung wahrzunehmen und bewusst beeinflussen zu können. Otto Scharmer, Dozent am Massachusetts Institute of Technology und Gründer des Presencing-Instituts, teilt Kommunikation und das Zuhören in vier Ebenen auf (vgl. Narbeshuber, 2019, S. 188). Die erste Ebene beschreibt den Modus des Autopiloten, auf der Kommunikation unverbindlich stattfindet. Scharmer bezeichnet diese Art der Kommunikation als *Downloading* von Informationen – der Sender gibt Inhalte wieder, während der Empfänger nicht tiefer darauf eingeht (vgl. Narbeshuber, 2019, S. 190). Die zweite Ebene ist das objektivierende Zuhören, bei dem sachliche Argumente, Zahlen, Daten und Fakten ausgetauscht werden. Standpunkte werden erläutert, Lösungen debattiert und Konflikte geklärt. Oftmals wird jedoch auch zwischen Richtig und Falsch unterschieden, was dazu führt, dass eine Person als Gewinner oder Verlierer der Debatte hervorgeht. Unachtsame Kommunikation führt schnell in diese konfrontative Sackgasse. Narbeshuber empfehlen auf dieser Ebene, einen angeregten intellektuellen Austausch sowie den Abgleich von Gedanken und Argumenten anzustreben und sich durch einen mitfühlenden Perspektivwechsel in den Anderen hineinzusetzen (vgl. Narbeshuber, 2019, S. 192). Sieht sich eine Person in einer Unterhaltung in die Ecke gedrängt oder in

ihren Bedürfnissen bedroht, reagiert sie schnell mit einem der drei urzeitlichen Überlebensprogramme: Kampf, Flucht oder Erstarrung. Alle drei stören wesentlich die Beziehungsebene und eine Einigung auf der Sachebene wird erschwert. Es braucht daher die dritte Ebene nach Otto Scharmer, den empathischen Dialog. Der Kampf um Recht und Unrecht wird losgelassen und körperliche Empfindungen und entstehende Emotionen in die Gesprächssituation integriert (vgl. Narbeshuber, 2019, S. 193f). Achtsamkeit und emotionale Intelligenz sich selbst und dem Gesprächspartner gegenüber sind dafür erforderlich. Dabei inspiriert der Gedanke von Viktor Frankl, einem österreichischen Psychiater, der den Holocaust überlebte. Er sagte: „Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum. In diesem Raum liegt unsere Macht zur Wahl unserer Reaktion. In unserer Reaktion liegen unsere Entwicklung und unsere Freiheit“ (Narbeshuber, 2019, S. 93). Nimmt die Führungskraft mit Hilfe von Achtsamkeit wahr, was der äußere Reiz eigentlich in ihr auslöst, kann sie die Reaktion darauf bewusst steuern oder entscheiden, dem Reiz keine Reaktion zu schenken. Um emotional getriebene Situationen kommunikativ aufzufangen, bedienen sich die Gesprächspartner einer Ich-Botschaft, in der sie ihre Gedanken und Gefühle aussprechen. Ziel ist die erneute Kontaktaufnahme auf der Beziehungsebene. Innehalten und die bewusste Fokussierung auf das Fühlen stehen im Fokus der Bemühungen, um in einen gemeinsamen Prozess zurückzukommen. In diesem Ausdruck von Authentizität sehen viele Führungskräfte zunächst eine Schwäche und Angriffsfläche. Achtsame Kommunikation braucht einen sicheren Rahmen und Mut, auf dieser Ebene zu kommunizieren. Übung und Erfahrung zeigen den Führungskräften, dass durch diese Art des Zuhörens und Sprechens neue Räume der Begegnung eröffnet werden und Kommunikation gelingen kann. Anfangs wirkt der empathische Dialog auf die Beteiligten etwas befremdlich. Eine vertrauensvolle Umgebung, in der Offenheit als Stärke gesehen wird, ist dafür unerlässlich.

Die vierte Ebene nach Scharmer ist der Co-kreative Dialog (vgl. Narbeshuber, 2019, S. 196). Er stellt eine inspirierende, schöpferische Kommunikationssituation dar, die mit einem Flow-Erleben verglichen wird. Auf dieser Ebene werden Innovationen und kreative Lösungen im Gespräch möglich. Die Beteiligten sind präsent im Hier und Jetzt und lassen sich auf den gegenwärtigen Moment ein. Durch Neugierde, Offenheit, Gemeinschaftsgefühl und innere Entspannung gestaltet sich gemeinsam eine neue Idee, die alleine nicht entstanden wäre. Co-Kreativität ist ein kreativer Rausch, der alle Beteiligten zu schöpferischen Höchstleistungen bringen kann. Achtsame Führungskräfte fördern diese Art der Kommunikation durch das Loslassen von Vorannahmen und Vorbedingungen und gestatten dem Team das Schwelgen in Utopien (vgl. Narbeshuber, 2019, S. 189).

Führungskräfte kommunizieren situationsabhängig auf allen vier Ebenen in unterschiedlicher Intensität und Häufigkeit. Die Effektivität ihrer Kommunikation hängt davon ab, wie sie die vier Ebenen gestalten, zwischen ihnen wechseln und gekonnt im Führungsalltag einsetzen. Alle vier haben ihre Berechtigung und sollten daher von Führungskräften angestrebt und gesteuert werden. Somit kann achtsame Kommunikation zu effektiver Führung beitragen.

Narbeshuber beschreibt ein viertes praktisches Arbeitsfeld: die Meetingkultur. Weltweit verbringen Beschäftigte im Schnitt 4,5 Stunden pro Woche in Meetings, die für sie wenig relevant sind (Narbeshuber, 2019, S. 198). Die Produktivitätskiller sind gleichermaßen geistige Abwesenheit und fehlende psychologische Sicherheit. Darunter wird die fehlende Bereitschaft verstanden, sich in Diskussionen einzubringen, da der Meeting Teilnehmer befürchtet, nicht ernst genommen zu werden. Narbeshuber hat dazu Ideen entwickelt, wie Meetings achtsamer vorbereitet, durchgeführt und beendet werden können. Ziele sind die Produktivität einerseits und die Wahrung der Würde der Teilnehmer andererseits. Achtsame Führungskräfte können darauf durch die Meeting Kultur Einfluss nehmen. Ein Ritual zum Einstieg ist der Mindful Check-in (Narbeshuber, 2019, S. 198). Das Meeting beginnt mit dreißig Sekunden des Schweigens, auf die dann von jedem Teilnehmer die Einschätzung auf einer Skala von eins bis zehn folgt, wie präsent und aufmerksam er im Moment hier ist. Dadurch nehmen sich die Meeting-Teilnehmer besser gegenseitig wahr, kommen im Meeting an und stimmen sich auf dessen Inhalte ein. Doch als achtsame Führungskraft beginnt die Einstimmung bereits vor dem Meeting. Eine gewissenhafte Vorbereitung der Themen durch die Erstellung einer Agenda sowie das bewusste Auswählen des Teilnehmerkreises sind ein erster Schritt in Richtung achtsame Meeting-Kultur. Vor dem Meeting können ebenso Vereinbarungen getroffen werden, wie z.B. das Ausschalten der Smartphones oder Laptops. Der Respekt vor den Beiträgen der Personen steht dabei im Vordergrund: jedes Argument ist willkommen und Missverständnisse und unangenehme Themen werden sofort angesprochen. Von Führungskräften verlangt dies eine hohe Sensibilität für ihre Geführten. Das Vertrauen untereinander ist die Basis für eine erfolgreiche Teamarbeit. Wenn es zu konfrontativen Situationen kommt, kann die Führungskraft der Runde ein Mindful Time-Out gönnen; einen Moment der Stille, in dem die Teilnehmer durchatmen und dann über die Antwort auf die Frage „Wie geht es mir jetzt?“ erneut in das verbindende Gespräch einsteigen. Um Beiträge nicht ausufern zu lassen, hilft das Prinzip der Time Box (vgl. Narbeshuber, 2019, S. 200). Jedem Beitrag wird ein bestimmter Zeitrahmen gesetzt, der nur wenige Minuten überzogen werden darf. Dies erhöht die Effektivität von Entscheidungen. Ergebnisse können an Metaplanwänden vi-

sualisiert werden und signalisieren den Meeting Fortschritt. Am Ende eines Meetings setzt die achtsame Führungskraft ein gemeinsames Check-Out mit der Feedbackmethode des Stimmungsbarometers. Außerdem nimmt sich die Führungskraft Zeit, die Teilnehmenden zu verabschieden und das Treffen für beendet zu erklären.

Das fünfte praktische Arbeitsfeld ist das Treffen von Entscheidungen: Vor dem Hintergrund der authentischen Führung sollen die Entscheidungen, die eine Führungskraft trifft, mit ihrem eigenen inneren Kompass übereinstimmen und kongruent sein. Wie von William George gefordert, sollen Führungskräfte wertebasiert handeln (vgl. George, 2018, S. 236f). Doch Menschen unterliegen bei ihrer Entscheidungsfindung einer Reihe von Heuristiken und Verzerrungen, die rationale Entscheidungen erschweren (vgl. Landes, Steiner, 2017, S. 79). Die Einflüsse wirken auf Kognition und Emotion gleichermaßen und verzerren sie. Dazwischen liegt die Intuition, welche als Erkennen ohne bewusste Reflexion beschrieben wird. Intuitive Entscheidungen verarbeiten implizites Wissen, während reflektierte Entscheidungen sich auf explizites Wissen stützen (vgl. Landes, Steiner, 2017, S. 79). Wie kann Achtsamkeit in die Entscheidungsfindung eingebettet werden? Da unser kognitives System verschiedenen Effekten und Einflüssen unterliegt, sind die daraus resultierenden Entscheidungen nie rational und objektiv. Oftmals sind sich Führungskräfte bewusst darüber, dass bestimmte Projekte, Prozesse oder Mitarbeiter nicht mehr dienlich oder zeitgemäß sind. Jedoch hat es viel Mühe gekostet, Strukturen aufzubauen oder den Mitarbeiter zu entwickeln. Auch wenn der Führungskraft bewusst ist, dass eine Trennung die rational vernünftigste Entscheidung wäre, handeln sie aufgrund des Sunk-Cost-Effektes anders (vgl. Narbeshuber, 2019, S. 206). Die Investitionen waren so hoch, dass an Bestimmtem festgehalten wird. Achtsamkeit kombiniert die rationale mit der emotionalen Ebene der Entscheidungsfindung. Entscheidungen können umsichtiger getroffen und leichter korrigiert werden. Der Autopilot-Modus soll ersetzt werden durch einen in drei Schritten ablaufenden, bewussten Entscheidungsprozess (vgl. Narbeshuber, 2019, S. 209). Schritt eins ist die Denk-Phase, in der alle Fakten der Ist-Situation gesammelt werden. Schritt zwei ist die Wollen-Phase, in der sich der Entscheider fragt, wie die Situation idealerweise aussehen soll und wie er dort hinkommt. Handlungsoptionen werden gebildet und ein Entscheidungszeitpunkt festgelegt. Im Schritt drei folgt die Phase des Fühlens. Der Entscheider fragt sich, wie sich die Entscheidung für ihn anfühlt und bezieht an der Stelle seine Intuition mit ein. Kommt es zu Unstimmigkeiten, werden diese durch weitere Klärungen des Themas reduziert. Laut Narbeshuber kann es helfen, wenn die Führungskraft mit dem 80-20-Prinzip arbeitet – 80% Stimmigkeit sind genug, um zu der Entscheidung stehen zu können (vgl. Narbeshuber, 2019; S.

208f). Das Restrisiko trägt die Führungskraft. Diese Idee zur Entscheidungsfindung kombiniert die rationale Seite mit der emotionalen und berücksichtigt auch die Haltung einer authentischen Führungskraft, ihren inneren Kompass und das Wertegefüge in die Entscheidung einzubeziehen.

Das sechste und letzte praktische Arbeitsfeld bezieht sich auf die Zusammenarbeit im Team und in gemeinsamen Entscheidungsprozessen (vgl. Narbeshuber, 2019, S. 213ff). Durch einen dialogischen Entscheidungsprozess können alle Meinungen mit einbezogen werden. Dazu werden alle Perspektiven bezüglich eines Themas angehört. Die Führungskraft hat die Aufgabe, auch den Pessimisten und Bedenkenträgern einen sicheren Raum zu geben, um ihre Ansichten zu äußern. Kommt es zu Meinungsäußerungen, die sich auf einen Fehler der Führungskraft beziehen, ist die achtsame Führungskraft fähig, die dadurch ausgelösten Unlustgefühle wahrzunehmen und auszudrücken. Es wird akzeptiert, dass Kritik Teil des Entscheidungsprozesses ist. Diese akzeptierende Seite einer Führungskraft kommt der Teamarbeit insofern zu Gute, da sie zu mehr Respekt und Vertrauen untereinander führt. Die Führungskraft stellt sich der Kritik und nimmt sie urteilsfrei in den Prozess auf. Auf diese Weise offenbaren sich gegebenenfalls auch noch andere Kritiker, die nun Vertrauen in die Kritikfähigkeit des Leaders und des Teams gewonnen haben. Besonders der Umgang mit Fehlern und Kritik macht eine Führungskraft zu einem authentischen Leader. Achtsamkeitsgeschulte Führungskräfte wissen um ihre inneren Bilder, Gedanken und Emotionen; distanzieren sich von einer impulsiven Handlung und geben sich selbst Raum zur reflektierten Reaktion. Das Team wird geschützt vor unberechenbarem Verhalten. Die Teamarbeit ist von Aufrichtigkeit, Respekt und der Integration aller Anliegen und Stimmungen in den Entscheidungsprozess geprägt. Ziel ist es, nicht nur äußerlich zu einer scheinbar kohärenten Lösung zu kommen, sondern auch alle Teammitglieder mit ihren inneren Phänomenen zu respektieren.

Diese praktischen Hinweise und Umsetzungsmöglichkeiten verdeutlichen, das Mindful Leadership eine Kombination aus Methodik und Persönlichkeit ist. Sie ist eine Führungshaltung und -kultur, die im Unternehmen gelebt, geschult und anerkannt werden sollte.



### **3 Perspektive: Achtsamkeit**

#### **3.1 Konzeptioneller Hintergrund**

Achtsamkeit hat ihre historischen Wurzeln in zwei buddhistischen Strömungen – das Hinayana (kleines Fahrzeug) und das Mahayana (großes Fahrzeug), welche sich in ihren Schwerpunkten unterscheiden (vgl. Sauer, 2010, S. 22). Im ersten geht es um Präsenz und bewertungsfreie Gelassenheit, die in einer passiv-neutralen Haltung resultieren, im zweiten um Präsenz und positives Gefühl, welche sich in einer aktiv-positiven Haltung ausdrücken (vgl. Sauer, 2010, S. 23). Zentrales Element ist Präsenz, die auch als Gegenwärtigkeit beschrieben wird. Ein bedeutender Pionier der Achtsamkeitspraxis ist Jon Kabat-Zinn. Er entwickelte zum Ende der 1970er Jahre das „mindfulness-based stress reduction“ Programm (MBSR) für die Therapie von chronischen Schmerzen. MBSR ist ein psychoedukatives und auf Selbsterfahrung aufbauendes Programm (vgl. Kohls, 2013, S. 164). Kabat-Zinn definiert Achtsamkeit wie folgt: „Achtsamkeit bedeutet, auf eine bestimmte Weise aufmerksam zu sein: absichtsvoll, in der gegenwärtigen Situation und urteilsfrei“ (vgl. Kabat-Zinn, 2003, S. 145).

Im Programmverlauf finden acht wöchentliche Sitzungen von 2,5-stündiger Dauer in einer Gruppe von bis zu dreißig Teilnehmern statt, die in einer ganztägigen Achtsamkeitsschulung münden. Ergänzend dazu üben die Teilnehmer an sechs Tagen bis zu einer Stunde selbstständig. Das Programm eignet sich durch diese Strukturiertheit sehr gut um Studienergebnisse zu replizieren (vgl. Michalak, Berking, Heidenreich, 2010, S. 315). Seit Anfang der 1990er Jahre ist sein Programm in Psychotherapieansätzen integriert und anerkannt (vgl. Sauer, 2010, S. 72). So heben Lazar et al (2005) folgenden identifizierten Nutzen des achtwöchigen MBSR-Programms hervor:

**Abbildung 5:** Nutzen des MBSR-Programms

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lazar et al (2005)

Für Kabat-Zinn bedeutet Achtsamkeit eine gewollte Fokussierung der Aufmerksamkeit auf den aktuellen Moment, wobei nur wahrgenommen wird, eine Beurteilung aber außen vor bleibt (vgl. Sauer, 2010, S. 23).

„Sind wir achtsam, ist unsere Aufmerksamkeit nicht in Vergangenheit oder Zukunft verstrickt, und wir urteilen oder weisen nicht zurück, was im Moment geschieht. Wir sind präsent“ (Germer et al, 2009, S. 17).

Achtsamkeit ist eine besondere Form der Aufmerksamkeitslenkung und vergleichbar mit Muskeltraining. Durch Achtsamkeitsmeditationen als Instrument wird der Achtsamkeitsmuskel im Gehirn trainiert und gestärkt (vgl. Kabat-Zinn, 1990, S. 33). Die Aufmerksamkeit wird absichtsvoll und nicht wertend auf das bewusste Erleben des gegenwärtigen Moments gerichtet. Das Gegenteil von Achtsamkeit ist das Bewusstsein im Autopiloten-Modus, in dem das Hier und Jetzt halb-bewusst und verschwommen wahrgenommen wird. Oft wird Gedanken, Phantasien oder Tagträumen nachgehungen und gedanklich steuert die Person entweder in die Vergangenheit oder in die Zukunft. Die Erfahrungen, die wir machen, werden kategorisiert in angenehm oder unangenehm und wir haften ihnen solange an, bis es zu ungünstigen Denkprozessen kommt (vgl. Michalak, Berking, Heidenreich, 2010, S. 311). Negative Bewertungen unserer Gedanken

führen wiederum zu negativen Emotionen. Achtsamkeit als Prozess gliedert sich in zwei Schritte: das Wahrnehmen und das Beschreiben des Wahrgenommenen aus der Beobachterperspektive. Die nicht-bewertende Wahrnehmung kann sich auf das subjektiv erlebte Gefühl, auf Körperempfindungen, Sinneseindrücke und Kognitionen beziehen, die mit den Emotionen assoziiert sind vgl. (vgl. Berking, Heizer, 2010, S. 401). Somit fordert Achtsamkeit im Kontakt mit den Erfahrungen des gegenwärtigen Augenblicks zu sein, als auch eine beobachtende Distanz zu den eigenen Gefühlen und Gedanken zu entwickeln und somit impulsiven Verhaltensmechanismen entgegenzuwirken (vgl. Michalak et al, 2010, S. 312).

### **3.2 Komponenten der Achtsamkeit**

Eine achtsame Haltung richtet sich sowohl nach innen als auch nach außen: sich selbst im Blick haben und erkennen, was gedanklich bewegt oder emotional beschäftigt. Aber auch die Umwelt und Mitmenschen bewusst wahrnehmen und sich in andere Perspektiven hineinversetzen (vgl. von Au, Seidel, 2017, S. 14) gehören dazu. Gelingen kann der Perspektivwechsel jedoch nur dann, wenn eine Bewusstheit über die eigenen Gefühle, Gedanken und Wünsche in den betreffenden Situationen vorliegt und somit eine Vorstellung des mentalen Modells des Gegenübers möglich wird. Achtsamkeit ist damit ein Pfad, der über den Umweg über uns selbst zu anderen führt. Der Aufbau von Achtsamkeit ist eine Schlüsselkompetenz der Führungskräfte in der agilen, vernetzten, komplexen und volatilen Arbeitswelt.

Achtsamkeit gliedert sich in die fünf Komponenten Mitgefühl, Präsenz, Beobachtung, Bewusstheit und Akzeptanz. Was bedeuten sie und wie kommen sie im Erleben und Verhalten einer Führungskraft zum Ausdruck?

Der gegenwärtige Augenblick wird von zwei Phänomenen beeinflusst. Einerseits strömen Reize der äußeren Situation auf die Person ein, z.B. Mitmenschen, Raumverhältnisse, Temperaturen oder Gerüche. Andererseits strömen auch Eindrücke der inneren Situation auf die Person ein, in Form von Gefühlen, Gedanken oder Körperempfindungen. All diese auf das Wahrnehmungssystem einströmenden Sinneseindrücke bestimmen den gegenwärtigen Augenblick.

Bewusste Aufmerksamkeitslenkung bedeutet, sich sowohl auf das äußere Erleben zu konzentrieren, also auch achtsam die Signale aus dem Inneren zu integrieren. Das Objekt der bewussten Aufmerksamkeit kann alles sein: das Mitarbeitergespräch, ein Kundentermin oder eine berufliche Aufgabe. Die Herausforderung ist es, das, was außerdem noch zum gegenwärtigen Moment gehört, wahrzunehmen, ohne die Aufmerksamkeit darin zu verlieren. Eine Führungskraft kann demnach auf das Gespräch mit dem Mitarbeiter konzentriert sein und gleichzeitig

wahrnehmen, dass z.B. Unsicherheit, ein verurteilender Gedanke oder ein spontaner Handlungsimpuls in ihr existieren. Die Wahrnehmung dessen ist Ziel der bewussten Aufmerksamkeitslenkung. Dazu bedarf es einer weiteren Komponente als Unterstützung: Ohne Gegenwärtigkeit, auch Präsenz genannt, wird sich die Führungskraft nicht auf das innere und äußere Erleben konzentrieren können. Präsenz ist nicht leicht, da die Aufmerksamkeit gerne auf Vergangenes oder Zukünftiges gerichtet wird und die winzige Zeitspanne des gegenwärtigen Moments verloren geht (vgl. Amberg, 2016, S. 18). Dafür verantwortlich sind die ständigen Ablenkungen der Arbeitsumgebung und der inneren Phänomene. Präsenz fordert dazu auf, offen zu sein für die Erfahrung des Augenblicks, mit dem Hier und Jetzt in Kontakt zu sein und beim Abschweifen zur Erfahrung des Augenblicks zurückzukehren. Wie oft und leicht die Gedanken abschweifen, ist natürlich und soll wahrgenommen und bewusst zurückgelenkt werden. Mit dieser Herausforderung geht die Akzeptanz einher. Sie beschreibt die Non-Reaktivität gegenüber den wahrgenommenen inneren und äußeren Reizen. Alles, was in den Wahrnehmungsraum kommt, wird akzeptiert ohne bewertet zu werden und ohne eine impulsive Reaktion zu zeigen. Akzeptanz meint die radikale Hinwendung zur Realität und geht mit der Bereitschaft einher, auf Bewertungen, Dramatisierungen und auch Beschönigungen zu verzichten. Verständlicherweise fällt es sehr schwer, nicht auf sarkastische Bemerkungen, destruktive Kritik oder ein hohes Arbeitspensum zu reagieren. Akzeptanz heißt, wahrnehmen, was ist und annehmen, was ist. Eine solche achtsame Bestandsaufnahme stellt die Voraussetzung dar, um fundierte Entscheidungen treffen zu können (vgl. Amberg, 2016, S. 19f). Dennoch wird es beim Üben der Achtsamkeit immer wieder schwer sein, aus Bewertungsmustern und Reaktionsmustern auszusteigen, da diese ein Leben lang erzogen und erlernt wurden. Helfen kann hier das innere Beobachten. Es wird die Fähigkeit des menschlichen Bewusstseins beschrieben, die eigenen Aktivitäten in Echtzeit wahrzunehmen und zu reflektieren. Ein freundlich-interessiertes Beobachten des Inneren, ohne etwas dagegen tun zu wollen, bringt die Person in Kontakt mit sich selbst. Gestaltet werden kann das Innehalten als Dialog mit den Anteilen, die sich im Augenblick zeigen. Dies fördert nicht nur die Wahrnehmung der inneren Anteile, sondern auch deren Akzeptanz. Und was ist, wenn es nicht gelingt? Akzeptanz und Innehalten setzen Bereitschaft dazu voraus. Manchmal jedoch sind Situationen mit sehr negativen Gefühlen und manifestierten Glaubenssätzen verbunden, die es der Person nicht erlauben, Dinge anzunehmen, nicht in Frage zu stellen und zuzulassen. Hier kommt die Komponente des Mitgefühls zum Einsatz. Mitgefühl beschreibt die wohlwollende Anteilnahme an dem Befinden einer anderen Person, ohne damit zu verschmelzen (vgl. Amberg, 2016, S. 20). Dies unterscheidet Mitgefühl von Mitleid. Angenehme Erfahrungen sind dabei leichter zu tragen als unangenehme. Mitgefühl kommt in

Form von Milde, Gnade und Respekt dem unangenehmen Erleben und Empfinden gegenüber zum Ausdruck. Wenn eine Führungskraft einen Misserfolg erlebt, einen Fehler begangen hat oder einen Konflikt durchläuft, kann sie sich mitfühlend begegnen und in einem inneren Dialog sich selbst mit Milde begegnen. Eigene Fehler werden wahrgenommen, jedoch nicht verurteilt, sondern als Teil des Selbst akzeptiert.

Die fünf Komponenten der Achtsamkeit hängen zusammen, wie die Glieder einer Kette und bedingen einander. Sie wirken wechselseitig aufeinander ein und zeichnen das Gesamtkonstrukt Achtsamkeit aus. Die empirische Untersuchung, die ab Kapitel sechs folgt, fokussiert sich auf die Komponenten Akzeptanz und Präsenz, da das für die Untersuchung gewählte Fragebogeninstrument für diese Komponenten konstruiert wurde. Im Kontext der Führungsforschung bedeutet das jedoch nicht, dass die anderen drei Komponenten irrelevant sind.

### **3.3 Achtsamkeit im Kontext unserer Persönlichkeit**

Die Persönlichkeit eines Menschen besteht einerseits aus grundlegenden Eigenschaften einer Person (traits) und andererseits aus kurzfristig veränderbaren Zuständen (states). Traits sind überdauernde und relativ stabile Persönlichkeitsmerkmale. Sie sind nicht direkt beobachtbar, sondern müssen über das Verhalten indirekt erschlossen werden (vgl. Brinkmann, 2014, S. 124). Ein Beispiel für einen trait ist die Ängstlichkeit einer Person, die situationsübergreifend und konsistent auftritt und als konkreter Wesenszug der Person bezeichnet werden kann. States sind situationsbedingt und daher kurzfristig veränderbar. Im Vergleich zum trait „Ängstlichkeit“ ist Angst als „state“ ein kurzfristiger Zustand und eine Reaktion auf einen angsterzeugenden Reiz.

In Bezug auf Achtsamkeit gehen die Meinungen über die Definition als trait oder state auseinander. Als trait definiert ist Achtsamkeit ein inhärentes, stabiles Attribut einer Person, welches überdauernd in verschiedenen Situationen das Verhalten der Person beeinflusst. Die Person *ist* achtsam. Manche Autoren definieren Achtsamkeit als state. So ist sie ein ad hoc entstehender Zustand, eine Reaktion auf einen einwirkenden Reiz – in dem Fall das Achtsamkeitstraining. Dieser Zustand ist instabil und fällt nach der Reizeinwirkung schnell in sich zusammen. Die Person *reagiert* achtsam.

Bishop et al (2004, S. 234) definieren Achtsamkeit als psychologischen Prozess und als entwickelbare Fähigkeit aus dem Zustand der bewussten Aufmerksamkeitslenkung heraus:

„Wir schlagen vor, dass Achtsamkeit eine Art von Bewusstsein ist, das hervorgehoben wird, wenn die Aufmerksamkeit reguliert wird [...]“ (Bishop et al, 2004, S. 234).

Die Aufmerksamkeit ist der Schlüssel zur State-Definition. Shapiro und Carlson kombinieren in ihrer Definition von Achtsamkeit deren Prozesscharakter mit deren Ergebnischarakter (vgl. Shapiro, Carlson, 2009, o.S.). Durch das Üben von Achtsamkeit (Prozess) entwickelt sich eine achtsame Haltung (Ergebnis), die sich über die Zeit in den Wesenszügen der Person zu einem stabilen Attribut manifestieren kann.

### **3.4 Achtsamkeit als neue Führungsqualität**

Wie kann Achtsamkeit zu einer Führungsqualität werden? Die wesentliche Entscheidung liegt zunächst darin, Achtsamkeit als handlungsleitende innere Haltung für die Lebensgestaltung zu pflegen und zu entwickeln (vgl. Amberg, 2016, S. 46). Mit einer achtsamen Haltung wird die Fähigkeit geschult, bewusster zu reagieren und in herausfordernden und stressbelasteten Situationen nicht reflexiv und ungesteuert zu handeln (vgl. Broderick, 2005, S. 503). Diese Auffassung kombiniert die Definition von Achtsamkeit als trait und state. Sie ist einerseits ein im Menschen angelegtes Persönlichkeitsmerkmal, andererseits ein vorübergehender Bewusstseinszustand, der trainierbar ist und damit zur Fähigkeit wird. Auf Basis dieser Auffassung wird die Schulung von Achtsamkeit bei Führungskräften begründbar.

Achtsamkeitsmeditation als Instrument ist jedoch immer ein Prozess des Übens. Dazu braucht es Ausdauer, Geduld, Entschlossenheit und Wiederholungen, um neues Verhalten zu etablieren und zu verankern. Der Übungsaspekt ist gerade für Anfänger essentiell. Die klassischen Achtsamkeitsübungen, die auch im achtwöchigen Basiskurs von Kabat-Zinn zum Einsatz kommen, sind die formelle Meditation im Sitzen und Gehen, der Body Scan und Yoga. Diese Übungen haben zum Ziel (vgl. Amberg, 2016, S. 45):

- Die Aufmerksamkeit bewusst auf das Hier und Jetzt zu lenken.
- Neugierig zu erkunden, was sich dabei zeigt ohne es zu bewerten.
- Non-reaktiv und gelassen zu bleiben.

Die Übungen sollen von den Führungskräften zu einem fixen Zeitpunkt in den Tagesablauf integriert und regelmäßig durchgeführt werden. Einführungsseminare und Schnupperkurse unterstützen den Einstieg und die Volition durch den Achtsamkeitslehrer und die Gemeinschaft.

Der nächste Schritt besteht folglich in der Integration von Achtsamkeit in den Führungsalltag. Viele praktische Arbeitsfelder bieten sich an, die in Kapitel 2.5 erörtert wurden. Das Innehalten dient dem Ausstieg aus dem Multitasking-Modus und schafft Gegenwärtigkeit und Präsenz, mit der die Führungskraft in Gespräche geht. Im Gespräch selbst hilft Achtsamkeit, urteilende oder ablehnende Gedanken zu identifizieren ohne diese jedoch in eine unüberlegte Handlung oder Aussage umzusetzen. Auftauchende Körperempfindungen, wie eine verkrampfte Haltung oder Emotionen, wie Wut und Ärger, werden mitfühlend wahrgenommen, beobachtet und freundlich akzeptiert. Mitgefühl, dient nicht nur der Führungskraft und ihrer Selbstannahme, sondern auch dem Gegenüber, welches freundlich akzeptiert wird. Die Selbstreflexion, die mit achtsamer Haltung einhergeht, führt die Führungskraft auf den Grund ihrer Bedürfnisse und Motive, aus denen heraus sie ihren Führungszweck ergründet.

Vor dem Hintergrund der dynamischen Umwelt und der Forderung einer hohen Reaktionsgeschwindigkeit, werden Entscheidungen oft aus dem Bauch heraus getroffen. Intuition, basierend auf Erfahrung aber auch Emotion, ist eine sinnvolle Ergänzung zu rational-kognitiven Entscheidungsstrategien (vgl. Sadler-Smith et al, 2007, S. 200). Intuition als unmittelbare, unreflektierte Eingebung, ein Gespür oder ein Impuls scheint das Gegenteil von Achtsamkeit zu sein. Auf die Intuition zu hören, bedarf eines gewissen Mutes, gerade dann, wenn sich das Gespür mit rationalen Argumenten widerspricht. Da rationale Entscheidungen im Führungsverhalten im Vordergrund stehen, ist die Fähigkeit der intuitiv-klugen Handlung bei vielen verkümmert oder negativ als impulsiv-unbedachtes Handeln ausgeprägt. Achtsamkeit baut hier Brücken: das Innehalten, Wahrnehmen und Erkennen von Handlungsimpulsen werden geschult und zu einer bedachten Intuition etabliert, fern von automatisiertem Ausagieren von spontanen Eingebungen.

Führungskräfte stehen mit zahlreichen Austauschpersonen in Kontakt und befinden sich oftmals in einer Sandwichposition. Die Interessen des Teams gilt es genauso zu vertreten, wie die Interessen des Managements. Neben der Erfüllung der Kunden- und Projektanforderungen steht die Rechtfertigung der Erfolge und Misserfolge vor der Unternehmensleitung. In dieser Zwickmühle ist eine hohe Sozialkompetenz nötig, die unter anderem Freundlichkeit, Kollegialität, Loyalität, Milde und Demut erfordert. Kooperations- und Kommunikationskompetenz ist eine fortwährende Führungsherausforderung. In Teils widersprüchlichen Situationen hilft Achtsamkeit auf vielfältige Weise (vgl. Amberg, 2016, S. 52):

- freundliche Neugier und Offenheit zeigen
- Wohlwollen und Milde sich selbst und anderen gegenüber beweisen
- Humor, Geduld und Gelassenheit erlauben

Die genannten Qualitäten fördern einerseits den Aufbau von Achtsamkeit. Andererseits trägt Achtsamkeit dazu bei, genau diese Qualitäten zu entwickeln. Wenn es Führungskräften gelingt, eine achtsame Haltung zu entwickeln, lösen sie sich vom Zwang aus dem Autopiloten heraus zu agieren. Unbedachte Handlungen mit unvorhersehbaren Konsequenzen sind ansonsten die Folge. Stattdessen begegnen sie sich selbst und anderen mit einem Anfängergeist – einer Betrachtungsweise, als wäre die tägliche Routine das erste Mal.

Wie in Kapitel 2.3 erläutert, nehmen Führungskräfte durch ihre eigene Belastung direkt Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter. Aus den steigenden Belastungen resultieren Beanspruchungen wie Gereiztheit, Konzentrationsschwäche, Unruhe oder psychische Erkrankungen. In ihrer Vorbildfunktion leben die Führungskräfte ein Leistungsprinzip vor, welches die Grenzen des Körpers und Geistes nicht berücksichtigt. Dies birgt die Gefahr, dass sich das gesundheitsschädliche Verhalten der Führungskraft auf das Verhalten der Geführten im eigenen Umgang mit ihrer Gesundheit überträgt. Es ist sinnvoll, dass Führungskräfte für sich geeignete Interventionen und Maßnahmen finden, um stressresistenter zu werden und Ressourcen aufzubauen, derer sie sich in Belastungssituationen bedienen können. Achtsamkeitstrainings können eine wirkungsvolle Intervention sein. Wie genau Achtsamkeit zur Stressreduktion beiträgt und wie sie physiologisch wirkt, wird im Kapitel 4.2 erläutert.



## **4 Perspektive: Meditation**

### **4.1 Herkunft und Bedeutung**

Werden Laien das erste Mal mit Meditation konfrontiert, begegnet uns oft ein skeptisches Naserümpfen oder schmunzelndes Lächeln. Die einen verstehen unter Meditation ein bloßes Rumsitzen, die anderen eine esoterische Gehirnwäsche, die schlimmstenfalls mit Okkultismus, Sekten und Gurus verbunden wird. Solche Fehlinterpretationen und Vorurteile machen der Meditation schwer zu schaffen. Und auch den Meditierenden wird es nicht leicht gemacht, Akzeptanz für ihr Hobby zu erhalten. Meditation hat ihren Ursprung in Indien und ist ein komplexes Konstrukt der Philosophie des Buddhismus.

Das Wort hat seinen Ursprung laut Duden im lateinischen „meditatio“ und bedeutet nachdenken oder nachsinnen und wird als sinnende Betrachtung und mystische, kontemplative Versenkung übersetzt. Kontemplation ist das konzentriert-beschauliche Nachdenken und geistiges Sich-Versenken (<https://www.duden.de/node/82331/revision/82367>, Abrufdatum am 14.06.2019). Meditation heißt, etwas zu betrachten, darüber nachzusinnen sowie innere Versenkung unter gleichzeitigem Ausschluss von Umweltreizen (vgl. Linden, 2000, S. 257). Es existieren unzählige Meditationstechniken, wobei grob zwischen konzentrativer und rezeptiver Meditation unterschieden wird. In der rezeptiven Meditation akzeptiert der Meditierende einen Zustand der Ziellosigkeit und erlaubt jedem Gedanken zum inneren Bewusstsein zu gelangen. Die Achtsamkeitsmeditation, auch Vipassana genannt, ist eine solche Technik. Die im westlichen Teil der Welt häufiger praktizierte und im therapeutischen Kontext eingesetzte konzentrierte Meditationstechnik fordert den Meditierenden auf, sich auf ein Objekt, einen Klang oder ein Wort zu konzentrieren. Bekannt als Mantra Meditation, fokussiert der Meditierende eine Silbe, ein Wort oder einen Vers. Mantra kommt aus der heiligen Sprache Indiens, dem Sanskrit, und bedeutet Spruch, Lied, Hymne (vgl. Linden, 2000, S. 257).

Das Ziel der klassischen, buddhistischen Meditation ist die Förderung von spirituellem Wachstum, die Erweiterung des Bewusstseins und die Aneignung von tiefer innerer Ruhe, bezeichnet als meditative Versenkung (vgl. Maharishi, 1975). Ganz besonders wichtig ist die Akzeptanz des Prinzips des Gehen-Lassens; ein passives Angehen ohne den Zwang, etwas erreichen zu wollen. Demnach gibt es keine gute oder schlechte, richtige oder falsche Meditation. Wird Meditation in einen therapeutischen Kontext eingebettet, wird ersichtlich, dass sie vieles mit anderen Entspannungsverfahren gemeinsam hat: zu lernen, sich auf eine Sache zu konzentrieren, Probleme nicht zu generalisieren und ein Gefühl der Kontrolle durch Emotionsregulation zu entwickeln.

## 4.2 Wirksamkeitsstudien über Achtsamkeit

Meditation und Achtsamkeit gehen Hand in Hand, sind jedoch nicht das Gleiche. Achtsamkeitsmeditationen sind eine Meditationstechnik, eine spezielle Form der rezeptiven Aufmerksamkeitslenkung. Die Achtsamkeitsmeditation Vipassana wird als Einsichtsmeditation bezeichnet, in der der Geist auf wachsame Weise jeden Wahrnehmungsinhalt registriert, der im Bewusstsein erscheint. Es wird sich zunächst nicht auf ein Wort oder einen Gegenstand konzentriert. Empfindungen, Gefühle und Gedanken werden wahrgenommen und akzeptiert als flüchtige, subjektive Erscheinungen (vgl. Piron, 2003, S. 52). In traditioneller Hinsicht besteht die Vipassana-Meditation aus sechs Stufen der Einsicht, mit dem Ziel des Erlöschens von Geistesobjekten (Nirvana) sowie dem Erlöschen des Bewusstseins (Nirodh). Erst dann ist der Zustand eines vollkommen Erwachten, eines Buddhas, erreicht (vgl. Piron, 2003, S. 55f).

Für Meditationsanfänger ist dieser Zustand eine unrealistische Herausforderung. Die Achtsamkeitsmeditationen von Jon Kabat-Zinn entziehen sich dem strengen philosophischen Hintergrund und etablierten sich in der westlichen Welt als wirkungsvolle, therapeutische Maßnahme, um psychische aber auch physische Erkrankungen zu mildern. Empirische Studien wiesen die Wirksamkeit von MBSR bei zahlreichen Krankheitsphänomenen nach, zum Beispiel bei Panik- und Angststörungen, Depressionen, Stress, Immunabwehr, Essstörungen, Krebs, Alzheimer, Hautkrankheiten und in der Neurologie (vgl. Michalak et al, 2010, S. 318). Unter dem Motto *Mindfulness at Work* wurden viele Studien mit dem MBSR-Programm durchgeführt und mit Phänomenen aus der Arbeitsumgebung kontextualisiert.

Der klassische MBSR-Ansatz wird zunehmend erweitert, um Achtsamkeit im Arbeitskontext zu erproben. Dies ist insofern sinnvoll, als das es in vielen Unternehmen schwer umsetzbar ist, die Mitarbeiter über acht Wochen hinweg einmal wöchentlich für 2,5 Stunden am Achtsamkeitstraining partizipieren zu lassen. Neue Ansätze, die die zeitlichen Restriktionen der Teilnehmer berücksichtigen und mehr Flexibilität im dynamischen Arbeitskontext bieten, sind erforderlich. Die Forscher um Wendy Kersemaekers (vgl. Kersemaekers et al, 2018, S. 1) untersuchten in einer Feldstudie, in der 425 Mitarbeiter\*innen aus vier Unternehmen teilnahmen, die Machbarkeit und Effektivität eines Mindfulness-Trainings am Arbeitsplatz in Bezug auf Burnout, psychisches Wohlbefinden, Organisations- und Teamklima sowie Produktivität. Eine Kombination aus acht 2,5-stündigen Gruppenkursen, zwei ganzen Trainingstagen und der Bereitstellung von acht zehminütigen online-Kursen, die appbasiert zur Verfügung gestellt wurden und eigenverantwortlich absolviert werden sollten, stellte die Interventionsmethodik

dar. Als Messinstrumente wurden fünf Fragebögen zu den Themen Burnout, Stressempfinden, individuelle Achtsamkeit und Aufmerksamkeit, Wohlbefinden sowie Organisations- und Teamklima eingesetzt. In deren Resultaten zeigten sich eine Reduzierung des wahrgenommenen Stresses, eine Erhöhung der Achtsamkeit und des Wohlbefindens, eine Verbesserung des Teamklimas und eine Steigerung der subjektiv-wahrgenommenen Produktivität (vgl. Kersemaekers et al, 2018, S. 6). Gunasekara und Zheng untersuchten, ob Achtsamkeit einen Einfluss auf die Einsatzbereitschaft von Arbeitnehmern habe (vgl. Gunasekara, Zheng, 2019, S. 193). Diese wiederum ist ein wichtiger Faktor für unternehmerischen Erfolg (vgl. Ghadi et al, 2013, S. 532f). Die Studie ergab, dass Achtsamkeit tatsächlich signifikant mit der Einsatzbereitschaft verbunden ist. Insbesondere Mitarbeiter mit ausgeprägter Aufmerksamkeit und dem Willen zur Akzeptanz der gegenwärtigen Realität zeigten besonderen Arbeitseinsatz (vgl. Gunasekara, Zheng, 2019, S. 193). Besonders interessant ist die Rolle von Führungskräften in der Förderung von Achtsamkeit am Arbeitsplatz. Nayaranan und Moynihan untersuchten die Rolle von Achtsamkeit und ihre Auswirkungen auf die drei Komponenten von Burnout: Erschöpfung, Depersonalisierung und persönliche Leistung. Ihre Befragung wurde in einem Call Center mit 195 Kundenbetreuer\*innen durchgeführt und enthielt keine Achtsamkeitsübungen. Sie fanden heraus, dass auch Führungskräfte Achtsamkeit fördern können (vgl. Nayaranan, Moynihan, 2006, S. 4). Sie behaupten, dass Führungskräfte durch Feedback auf die Leistung des Mitarbeiters deren eigene Wahrnehmung von mentalen und emotionalen Erlebnissen im Kundenkontakt fördern können, was dazu beiträgt, dass Mitarbeiter im Kundenkontakt reflektierter und weniger impulsiv reagieren. Diese reflektierende Reaktionsweise ist ein Schlüsselaspekt der Achtsamkeit, da angenommen wird, dass sie die Selbsterkenntnis fördert und alternative Handlungsweisen generiert.

### **4.3 Physiologische und neurologische Effekte**

Die Meditationsforschung begann streng genommen im Jahr 1935 als die französische Kardiologin Therese Brosse mit einem Elektrokardiographen nach Indien aufbrach, um die Behauptung zu untersuchen, ob Meditationsmeister tatsächlich dazu in der Lage wären, durch Meditation ihren Herzschlag anzuhalten (vgl. Linden, 2000, S. 259). Die Annahme konnte nicht bestätigt werden. Eine der einflussreichsten Studien wurde in den 1970er Jahren durchgeführt mit dem Ziel, Meditation wissenschaftlich zu fundieren (vgl. Wallace, 1970, S. 1751). Bei den Probanden der Studie von Wallace zeigten sich in der Meditationsphase im Vergleich zu einer Ruhephase verringerte Hautwiderstände, ein geringerer CO<sup>2</sup>-Ver-

brauch, verringerte Herzfrequenzen und veränderte Gehirnaktivitäten. Diese physiologischen Veränderungen wiesen auf eine größere Entspannung während der Meditation hin (vgl. Linden, 2000, S. 259). Auch biochemische Veränderungen konnten gemessen werden, wie die Veränderung des Prolaktin-Wertes (Hormon für die Milchproduktion bei Frauen), Cortison, Proteinen und Aminosäuren. Die physiologisch-entspannende Wirkung von Meditation ist messbar. Antreiber der Meditationsforschung war der Dalai-Lama, der 1987 erstmalig am Mind and Life Institute in den USA zu Dialogen zwischen Wissenschaftlern und Buddhisten einlud. In den Dialogen werden bis heute kritische Fragen des modernen Lebens an der Schnittstelle von wissenschaftlichem und kontemplativem Verständnis diskutiert (<https://www.mindandlife.org/mind-and-life-dialogues/>).

In den Vordergrund vieler Forschungen rückte die Frage nach Veränderungen des Gehirns durch Meditation. Forscher wie Dr. Ulrich Ott von der Universität Gießen, Dr. Britta Hölzel als Gründerin des Instituts für Achtsamkeit und Meditation, PhD. Sara Lazar von der Harvard Medical School – um nur einige wenige zu nennen – führten aufwändige neurologische Studien durch, die Veränderungen im Gehirn durch Meditation nachweisen konnten. In der 2011 erschienenen Längsschnittstudie des Forscherteams um Hölzel wurde untersucht, ob Prä-Post-Veränderungen des Zentralnervensystems im Kortex (Graue Substanz) auf die Teilnahme an einem MBSR-Programm zurückgeführt werden könnten (vgl. Hölzel, Carmody, Vangel, Congleton, Yerramsetti, Gard, Lazar, 2011, S. 1). Die psychisch und physisch gesunden achtzehn Erwachsenen nahmen am klassischen achtwöchigen MBSR-Programm teil. Als Kontrollgruppe dienten siebzehn erwachsene Teilnehmer. Alle Probanden wurden im Magnetresonanztomographen einem Gehirn-Scan unterzogen, die Versuchsgruppe zwei Wochen vor und zwei Wochen nach dem MBSR-Programm. Die Kontrollgruppe wurde im Abstand von zwei Monaten gescannt. Die Regionen Hippocampus und Inselrinde (vgl. Hölzel et al, 2011, S. 3f) waren von besonderem Interesse für die Forscher. Der Hippocampus ist insbesondere bei Lern-, Erinnerungs- und Emotionskontrollprozessen beteiligt. Der Inselrinde wird eine Rolle für das Bewusstsein, Empathie und Mitgefühl zugesprochen (vgl. Hölzel et al, 2011, S. 7). Bezogen auf die Versuchsgruppe, zeigten sich insbesondere strukturelle Veränderungen im Bereich des linken Hippocampus und bestätigten damit die Vornahmen der Forscher. In der Kontrollgruppe konnten keine Veränderungen der Gehirnregionen festgestellt werden. Veränderungen der Inselrinde waren nicht erkennbar, was die Forscher auf die zu kurze Dauer der Intervention zurückführten. In der Gesamtanalyse des Gehirns bei den Meditierenden zeigten sich weitere Regionen, in denen sich die Graue Substanz durch die Intervention verändert hatte. So nahm die Graue Sub-

stanz im gyrus cinguli, im rechten Verbindungsbereich von Temporal- und Parietallappen, im Kleinhirn und Hirnstamm deutlich zu (vgl. Hölzel et al, 2011, S. 6). Die Zunahme der Grauen Substanz belegt eine Stärkung der Struktur und damit des Leistungspotenzials des Gehirns (vgl. von Au, Seidel, 2017, S. 10). Sowohl der Hippocampus als auch der gyrus cinguli sind sehr wichtige Bestandteile des limbischen Systems, welches das Zentrum der Emotionsverarbeitung und -regulation darstellt. Es bestimmt wesentlich unser affektives Verhalten in angstauslösenden und stressvollen Situationen. Lazar (et al. 2005) sagen aus, dass jedes menschliche Verhalten auf die Gehirnstruktur und Gehirnaktivität zurückzuführen ist. Wollen wir an unserem Verhalten etwas ändern, ist die Veränderung der Gehirnstruktur ein Schlüssel dazu. Diese Veränderungen sind zeitlebens Dank der Neuroplastizität des Gehirns möglich, da sich Nervenzellen, Synapsen und ganze Hirnareale abhängig vom Grad ihrer Nutzung verändern. Die Gehirnforschungen haben gezeigt, dass Achtsamkeitsmeditationen wie ein Muskeltraining im Gehirn wirken. Demnach führen auch die Reduktion und Kontrolle von Stress und die damit verknüpften Emotionen wie Angst über den Pfad der Meditation direkt in unser Gehirn.

#### **4.4 Meditation ist kein Allheilmittel**

Die zahlreichen Studien der Meditationsforschung verführen uns dazu zu glauben, Meditation sei ein Allheilmittel für verschiedene Phänomene. Sei es die Milderung von psychischen und physischen Krankheiten oder die Verbesserung von Arbeitseinsatz, Teamklima oder Burnout. Doch wie jede Medizin stößt auch die Meditation an ihre Grenzen, derer sich die Forscher bewusst sind. Daher besteht eine Aufgabe der Forschung auch darin, Meditation mit anderen Entspannungsverfahren zu vergleichen und daraus abzuleiten, wie sich die Methoden in ihrer Wirkweise unterscheiden. Dabei wird klar, dass Meditation viele Komponenten und Zwecke mit verschiedenen anderen Entspannungsverfahren (Autogenes Training oder Progressive Muskelrelaxation) teilt. Diese Komponenten haben Effekte, die als therapeutisch hilfreich angesehen werden, unabhängig davon, mit welcher Methode sie hervorgerufen werden (vgl. Linden, 2000, S. 258). Der Nachweis von methodenspezifischen Effekten ist erstens schwierig, da es in der Meditation eine Vielfalt an Techniken gibt und zweitens bei einer Person die Meditationseffekte stark variieren können. Es fehlt ein gemeinsames Etikett (vgl. Linden, 2000, S. 260). Von einer methodenspezifischen Reaktion kann erst gesprochen werden, wenn ein physiologisches Reaktionsmuster eindeutig zugeordnet und hervorgerufen werden kann. Es darf zudem nur bei Meditation auftauchen; nicht durch andere Entspannungsverfahren. Weiterhin interessant ist die Frage der Nachhaltigkeit und Langlebigkeit der Effekte. In der Idee des state-Ansatzes

ist Achtsamkeit ein instabiler Zustand und eine Fähigkeit, die erst entwickelt werden muss. Bleibt die nötige Übung und Regelmäßigkeit aus, verringern sich die Effekte und gewohnte Reaktionsmuster und Verhaltensweisen kehren zurück. Und sogar ein Risiko konnten Forscher in der Meditation identifizieren: es ist möglich, dass Meditationsanfänger eine entspannungsinduzierte Angst erleben. Personen, die unter Ängsten und Grübeleien leiden, könnten durch die große Passivität in der Meditation und den Mangel an ablenkenden Außenreizen erst recht mit ihren Angstgefühlen konfrontiert werden (vgl. Linden, 2000, S. 264). Wenn Meditation von ängstlichen Personen geübt werde, könnten bis zu 54% von ihnen mit einer Angststeigerung reagieren (vgl. Heide, Borkovec, 1983, S. 175). Diese entspannungsinduzierte Angst tritt bei anderen Verfahren weniger auf, da dort zum Beispiel konkrete mechanische Übungen gefordert sind (vgl. Linden, 2000, S. 264). Abschließend gilt es zu bemerken, dass Meditation nicht als Entspannungsverfahren konzipiert wurde, sondern spirituelle Absichten verfolgt und keine standardisierten Formen besitzt. Demnach bleibt der wissenschaftlich-therapeutische Anspruch, Meditation und ihre Effekte zu generalisieren und zu messen, eine Herausforderung.

## 5 Perspektive: Stress

### 5.1 Stresstheorien

Stress ist in den vergangenen Jahrzehnten zum inflationär genutzten Modewort geworden und wird als Ursache für viele Krankheiten gesehen, wie die stetig anwachsenden psychischen Erkrankungen. Dabei ist Stress keine Ursache, sondern theoretisch ein Resultat am Ende einer langen Wirkungskette. In einer Studie beauftragt von der Techniker Krankenkasse wurden 1200 deutschsprachige Personen nach deren Stressbelastung gefragt (vgl. Wohlers, Hombrecher, 2016, S. 4). Hier taucht ein erster Begriff der Stresstheorie auf: die Belastungen. Im Arbeitskontext liegt die Menge der Arbeit auf Platz eins der Stressoren gefolgt von Termindruck und Hetze sowie Unterbrechungen und Störungen. Jeder Fünfte bezeichnet zudem seine Führungskraft als Stressor, insbesondere wenn es um die Kommunikation von ungenauen Anweisungen und den Erhalt von Anerkennung geht (vgl. Wohlers, Hombrecher, 2016, S. 24). Demnach können Führungskräfte direkt Einfluss auf das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter nehmen. Stress wurde im 17. Jahrhundert erstmals von Physikern als Spannung und Elastizität innerhalb eines Festkörpers definiert und fand erst im 20. Jahrhundert Einzug in die Biologie (vgl. Brinkmann, 2014, S. 185). Über die Zeit hinweg manifestierten sich drei Sichtweisen, aus denen heraus Stresstheorien definiert wurden (vgl. Brinkmann, 2014, S. 186):

- Reaktionsorientierte Sichtweise
- Reizorientierte Sichtweise
- Relationale Sichtweise.

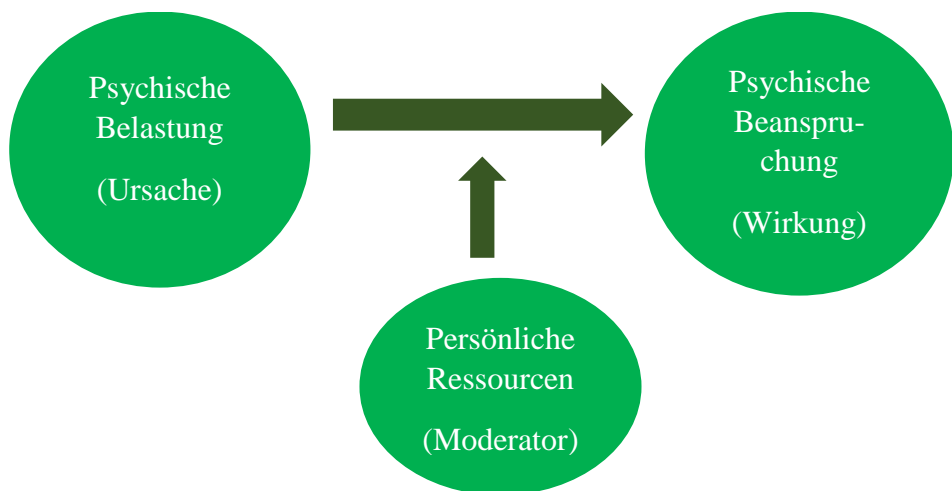
Als reaktionsorientierte Sichtweise wird die Kampf-Flucht-Reaktion beschrieben. Stress ist hier eine unmittelbare körperliche und seelische Anpassungsreaktion auf eine Gefahr. Der Mediziner Hans Selye führte 1936 den Begriff der Stressoren in die Stresstheorie ein und beschreibt damit die internen und externen psychischen Stimuli, die in einem Organismus mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer Stressreaktion führen (vgl. Semmer, 1994, S. 744f). Ihm zu Folge läuft die Stressreaktion in drei Schritten ab: Alarmreaktion – Widerstand – Erschöpfung. Wenn es dem Organismus nicht gelingt, durch einen regulierenden Widerstand Entspannung herzustellen, ist die Konsequenz eine nachhaltige Erschöpfung des Organismus durch die andauernde Ausschüttung von Stresshormonen. Die reizorientierte Sichtweise geht davon aus, dass Stress aufgrund von Reizen, äußeren Bedingungen, Anforderungen und Herausforderungen entsteht, wenn diese eine Bedrohung signalisieren. Stimuli können im Inneren und Äußeren des Organismus liegen, sowie physischer und psychischer Natur sein. Diese Sichtweise wird ausdifferenziert und erweitert in den relationalen Stresstheorien, in denen

Stress als eine subjektive Einstufung eines Ereignisses beschrieben wird, die darüber entscheidet, ob die Person das Ereignis als Stress empfindet oder nicht. Der Mensch steht hier in einer Wechselbeziehung mit seiner Umwelt und es finden transaktionale Austauschprozesse statt (vgl. Brinkmann, 2014, S. 187).

## 5.2 Stressmodell im Arbeitskontext

Im Arbeitskontext wird der Terminus der psychischen Belastung und psychischen Beanspruchung genutzt. Dies wird beschrieben in Stressmodellen wie zum Beispiel dem Belastungs-Beanspruchungs-Modell (vgl. Neuner, 2016, S. 9). Die Norm EN ISO 10.075 definiert die psychische Belastung wertneutral als Gesamtheit aller auf ein Individuum einwirkenden Umweltfaktoren. Aus den Umwelteinflüssen resultiert die psychische Beanspruchung; die Auswirkungen und Folgen der psychischen Belastung, die ebenfalls wertneutral betrachtet werden. Wie diese Auswirkungen ausgeprägt sind, hängt von den intraindividuellen Ressourcen, der Widerstandskraft der Person ab. Ein und dieselbe Belastung kann sich unterschiedlich in verschiedenen Personen auswirken, je nachdem wie sie die Belastung verarbeiten und bewältigen. Die persönlichen Ressourcen wirken als Moderator zwischen Belastung und Beanspruchung (vgl. Neuner, 2016, S. 10).

**Abbildung 6:** Belastungs-Beanspruchungsmodell



Quelle: eigene Darstellung



Wie bereits beschrieben, halten die Anforderungen des Führungsalltags sowie die Umweltbedingungen zahlreiche Belastungen bereit. Termindruck, Multitasking, Informationsflut und Verantwortung für Kennzahlen und Mitarbeiter/-innen sind nur wenige davon. Daraus kann auf verschiedenen Ebenen eine Beanspruchung entstehen und sich in Müdigkeit, Gereiztheit oder Konzentrationsmangel zeigen. Physiologisch betrachtet, ist Beanspruchung durch die Aktivierung von Körperfunktionen und dadurch ausgelöste physiologische und endokrine Veränderungen wie erhöhte Hormonausschüttung, Blutdruck- und Pulsveränderungen gekennzeichnet (vgl. Schaper, 2014, S. 518). Das Ausmaß der Beanspruchung hängt dabei einerseits von der Dauer und Intensität der Belastung und andererseits von den individuellen Merkmalen einer Person und deren Bewältigungsstrategien (Coping) ab. Diese dienen dem Aufbau von regulierenden Ressourcen, um den unangenehmen Spannungszustand wieder abzubauen. Ressourcen können dabei alle Faktoren sein, auf die eine Person zurückgreifen kann, um den Umgang mit einer bedrohlichen Situation zu erleichtern (vgl. Schaper, 2014, S. 522). In der Umwelt der Person kann dies kollegiale Unterstützung, Arbeitsmittel oder Arbeitsbedingungen sowie soziale und private Unterstützung sein. Die Ressourcen stammen jedoch nicht nur aus der Umwelt, sondern finden sich auch in der Person selbst. Neben allgemeinen Persönlichkeitsmerkmalen wie Optimismus sind hier auch die Kontrollüberzeugungen einer Person von Bedeutung. Eine Person mit einer hohen Kontrollüberzeugung weiß um ihre Fähigkeit, eine Situation zu meistern. Dabei wird zwischen internaler und externaler Kontrollüberzeugung unterschieden: internal agierende Personen sehen sich selbst in der Lage, ihr Schicksal zu meistern, wohingegen external agierende Personen sich der Situation ausgeliefert fühlen und somit häufiger Stressreaktionen zeigen (vgl. Schaper, 2014, S. 525).

### **5.3 Mobile Achtsamkeit als Verhaltensprävention**

In der betrieblichen Gesundheitsförderung unterscheiden sich die Verhaltens- und Verhältnisprävention. Letztere bezieht sich auf die Reduktion von physischen und psychosozialen Arbeitsbelastungen, um die Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit zu stärken (vgl. Schaper, 2014, S. 533). Gesundheitsgefährdende, betriebliche Verhältnisse sollen geändert werden. Erforderliche Maßnahmen fallen in den Bereich des Arbeitsschutzes hinein, wobei das Ziel die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsumgebung ist. Lärm, Licht- und Klimaverhältnisse sowie die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen sind typische Problemfelder der Verhältnisprävention. Neben der Verantwortung des Arbeitgebers gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen, steht der Mitarbeitende selbst in seiner Verantwortung um seine Gesundheit. Die Maßnahmen der Verhaltensprävention setzen den Einzelnen und sein Verhalten, seine Einstellungen,

Gewohnheiten und Kontrollüberzeugungen in den Fokus. Das betriebliche Gesundheitsmanagement bietet hierzu zum Beispiel Kurse zur Raucherentwöhnung, Fitnesskurse zum Training des Muskel- und Skelettsystems oder Stressmanagement-Trainings an. Hier finden auch die Entspannungsverfahren Anwendung. Insbesondere im Umgang mit Stress sollen die Kursteilnehmer lernen, Stressoren zu erkennen, zu reduzieren und erfolgreich zu bewältigen. Die Reflexion der eigenen Stressbewältigungsmechanismen sowie die Schulung handhabbarer Bewältigungsstrategien sind zentrale Elemente solcher Maßnahmen. Achtsamkeitsmeditationen sind eine Möglichkeit, in angespannten Situationen vom Autopiloten in einen entspannten, innehaltenden und reflektierenden Modus umzuschalten. Für Führungskräfte ist das Erlernen einer Entspannungsmethodik mitunter mit großem Zeitaufwand verbunden. Da es beim Erlernen eines Entspannungsverfahrens vor allem um Regelmäßigkeit geht, kommt es bei Führungskräften oft zu Konflikten mit anderen Verpflichtungen. Die sich schnell ändernden Strukturen des Arbeitsalltags, die Notwendigkeit von schnellen Reaktionen, hoher Anpassungsfähigkeit und der flexiblen Gestaltung von Terminen sowie kurz- bis langfristige Abwesenheiten durch Reisetätigkeiten, erschweren eine regelmäßige Teilnahme an einem stark strukturierten Trainingsprogramm, wie es Jon Kabat-Zinn vorsieht. In Zeiten der Mobilität und Agilität sind Trainingsmaßnahmen erforderlich, die der modernen Arbeitswelt entsprechen. Mobilität bildet sich technologisch ab in dem Gebrauch von Smartphones und anderen internetfähigen Endgeräten. Agilität beschreibt den Wunsch nach Schnelligkeit, Effektivität und Anpassungsfähigkeit an spontan auftretende Veränderungen und Situationen. Statisch strukturierte Programme zum Erlernen eines Entspannungsverfahrens werden dem nicht immer gerecht. Dem Wunsch der Mitarbeitenden, etwas für ihre mentale Gesundheit zu tun, wann, wie, wo und wie oft sie wollen, kann über appbasierte Angebote nachgekommen werden. Demnach ist der Bereich der m-health (mobile Gesundheit) ein wesentlicher Wachstumsmarkt. Unter m-health wird die „durch Mobilgeräte elektronisch unterstützte Gesundheitsversorgung verstanden und ist ein neues, dynamisches Feld in der Digitalisierung des Gesundheitswesens“ (Albrecht, 2016, S. 14). Im Vergleich zur e-health wird die Gesundheitsversorgung bei der m-health über jegliche Art mobiler Endgeräte gewährleistet, wie zum Beispiel Smartphones, Tablets, Smartwatches – sogenannte Wearables, kleidungsähnliche, tragbare Computersysteme. Die auf den mobilen Geräten installierten Anwendungen bringen den Vorteil des niedrigschwiligen Zugangs zu gesundheitsfördernden Angeboten. Damit können schon früh präventive Lebensstiländerungen ergriffen werden, ohne das klassische Gesundheitssystem zu involvieren (vgl. Albrecht, 2016, S. 21). Für das Erlernen und Trainieren von Achtsamkeit stehen auf dem Markt verschiedene Apps

zur Verfügung, die oftmals kostenfrei sind und kostenpflichtig in ihrem Nutzungsumfang erweitert werden können. Die Wirksamkeit dieser mobilen Achtsamkeit ist in Studien unter die Lupe genommen worden. Die Entwickler der deutschen Achtsamkeits-App 7Mind führten einen Prä-Posttest-Versuch mit 141 Berufstätigen (43% von ihnen hatten Führungsverantwortung) durch, bei dem diese die App über einen Zeitraum von vierzehn Tagen täglich nutzten. Es wurden sieben definierte Aspekte gemessen: Achtsamkeit, Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit, emotionale Erschöpfung, emotionale Intelligenz, Innovation & Kreativität, Selbstwirksamkeit. Große Effektstärken zeigten sich bei dem Kriterium Achtsamkeit ( $d = 0.14$ ) und emotionale Erschöpfung ( $d = 0.08$ ) (vgl. Möltner, Leve, Esch, 2018, S. 297). In der eingesetzten Kontrollgruppe traten keine Effektstärken im Posttest auf. Dies belegt die Wirksamkeit der Achtsamkeits-App nach nur zweiwöchiger Nutzung.

In einer weiteren Studie testeten fünfzehn Probanden die App AEON und gaben Rückmeldung, ob diese ihnen half, sich von sorgenvollen Gedanken besser zu distanzieren. Dies stellt ein Merkmal von Achtsamkeit dar: Wahrnehmung des Gedankenstromes ohne Anhaftung und automatische Reaktion, sondern Beobachtung und Distanzierung. Über qualitative Interviews fand die Auswertung nach fünfwöchiger Feldstudie statt, in der die Versuchspersonen die App mindestens einmal täglich benutzen sollten. Eine Kontrollgruppe gab es nicht. Die Resultate zeigten, dass es 13 Personen durch die App AEON besser gelang, sich von sorgenvollen Gedanken zu distanzieren. Neun Personen gaben zusätzlich an, dass der Gebrauch der App in ihnen positive Gefühle wie Freundlichkeit und Entspannung auslöste (vgl. Chitarro, Vianello, 2016, S. 715).

In der nachfolgenden empirischen Untersuchung wird die Achtsamkeit bei Führungskräften mit der App Mindance getestet. Für diese App liegt ebenfalls eine von den Entwicklern durchgeführte Wirksamkeitsstudie vor. An 141 Mitarbeitern einer Krankenkasse wurde über acht Wochen die Wirksamkeit von mentalem Training mittels Mindance getestet. Zum Vergleich diente eine Kontrollgruppe, die kein Mentaltraining bekam. Im Prä-Posttest-Design zeigten sich in allen fünf untersuchten Aspekten bedeutsame Unterschiede zwischen den Gruppen: Die Versuchsgruppe hatte nach acht Wochen ein um 9,4% gesteigertes Wohlbefinden im Vergleich zur Kontrollgruppe. Gleiche Verbesserungen zeigten sich bei den Aspekten Umgang mit Gefühlen (+ 8,1%), Achtsamkeit (+ 6,7%), Stressempfinden (- 7,4%), Selbstmitgefühl (+ 8,2%) (vgl. Maier, Stenzel, 2019, S. 20). Die Mehrheit der aktiven Teilnehmer gaben an, durch das Training mit der App besser mit belastenden Arbeitssituationen umgehen zu können (vgl. Maier, Stenzel, 2019, S. 17). Generell lassen sich verschiedene Erfolgsfaktoren nennen, die eine

Wirksamkeit der Achtsamkeits-Apps begünstigen: individuelle Anpassungsfähigkeit der Programme an Nutzerbedürfnisse, einfache Handhabbarkeit, attraktives Nutzungserlebnis, Integrierbarkeit in den Alltag und die motivierende Gestaltung durch Fortschrittsanzeigen und Profilstatistiken. Mit letzterem wird die Volition des Nutzers unterstützt, denn wie bei jedem anderen Gesundheitstraining, ist ein langfristiges und regelmäßiges Üben wichtig.

Für das betriebliche Gesundheitsmanagement ist der Nutzen der mobilen Angebote groß: sie sind kostengünstiger, flexibler, individueller. Das Risiko der digitalen Kurse liegt zum einen im Nutzer selbst: ohne Eigenmotivation und selbstbestimmtes Üben wird es keine Effekte geben. Weiterhin riskant sind die Themen Datenschutz und Informationssicherheit, die Zulassungsbedingungen der Krankenkassen, die bestehende IT-Infrastruktur im Unternehmen sowie der digitale Reifegrad der Unternehmen und ihrer Beschäftigten. Für welche Personen und Organisationen m-health Angebote passend sind, gilt es im Einzelfall im betrieblichen Gesundheitsmanagement zu prüfen.

## **Empirische Untersuchung**

### **6 Methode**

#### **6.1 Forschungsfrage und Hypothesen**

Aus den theoretischen Vorüberlegungen und Studienergebnissen der Achtsamkeitsforschung leiten sich die folgende Forschungsfrage und drei Hypothesen ab:

*Welche Wirksamkeit können appbasierte Kurzmeditationen auf die zwei Aspekte der Achtsamkeit – Akzeptanz und Präsenz – bei Führungskräften entfalten?*

##### **H1:**

Wenn Führungskräfte appbasierte Kurzmeditationen realisieren, dann führen diese nach dem Treatment im Vergleich zur Kontrollgruppe zu einer höheren individuellen Achtsamkeit.

##### **H2:**

Wenn Führungskräfte keine appbasierte Kurzmeditationen realisieren, dann ergeben sich nach dem Treatment keine höheren Ausprägungen in ihrer Achtsamkeit.

##### **H3:**

Zu Beginn der Untersuchung weisen die beiden Gruppen keine Unterschiede in den Ausprägungen der Achtsamkeit auf.

#### **6.2 Stichprobe**

Die Stichprobe setzte sich aus Führungskräften des in 2.4 vorgestellten Dienstleistungsunternehmens zusammen. Sie sind an den Standorten Magdeburg, Berlin und Leipzig beschäftigt und verteilen sich von der Teamleitungsebene bis zur Managerebene. Die Population der Führungskräfte an den drei Standorten liegt bei 170 Personen.

Zur Bildung der Versuchs- und Kontrollgruppe wurden die über Direktansprache rekrutierten Proband\*innen zunächst alphabetisch nach Nachnamen sortiert, nach Geschlecht gefiltert und die Hälfte der Männer der Hälfte der Frauen paarweise gegenübergestellt. Die gegenübergestellten Paare wurden als Versuchs- und als Kontrollgruppe hälftig zusammengefasst. Durch dieses Vorgehen konnte ein ausgewogenes Verhältnis von Männern und Frauen in den Gruppen sichergestellt werden. Nach dieser Gruppeneinteilung wurden allen Proband\*innen ihre Gruppenzugehörigkeit mitgeteilt, wodurch drei Personen auf eigenen Wunsch aus der Untersuchung ausschieden. Sie waren mit der Gruppenzuordnung nicht einverstanden. Demnach bestand die Stichprobe aus 48 Versuchspersonen. Der

Rücklauf der Fragebögen ergab 38 auswertbare Datensätze. Von den 38 Datensätzen waren 20 Männer (52,6%) und 18 Frauen (47,4%) mit einem Durchschnittsalter von 38,7 Jahren. In der Versuchsgruppe befanden sich 22 Personen und in der Kontrollgruppe 16 Personen. Die Mehrheit der Probanden ist als Teamleiter\*in tätig (52,6%). 42,1% arbeiten am Standort Leipzig, 34,2% in Magdeburg und 23,7% in Berlin. Die Rücklaufquote der Fragebögen über beide Gruppen und alle Messzeitpunkte hinweg lag bei 79,2%.

### 6.3 Datenerhebung

Die Führungskräfte wurden zunächst standortbezogen in eine Telefonkonferenz eingeladen, in der das Forschungsvorhaben mittels einer Folienpräsentation erläutert und zur freiwilligen Teilnahme aufgerufen wurde. Ergänzend dazu traf sich die Versuchsleitung mit Führungskräften und deren Führungsteams zum persönlichen Gespräch. Per E-Mail meldeten sich die Führungskräfte bei der Versuchsleitung zurück und wurden gelistet. Nach einer Rekrutierungszeit von vier Wochen hatten sich 51 Freiwillige gemeldet. Die Datenerhebung begann mit der Unterweisung der Kontrollgruppe am 29.03.2019 und endete am 10.05.2019. Die vierwöchige Meditationsphase für die Versuchsgruppe dauerte vom 04.04.2019 bis 04.05.2019. In den klassischen MBSR-Studien liegt die Treatment-Phase bei acht Wochen; die Studie über die Achtsamkeitsapp 7Mind nahm zwei Wochen in Anspruch. Die Versuchsleitung entschied sich für eine mittlere Laufzeit, die überschaubar aber auch gleichzeitig lang genug ist, um messbare Effekte vermuten zu können.

Es wurde eine pencil-paper-Befragung durchgeführt. Dazu wurden die Fragebögen des Prä-Tests vom 25.-29.03.2019 verteilt und selbstständig von den Proband\*innen ausgefüllt. Es wurde vor Ort je ein lokaler Unterstützer beauftragt, der die Ausgabe und Rückgabe organisierte. Die Fragebögen wurden im selbigen, verschlossenen Umschlag von den Proband\*innen zum Teil persönlich, zum Teil in ein Postfach innerhalb des Unternehmens zurückgegeben. Die Versuchsgruppe wurde am 01.04.2019 in einer Telefonkonferenz von der Versuchsleiterin instruiert. Die Instruktion lautete:

*„Führen Sie einmal pro Tag außerhalb der Arbeitszeit vom 04.04.-04.05.2019 eine 10-minütige Kurzmeditation mittels der App Mindance durch. Absolvieren Sie die Kurse in der Reihenfolge Atmung-Bodyscan-Wolken-Zirkeltraining-das Gute spüren-Akzeptanz.“*

Da die Meditation außerhalb der Arbeitszeit stattfand, musste keine Zustimmung der Arbeitnehmervertretung eingeholt werden. Dadurch wurde das Studienvorhaben erleichtert und beschleunigt. Die Installation der App erfolgte selbstständig

durch die Versuchsgruppe bis zum 04.04.2019<sup>1</sup>. Die Verteilung der Fragebögen für den Posttest erfolgte vom 06.-10.05.2019. Sowohl bei der Ausgabe des Prä-Tests als auch bei der Ausgabe des Post-Tests wurden die Proband\*innen einmalig per E-Mail an die Rückgabe der Fragebögen erinnert. Der Fragebogen ist im Anhang Nr.1 dieser Arbeit zu finden.

## **6.4 Messinstrumente**

Der Freiburger Fragebogen zur Achtsamkeit<sup>2</sup> wurde um einen soziodemografischen Fragebogen ergänzt. Er erhob Daten zu Gruppenzugehörigkeit, Geschlecht, Alter, Position im Unternehmen, Führungserfahrung, Unternehmenszugehörigkeit, vertragliche Wochenarbeitszeit und Zeitpunkt der Meditation (für die Versuchsgruppe). Die Altersangabe erfolgte in Jahren; alle anderen Daten wurden nominal erhoben. Die Proband\*innen wurden aufgefordert einen Versuchspersonencode zu generieren, bestehend aus den drei Komponenten: die zwei Ziffern des Geburtstages der Mutter, die zwei Ziffern des Geburtstages des Vaters und die beiden Anfangsbuchstaben der Vornamen der Eltern. Sollte eine Information unbekannt sein, sollten stattdessen die 88, 99 und XY eingetragen werden. Die Anonymität der Proband\*innen sowie die Zuordnung der Prä-Post-Fragebögen zu einer Person waren dadurch gewährleistet.

### **6.4.1 Mental-health-App Mindance**

Zum Training der Achtsamkeit wurde die mental-health-App Mindance verwendet, die auf dem Apple-Betriebssystem iOS und dem Google-Betriebssystem Android kostenfrei installierbar und im jeweiligen App-Store verfügbar ist. Sie wird vom gleichnamigen Leipziger Start-up Unternehmen entwickelt. Der Nutzer kann sich Kurse zum Training der mentalen Gesundheit individuell zusammenstellen. Achtsamkeit ist ein Baustein der in der mobilen Anwendung verfügbaren Entspannungsthemen.

Eigens für die Datenerhebung wurde die App speziell modifiziert. Die Versuchsführung legte mit dem Entwickler die Kursinhalte der App fest. Die Auswahl fokussierte darauf, die zwei Aspekte der Achtsamkeit – Präsenz und Akzeptanz – zu trainieren, da sie die messbaren Konstrukte des Freiburger Achtsamkeitsfragebogens darstellen. Dadurch gelang eine Harmonisierung der beiden Messinstru-

---

<sup>1</sup> Die Installationsanleitung kann über den direkten Autorinnenkontakt angefordert werden: [katrin.schaedrich@gmx.de](mailto:katrin.schaedrich@gmx.de)

<sup>2</sup> Der Freiburger Fragebogen zur Achtsamkeit (FFA) ist im Internet frei verfügbar über folgenden Link: <https://chs-institute.org/news/16-freiburger-fragebogen-zur-achtsamkeit-ffa.html> , Zugriff 01.07.2020.

mente. Es wurden mit Worten geführte Achtsamkeitsmeditationen in sechs Themenblöcken mit jeweils fünf Kursen á zehn Minuten integriert. Die Stimme ist ruhig, tief, freundlich und männlich. Der Entwickler empfahl die folgende Reihenfolge, da sich die Blöcke in ihrer Schwierigkeit steigern und sich an das klassische MBSR-Programm anlehnen.

- Block 1: Atmung (Präsenzübung)
- Block 2: Body Scan (Präsenzübung)
- Block 3: Wolken (Präsenzübung)
- Block 4: Zirkeltraining (Präsenzübung)
- Block 5: das Gute spüren (Akzeptanz)
- Block 6: Akzeptanz

Block eins und zwei behandelt die Grundlagen der Achtsamkeitsmeditation. Die Proband\*innen lernen, sich auf den Fluss des Atmens und auf auftretende Körperempfindungen zu fokussieren und diese anzunehmen, wie sie gerade erscheinen. Alle inneren und äußeren Signale des Körpers werden wahrgenommen und akzeptiert ohne an ihnen haften zu bleiben oder sie zu bekämpfen. Im Block drei werden die Gedanken beobachtet, die vorbeiziehen wie Wolken am Himmel. Hier steht das Nicht-Anhaften und bewusste Ziehenlassen von Gedanken im Fokus. Im Block vier, dem Zirkeltraining, wird zwischen dem Anhaften an einen Gedanken und dem Gehenlassen eines Gedankens variiert. Die Proband\*innen lernen, selbst den Gedankenfluss zu steuern und nicht von ihm gesteuert zu werden. Im Block fünf werden die Proband\*innen aufgefordert, an eine glückliche, erfolgreiche Situation im Leben und Alltag zu denken, Gefühle der Dankbarkeit wachzurufen und im Körper zu lokalisieren. Im sechsten Block wird eine freundliche und annehmende Haltung gegenüber unangenehmen Phänomenen geübt. Einbezogen werden sowohl Gedanken als auch Gefühle und körperliche Empfindungen.

Allen Proband\*innen der Versuchsgruppe wurde die App kostenfrei und mit einem nicht-personenbezogenen Aktivierungscode zur Verfügung gestellt. Sie bekamen Vollzugriff auf dreißig modifizierte Kurse. Die App bietet den Nutzern eine persönliche Timeline und eine Statistik an, um den Trainingsfortschritt nachzuvollziehen. Die Entscheidung für diese App begründete sich darauf, dass im Unternehmen bereits Gesundheitsinitiativen mit dem Start-Up Unternehmen Mindance durchgeführt wurden und die Ansprache naheliegend war. Die Erfassung der App-Daten erfolgte durch Mindance. Die Versuchsleitung erhielt zum Ende der Treatmentphase eine anonymisierte Auswertung über die absolvierten Kurse pro Proband\*in und Meditationszeit in Sekunden pro Proband. Die Rohdaten sowie die SPSS-Datenanalyse befinden sich im Anhang Nr. 3 dieser Arbeit.



### 6.4.2 Fragebogen zur Achtsamkeit

Zur Messung der Achtsamkeit wurde der Freiburger Fragebogen zur Achtsamkeit (FFA) in seiner Kurzversion genutzt. Der Fragebogen wurde an der Universität Freiburg entwickelt. Er fokussiert die Messung von zwei Komponenten der Achtsamkeit: Akzeptanz und Präsenz, und geht von der Annahme aus, dass Achtsamkeit ein inhärentes Persönlichkeitsmerkmal (trait) ist. Beim FFA handelt es sich um ein quantitatives Verfahren zur Selbstbeurteilung. Das Instrument enthält in der Langversion 30 Items und besitzt eine interne Konsistenz von  $\alpha = .94$  (vgl. Walach et al, 2004, S. 743). Zur Erfassung des Konstrukts wurde eine Häufigkeitsskala gewählt (vgl. Walach et al, 2004, S. 741). Die einzelnen Items wurden als Ich-Aussagen formuliert, die inhaltlich verschiedene Äußerungsformen von Achtsamkeit darstellen. Die Befragten schätzen die Auftretenshäufigkeit jeder Aussage bezogen auf einen bestimmten vorangegangenen Zeitraum auf einer vierstufigen Skala mit den Antwortoptionen *fast nie*, *eher selten*, *relativ oft* oder *fast immer* ein (vgl. Walach et al, 2004, S. 739). Als Beispiel seien diese zwei Items genannt:

- Aspekt der Präsenz:  
*Ich bin offen für die Erfahrung des Augenblicks.*
- Aspekt der Akzeptanz:  
*Ich nehme unangenehme Erfahrungen an.*

In einer Replikation wurde der Fragebogen für Populationen validiert, „die von Achtsamkeit im engen Wortsinn keine konzeptuellen Vorstellungen haben“ (Walach et al, 2004, S. 749). Die Wiederholungsstudie wurde an drei Stichproben durchgeführt: 65 Teilnehmer eines Meditations-Retreats, 74 Personen der Normalbevölkerung ohne Meditationserfahrung und 103 Patienten in psychotherapeutischer Behandlung. Als Folge dieser Replikationsstudie reduzierte sich der Fragebogen auf eine 14-Item-Kurzversion, die psychometrisch und semantisch robust war (vgl. Walach et al, 2004, S. 254). Die statistische Analyse der internen Konsistenz der 14 Items ergab einen Reliabilitätskoeffizienten von  $\alpha = .86$ . Für die nachfolgende Untersuchung wurde aufgrund dieser Validierung an einer Gruppe von Meditationslaien die Kurzversion gewählt. Der Fragebogen fordert die Proband\*innen dazu auf, die Selbsteinschätzung ihres Empfindens und Erlebens auf einen vorangegangenen Zeitraum zu beziehen. Die Versuchsleitung wählte einen Zeitraum von sieben Tagen, um einen erinnerbaren Zeitraum, der jedoch keine Momentaufnahme darstellt, zu gewährleisten. Da die Primärvalidierung mit dem Fragebogen ursprünglich am Ende eines Vipassana-Meditation-Retreats

durchgeführt wurde, bot sich die Dauer des Retreats als zu betrachtender Zeitraum an. Die Autoren des Fragebogens geben zur Wahl des Zeitraumes jedoch keine Empfehlung.

### 6.5 Untersuchungsdesign

Die vorliegende empirische Untersuchung ist eine Längsschnittstudie im Feld mittels Fragebogenmethode als Prä-Posttest-Design. Die Teilerhebung der Führungskräfte analysiert eine Stichprobe mit  $N=48$  Proband\*innen. Die Stichprobe unterteilt sich in zwei Teilstichproben bestehend aus Versuchs- und Kontrollgruppe. Da keine Randomisierung der Proband\*innen erfolgte, handelt es sich um ein quasi-experimentelles Design. Es wurde ein Zwei-Gruppen-Plan aufgestellt. Die Gruppen wurden zu zwei Messzeitpunkten quantitativ befragt.

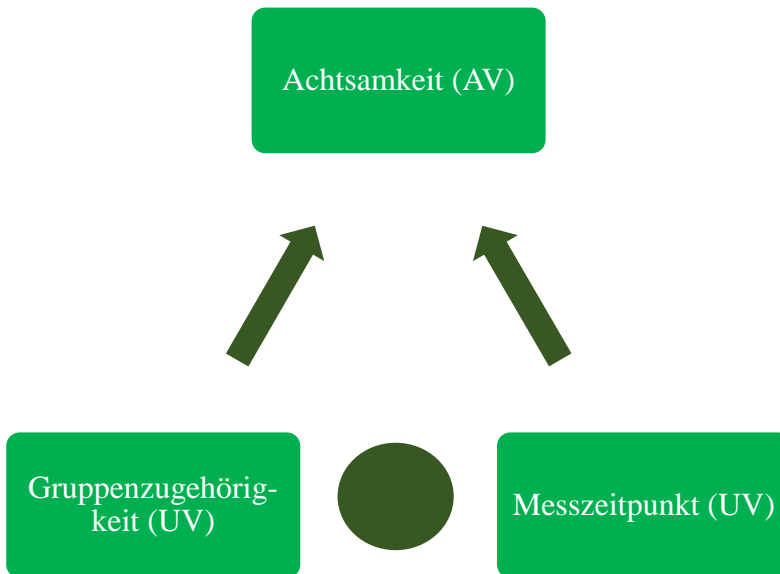
**Abbildung 7:** 2x2 Prä-Post-Design

	Versuchsgruppe X	Kontrollgruppe Y
Messzeitpunkt 1	X1	Y1
Messzeitpunkt 2	X2	Y2

Quelle: eigene Darstellung

Das Design besitzt zwei Faktoren: die Gruppenzugehörigkeit der Proband\*innen und die Messzeitpunkte. Auf dem Faktor des Messzeitpunktes findet die Messwiederholung statt. Die abhängige Variable wird an zwei Zeitpunkten gemessen. Daraus ergibt sich als statistisches Verfahren die gemischte Varianzanalyse mit Messwiederholung auf einem Faktor (mixed-ANOVA). Sie dient als hypothesenprüfendes Verfahren zur Varianzaufklärung. Die Varianzanalyse versucht die Mittelwertsunterschiede von mehr als zwei Mittelwerten zu erklären. Die empirische Untersuchung besitzt zwei unabhängige und eine abhängige Variable und ist daher univariat und zweifaktoriell.

**Abbildung 8:** Darstellung der abhängigen und unabhängigen Variablen



Quelle: eigene Abbildung

Die abhängige Variable ist die Ausprägung der individuellen Achtsamkeit in der Person, die über den Freiburger Achtsamkeitsfragebogen gemessen wird. Die unabhängigen Variablen werden während des Treatments systematisch manipuliert. Ziel ist die Beschreibung des Zusammenhangs zwischen den unabhängigen und den abhängigen Variablen.

**Abbildung 9:** Versuchsplan Prä-Post-Design

Versuchsgruppe

- O1 X O2

Kontrollgruppe

- O1 --> O1

Quelle: eigene Abbildung, O= Observation (Messung) / X = Treatment

Die abhängige Variable Achtsamkeit ist durch die Häufigkeitsskala des Freiburger Fragebogens zur Achtsamkeit ordinalskaliert. Da jedoch davon ausgegangen wird, dass die Stufen äquidistant sind, wird die Skala auch als quasi-intervallskaliert bezeichnet. Die abhängige Variable kann die Zahlenwerte von 1-*fast nie* bis 4-*fast immer* annehmen. Die unabhängigen Variablen sind nominalskaliert, da sie dichotome Variablen mit zwei Ausprägungen darstellen: einmal die Zugehörigkeit zu Kontroll- bzw. Versuchsgruppe und die Messzeitpunkte T1 und T2.

## 6.6 Ergebnisse der deskriptiven Statistik

Die Evaluation der Daten erfolgte summativ nach der Durchführung des Treatments. Die Datenaufbereitung und -analyse erfolgte mit dem Analyseprogramm IBM SPSS Statistics 23 (Anhang Nr. 2). Zunächst wurden die demografischen Daten analysiert und beschrieben. Für N= 38 Personen ergeben sich folgende Häufigkeiten und prozentualen Anteile.

**Tabelle 1:** Häufigkeiten und Prozente der Demografie

Merkmal	Ausprägung	N	%
Standort	Magdeburg	13	34,2
	Berlin	9	23,7
	Leipzig	16	42,1
Geschlecht	Weiblich	20	52,6
	Männlich	18	47,4
Gruppe	Kontrollgruppe	16	42,1
	Versuchsgruppe	22	57,9
Position	Teamleiter	20	52,6
	Operation Manager	8	21,1
	Manager	3	7,9
	Standortleiter	2	5,3
	Supervisor	1	2,6
		2	5,3

	Global Manager	2	5,3
	Abteilungsleiter		
	Sonstige		
Führungserfahrung	<3 Jahre	10	26,3
	3 bis 6 Jahre	11	28,9
	6 bis 10 Jahre	5	13,2
	>10 Jahre	12	31,6
Unternehmenszugehörigkeit	<3 Jahre	13	34,2
	3 bis 6 Jahre	12	31,6
	6 bis 10 Jahre	5	13,2
	>10 Jahre	8	21,1
Wochenarbeitszeit	34 bis 40 Stunden	38	100
Für die Versuchsgruppe:	Vor der Arbeit	1	2,6
Zeitpunkt d. Meditation	Mittags	0	0
	Nach der Arbeit	13	34,2
	verschieden	8	21,1

Quelle: Eigene Darstellung der Daten aus IBM SPSS Statistics 23

Weiterhin wurden für alle Gruppen die Mittelwerte und Standardabweichungen des Prätests, Posttest sowie die Gesamtmittelwerte der Gruppen bezogen auf den Messzeitpunkt berechnet.

**Tabelle 2:** Deskriptive Statistik des Prä-Post-Tests

<b>Gruppe</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>N</b>
<b><i>Prätest</i></b>			
Kontrollgruppe	2.53	.27	16
Versuchsgruppe	2.65	.34	22
Gesamt	2.60	.32	38
<b><i>Posttest</i></b>			
Kontrollgruppe	2.64	.37	16
Versuchsgruppe	2.96	.40	22
Gesamt	2.82	.41	38

Quelle: Eigene Darstellung der Daten aus IBM SPSS Statistics 23

Ob die beobachtete Veränderung der Mittelwerte signifikant ist und ob sich die Veränderung auf die unabhängigen Variablen zurückführen lässt, zeigt die Berechnung der zweifaktoriellen Varianzanalyse mit Messwiederholung auf einem Faktor.

Die App Mindance erfasste die Anzahl an abgeschlossenen Übungen sowie die Summe der Sekunden, die pro Proband\*in meditiert wurden. Von 24 aktiven Nutzern der App konnten 22 Fragebögen ausgewertet werden. Die Nutzerdaten können nicht auf eine Person direkt zurückgeführt werden, da die Versuchspersonen von 1 bis 24 durchnummeriert wurden und der Aktivierungscode personenunabhängig war. Aus den Nutzerdaten ergibt sich ein Bild über das Übungsverhalten der Versuchspersonen. Es wurden  $M = 12,10$  Achtsamkeitskurse pro Person abgeschlossen. Dies entspricht 40,3% der Kursanzahl, die die Proband\*innen laut Anweisung leisten sollten. Die Werte haben außerdem eine große Spannweite von 0 bis 31 abgeschlossenen Kursen. Pro Proband\*in wurde  $M = 125,78$  Minuten meditiert, welche  $M = 2,1$  Stunden Meditationszeit innerhalb des 30-tägigen Meditationszeitraumes entsprechen. Ausgegangen von dem Zielwert von fünf Stun-

den, stellt dieser Wert 42% der geforderten Meditationszeit dar. Für die Meditationszeit in Stunden ergibt sich eine Standardabweichung von  $SD= 1,99$  und eine Varianz von  $s^2= 3,98$ .

**Tabelle 3:** Deskriptive Statistik der App-Daten

<b>Merkmal</b>	<b>Ziel</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Varianz</b>
Kurse abgeschlossen	30	0	31	<b>12,10</b>	11,88	141,30
Minuten meditiert	300	0	314	<b>125,78</b>	120,52	14526,80
Stunden meditiert	5	0	5	<b>2,11</b>	1,99	3,98
N=24						

Quelle: Eigene Darstellung der Daten aus IBM SPSS Statistics 23

## 6.7 Ergebnisse der Varianzanalyse

Zur Beantwortung der Fragestellung

*Welche Wirksamkeit können appbasierte Kurzmeditationen auf die zwei Aspekte der Achtsamkeit – Akzeptanz und Präsenz – bei Führungskräften entfalten?*

wurden drei Hypothesen generiert, welche mittels der zweifaktoriellen, univariaten Varianzanalyse (ANOVA) mit Messwiederholung auf einem Faktor (gemixtes Design) überprüft werden. Zusätzlich wurden zur Unterstützung dieser Ergebnisse t-Tests für abhängige und unabhängige Stichproben durchgeführt.

Zunächst werden die Voraussetzungen für die Durchführung der ANOVA geprüft. Erstens muss die abhängige Variable intervallskaliert sein. Durch den quasi-intervallskalierten Fragebogen ist diese Voraussetzung erfüllt. Zweitens müssen die Messwerte beider Gruppen normalverteilt sein. Der Shapiro-Wilk-Test, der sich für kleine Stichproben eignet, ergab für die Prä-Messung [ $p= .840 > .05$ ] und für die Post-Messung [ $p= .211 > .05$ ] keine signifikante Abweichung von der Normalverteilung. Die Messwerte beider Gruppen sind normal verteilt.

**Tabelle 4:** Shapiro-Wilk-Test auf Normalverteilung

Messzeitpunkt	Sig.	df
Prätest	<b>.840</b>	38
Posttest	<b>.211</b>	38
N=38		

Quelle: Eigene Darstellung der Daten aus IBM SPSS Statistics 23

Drittens dürfen sich die Varianzen der Messwerte in allen Gruppen nicht unterscheiden. Zur Überprüfung dient der Levene-Test auf Varianzhomogenität.

**Tabelle 5:** Levene-Test auf Varianzhomogenität

Messzeitpunkt	F	df 1	df 2	Sig.
Prätest	.864	1	36	<b>.359</b>
Posttest	.130	1	36	<b>.721</b>
N = 38				

Quelle: Eigene Darstellung der Daten aus IBM SPSS Statistics 23

Der Levene-Test ergab in der Prä-Messung [ $p = .359 > .05$ ] und in der Post-Messung [ $p = .721 > .05$ ], kein signifikantes Ergebnis. Es liegt Varianzhomogenität vor. Die Auswertung der zweifaktoriellen Varianzanalyse mit Messwiederholung lieferte folgende Resultate:



**Tabelle 6:** Ergebnisse der zweifaktoriellen Varianzanalyse

<b>Faktoren</b>	<b>Quadrat summen</b>	<b>df</b>	<b>F</b>	<b>p- Wert</b>	<b><math>\eta^2</math></b>
Faktor Messzeitpunkt	.830	1	19.68	<b>.001</b>	<b>.353</b>
Faktor Gruppe	.908	1	4.276	<b>.046</b>	<b>.106</b>
Zeit x Gruppe	.185	1	4.397	<b>.043</b>	<b>.109</b>
Fehler (Zeit)	1.518	36			
Innersubjektfaktor: Zeit					
Zwischensubjektfaktor: Gruppe					

Quelle: Eigene Darstellung der Daten aus IBM SPSS Statistics 23

Für den Faktor *Messzeitpunkt* liegt ein signifikanter Haupteffekt mit  $[F(1,36)=19.68, p=.001<.05, \eta^2= .353]$  vor. Der Messzeitpunkt hat einen Einfluss auf die Ausprägung der individuellen Achtsamkeit. Für den Faktor *Gruppenzuordnung* liegt ein signifikanter Haupteffekt mit  $[F(1,36)= 4.276, p=.046<.05, \eta^2= .106]$  vor. Die Gruppenzuordnung hat einen Einfluss auf die Ausprägung der individuellen Achtsamkeit. Zuletzt konnte ein signifikanter Interaktionseffekt zwischen den Faktoren *Gruppe x Messzeitpunkt* mit  $[F(1,36)= 4.397, p= .043<.05, \eta^2=.109]$  beobachtet werden.

Die Effektstärken der Haupteffekte, partielles Eta-Quadrat, sind über alle Faktoren hinweg groß. Die Konventionen zur Interpretation von Effektgrößen bei der Varianzanalyse definieren einen kleinen Effekt ab  $\eta^2= 0,01$ , mittleren Effekt ab  $\eta^2= 0,06$  und einen großen Effekt ab  $\eta^2= 0,14$  (vgl. Schäfer, 2016, S. 253). Die Effektstärke  $\eta^2$  gibt den Anteil der durch die Faktoren aufgeklärte Varianz an der Gesamtvarianz an (vgl. Schäfer, 2016, S. 234). Die Gesamteffektstärke verteilt sich hier auf die partiellen Effektstärken der Haupteffekte und des Interaktionseffekts. Der Faktor Messzeitpunkt klärt mit  $\eta^2= .353$  zu 35,3% die Gesamtvarianz der Achtsamkeit auf. Der Faktor Gruppe trägt mit  $\eta^2= .106$  zu 10,6% zur Varianzaufklärung bei und die Interaktion der Faktoren mit  $\eta^2= .109$  zu 10,9%.

Zur weiteren Unterstützung der Ergebnisse der ANOVA wurden zusätzlich zwei t-Tests als post-hoc-Test durchgeführt. Der erste t-Test für unabhängige Stichproben zum Zeitpunkt des Prätests berechnet, ob es einen Mittelwertsunterschied zwischen den beiden Gruppen beim ersten Messzeitpunkt gab.

**Tabelle 7:** t-Test für unabhängige Stichproben

<b>Merkmal</b>	<b>N</b>	<b>M(SD)</b>	<b>T</b>	<b>df</b>	<b>p</b>
Versuchsgruppe	22	2.65 (.35)			
Kontrollgruppe	16	2.53 (.27)			
<i>(Prä-Test)</i>					
Bei Varianzhomogenität:	38		1.16	36	<b>.254</b>

Quelle: Eigene Darstellung der Daten aus IBM SPSS Statistics 23

Der Unterschied der Mittelwerte zwischen den Gruppen beim Prätest ist mit  $t(36) = 1.16$ ,  $p = .254 > .05$  *nicht* signifikant. Die Achtsamkeit unterscheidet sich am ersten Messzeitpunkt in der Kontroll- und Versuchsgruppe *nicht*. Zur weiteren Unterstützung der Ergebnisse der Varianzanalyse wurde ein t-Test für abhängige Stichproben für die Kontrollgruppe für beide Messzeitpunkte durchgeführt.

**Tabelle 8:** t-Test bei abhängigen Stichproben

<b>Merkmal</b>	<b>N</b>	<b>M(SD)</b>	<b>T</b>	<b>df</b>	<b>p</b>
t-Test Ergebnisse	1		1.5	15	<b>.133</b>
Prätest	16	2.53(.27)			
Posttest	16	2.64(.37)			
<i>(Kontrollgruppe)</i>					

Quelle: Eigene Darstellung der Daten aus IBM SPSS Statistics 23

Mit  $t(15) = 1,5$ ,  $p = .133 > 0,5$  ist der Mittelwertsunterschied zwischen dem ersten und zweiten Messzeitpunkt in der Kontrollgruppe *nicht* signifikant. Die Achtsamkeit in der Kontrollgruppe hat sich zwischen Messzeitpunkt eins und zwei *nicht* verändert.

## 6.8 Interpretation

Die vorliegende Untersuchung hatte eine Stichprobe von  $n = 48$  Personen, aus der 38 auswertbare Datensätze resultierten. Mittels der Daten der Varianzanalyse und der beiden t-Tests können die drei Hypothesen der Untersuchung interpretiert werden.

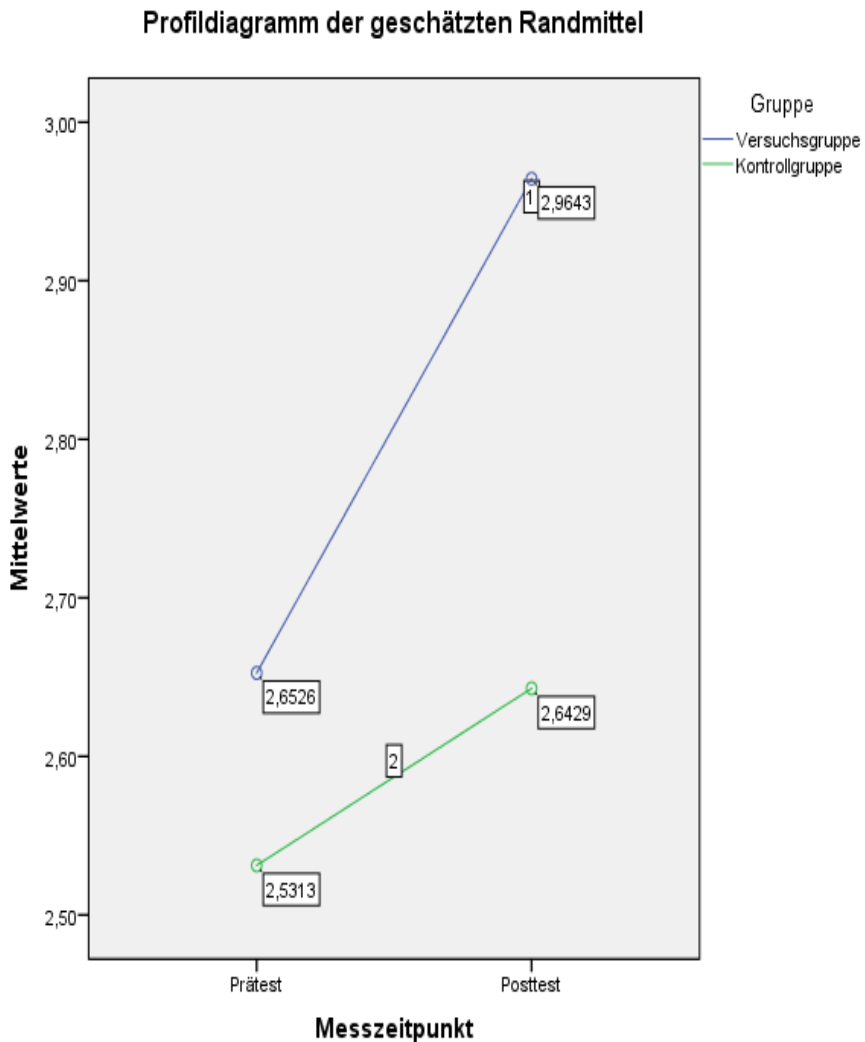
*H1: Wenn Führungskräfte appbasierte Kurzmeditationen realisieren, dann führen diese nach dem Treatment im Vergleich zur Kontrollgruppe zu einer höheren individuellen Achtsamkeit.*

**H1 ist bestätigt.** Führungskräfte haben nach dem Treatment eine signifikant höhere Achtsamkeit im Vergleich zur Kontrollgruppe. Der Messzeitpunkt als Innersubjektfaktor stellt einen Haupteffekt dar mit  $[F(1,36) = 19.68, p = .001 < .05, \eta^2 = .353]$  und hat mit einer sehr großen Effektstärke von  $\eta^2 = .353$  einen signifikanten Einfluss auf die Ausprägung der Achtsamkeit. Vor dem Hintergrund der ausgewerteten App-Daten, konnte gezeigt werden, dass bereits im Durchschnitt 2,1 Stunden Achtsamkeitsmeditation pro Monat mittels der App Mindance ausreichen, um die individuelle Achtsamkeit zu erhöhen. Der zweite Haupteffekt des Zwischensubjektfaktors Gruppenzuordnung ist mit  $[F(1,36) = 4.276, p = .046 < .05, \eta^2 = .106]$  ebenso signifikant. Dies zeigt, dass die Steigerung der Achtsamkeit davon abhängt, in welcher Gruppe der Proband ist – ergo, ob ihm das Treatment zugeführt wird oder nicht. Die große Effektstärke  $\eta^2 = .106$  zeigt den wesentlichen Einfluss der Gruppenzuordnung auf die Ausprägung der Achtsamkeit. Da die Achtsamkeit in der Versuchsgruppe gestiegen ist, kann diese Steigerung auf das Treatment zurückgeführt werden. Der Unterschied zwischen den zwei Gruppen entsteht durch die Interaktion der beiden unabhängigen Variablen. Der Interaktionseffekt ist mit  $[F(1,36) = 4.397, p = .043 < .05, \eta^2 = .109]$  signifikant und im Profildiagramm ablesbar.

Das Profildiagramm visualisiert die Veränderung der Achtsamkeit in der Kontroll- und Versuchsgruppe. Auf der x-Achse liegen die zwei Messzeitpunkte, auf der y-Achse die Mittelwerte der Achtsamkeit. Der Verlauf der Linien zeigt eine ordinale Interaktion (vgl. Huber, Lenzen, Meyer, 2014, S. 87f). Die Linienzüge weisen in beiden Diagrammen den gleichen Trend auf und schneiden sich nicht. Daher sind beide Haupteffekte global interpretierbar. Der Anstieg der Linien ist auf den signifikanten Haupteffekt des Messzeitpunkts zurückzuführen. Dass die Linien auseinander liegen, zeigt den Haupteffekt der Gruppenzuordnung. Da die Linien nicht parallel verlaufen, liegt eine Interaktion vor. Eine Interaktion zwischen zwei unabhängigen Variablen bedeutet, dass die Wirkung der einen unabhängigen Variablen *abhängig* von der anderen unabhängigen Variablen ist (vgl. Huber, 2013, S. 162). Demnach hängt die Ausprägung der Achtsamkeit gleichermaßen

von der Zuführung des Treatments und dem Untersuchungszeitraum ab. Der Gesamteffekt entsteht durch die Interaktion der beiden Variablen. Aus dem Verlauf der blauen Linie ist der Anstieg der Achtsamkeit in der Versuchsgruppe deutlich erkennbar. Die Achtsamkeit hat sich im Zeitpunkt T2 gegenüber dem Zeitpunkt T1 bei der Versuchsgruppe signifikant erhöht.

**Abbildung 10:** Profildiagramm



Quelle: Darstellung eigener Daten mittels IBM SPSS Statistics 23

*H2: Wenn Führungskräfte keine appbasierten Meditationen realisieren, dann ist deren individuelles Achtsamkeitsempfinden zu Beginn und zum Ende des Treatments gleich.*

**H2 ist bestätigt.** Der t-Test für abhängige Stichproben zeigt mit  $t(15) = 1,5$ ,  $p = .133 > .05$  bei der Kontrollgruppe keinen signifikanten Mittelwertsunterschied zwischen den Messzeitpunkten an. Das bedeutet, dass sich die Werte der Achtsamkeit in der Kontrollgruppe über den Zeitverlauf nicht signifikant verändert haben. Das Profildiagramm zeigt zwar eine Steigerung der grünen Linie an; dieser ist jedoch nicht signifikant. Möglicher Erklärungsansatz dafür ist der Hawthorne-Effekt, der besagt, dass Teilnehmer ihr Verhalten ändern, wenn sie bloß wissen, dass sie an einer wissenschaftlichen Untersuchung teilnehmen (vgl. Tücke, 2005, S. 67). Außerdem ist das Thema Achtsamkeit im Unternehmen und im medialen Umfeld sehr präsent, weshalb sich die Verhaltensveränderung auch auf eine Verfügbarkeitsheuristik zurückführen ließe. Außerdem könnte es in der Kontrollgruppe Teilnehmer gegeben haben, die während des 30-tägigen Erhebungszeitraumes Erholungsurlaub genossen und daher die Achtsamkeit zum Zeitpunkt T2 angestiegen ist. Auch die Persönlichkeit der Teilnehmer spielt in die Interpretation der Ergebnisse mit ein. Der populäre Big-Five-Ansatz beschreibt fünf wesentliche Persönlichkeitsmerkmale: Neurotizismus, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit, Extraversion und Offenheit (vgl. Asendorpf, 2019, S. 70). Persönlichkeitsfaktoren könnten ebenfalls einen Einfluss auf das Antwortverhalten haben. Auch wenn die Veränderung der Achtsamkeit in der Stichprobe der Kontrollgruppe mit  $N = 16$  Personen nicht signifikant ist, könnte sie in einer größeren Stichprobe durch die beschriebenen Störgrößen signifikant werden.

*H3: Zu Beginn der Untersuchung weisen die beiden Gruppen keine Unterschiede in den Ausprägungen der Achtsamkeit auf.*

**H3 ist bestätigt.** Der t-Test für unabhängige Stichproben hat mit  $t(36) = 1.16$ ,  $p = .254 > .05$  gezeigt, dass sich die Gruppen in Bezug auf die abhängige Variable Achtsamkeit am ersten Messzeitpunkt nicht unterscheiden. Das bedeutet, alle Probanden hatten unabhängig von der Gruppenzuordnung zu Beginn eine ähnlich ausgeprägte Achtsamkeit. Da im Posttest ein Unterschied zwischen den Gruppen vorliegt, schlussfolgert sich diese Steigerung der Achtsamkeit aus der Zuführung des Treatments und der ausreichenden Zeit von 30 Tagen.

Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass bereits über einen kurzen Zeitraum von nur 30 Tagen und einer zehnminütigen Anwendung täglich die appbasierten Kurzmeditationen mit der App Mindance eine Wirksamkeit entfalten. Die Achtsamkeit ist durch die Durchführung von Kurzmeditationen in der Versuchsgruppe signifikant gestiegen. Erwartungsgemäß ist in der Kontrollgruppe keine

Veränderung der Achtsamkeit erkennbar. Da sich der Fragebogen auf die Aspekte Akzeptanz und Präsenz bezieht, prägt sich die Steigerung der individuellen Achtsamkeit in diesen Punkten aus. Diese Untersuchungsergebnisse unterstützen die Resultate von vorangegangenen Studien über die Wirksamkeit von Achtsamkeitsprogrammen am Arbeitsplatz. Die Studie über die Achtsamkeitsapp 7Mind ergab eine Wirksamkeit der Achtsamkeitsmeditationen nach bereits 14 Tagen (vgl. Möltner, Leve, Esch, 2018, S. 297). Die Gründer der App Mindance untersuchten die Wirksamkeit ihrer Anwendung anhand einer achtwöchigen Studie und konnten, wie in Kapitel 5.3 beschrieben, ebenfalls Verbesserungen der untersuchten Konstrukte feststellen. Der hier angesetzte Durchführungszeitraum liegt mit vier Wochen im Mittelfeld zwischen der zweiwöchigen Laufzeit von Möltner (2018) und den achtwöchigen MBSR-Studien in Kapitel 4.2. Diese Untersuchung grenzt sich insofern von den anderen Studien ab, da sie ausschließlich an Führungskräften durchgeführt wurde. Für Führungskräfte hat das positive Ergebnis eine besondere Bedeutung: sie können verhaltenspräventiv vorgehen und durch mobile Kurzmeditationen ihre Präsenz und Akzeptanz schulen. Im Kontext des Belastungs-Beanspruchungsmodells wird mit Hilfe der appbasierten Kurzmeditationen ein Gewicht auf die Waagschale der Ressourcen gelegt, die notwendig sind, um die Belastungen auszugleichen. Führungskräfte haben damit ein nachweislich wirksames Instrument in der Hand, um präventiv gegen Stressoren vorzugehen. Achtsamkeit in der Führung entspricht der Aufforderung an Führungskräfte, zunächst sich selbst gut zu führen, auf die eigene mentale Gesundheit zu achten, hier mit gutem Beispiel voran zu gehen und somit auch positiv Einfluss auf die Gesundheit und die Verhaltensprävention ihrer Mitarbeitenden nehmen zu können.

Um die vorliegende Fragestellung und die Hypothesen zu prüfen, erwies sich die gewählte Forschungsmethode als sinnvoll. Mit dem Freiburger Fragebogen zur Achtsamkeit in seiner Kurzversion wurde ein erprobtes Messinstrument genutzt, um den Vorher-Nachher-Effekt des Treatments zu messen. Die mental-health-App Mindance stellt in ihrer extra für die Untersuchung modifizierte Version ein ebenso passendes Instrument dar. Das angewendete Prä-Post-Design mit Zwei-Gruppen-Plan und Messwiederholung hat mit Hilfe der beiden Messinstrumente die prognostizierten Ergebnisse zu Tage gebracht. Die Stichprobe ist mit  $N = 38$  auswertbaren Datensätzen groß genug, um die Ergebnisse als nicht-zufällig anerkennen zu können. Die Steigerung der Achtsamkeit kann auf das Treatment in der Versuchsgruppe zurückgeführt werden. Die Stichprobe ist hinsichtlich der Merkmale Geschlechterverteilung, Positionsverteilung und Wochenarbeitszeit lokal repräsentativ für den Geschäftsbereich. Sie ist jedoch nicht global repräsen-

tativ. Dennoch wäre, um die Ergebnisse zu generalisieren, eine größere Stichprobe wünschenswert. In Anbetracht dessen, dass die Führungskräfte erstmalig mit dem Thema Achtsamkeit in Kontakt kamen, zeigten diese eine überraschende Offenheit und Unterstützung. Dies wirkt sich auch auf die positiven Ergebnisse der Studie aus.

## 7 Fazit

### 7.1 Kritische Würdigung

Die Limitationen der Ergebnisinterpretation liegen darin, dass keine direkte Rückführung der Ergebnisse auf den Führungsalltag möglich ist. Einerseits liegt das daran, dass sich der Freiburger Fragebogen zur Achtsamkeit in seinen Statements nicht auf arbeitsplatzspezifische Aspekte bezieht. Somit kann nicht gemessen werden, wie sich die Achtsamkeit von Führungskräften in ihrem Führungsverhalten konkret und unmittelbar ausdrückt. Er trifft keine Aussage, ob sich das Verhalten durch Achtsamkeitsmeditationen positiv verändert. Andererseits liegt eine Grenze in der Forschungsmethodik. Ein Ansatz, um diese Wissenslücke zu schließen, ist eine Ergänzung des quantitativen Forschungsdesigns um eine qualitative Befragung der Versuchsgruppe nach dem Treatment. Über Interviews könnte herausgefunden werden, wie die Führungskräfte ihr Führungsverhalten und das eigene subjektive Erleben durch die Achtsamkeitsmeditationen neu bewerten und welche Veränderungen sich zeigen (z.B. mehr Gelassenheit und Konzentration). Befragungen der Mitarbeitenden zur Spiegelung der Eigen- und Fremdwahrnehmung runden die Erweiterung ab. Dafür ist ein längerer Untersuchungszeitraum mit weiterem Messzeitpunkt und Messinstrument erforderlich.

Kritik wird ferner an der internen Validität der Stichprobe geäußert. Es fand keine Randomisierung der Teilnehmer in zwei Gruppen statt. Stattdessen wurde eine Parallelisierung anhand des Geschlechts als Kontrolltechnik vorgenommen. Da es sich um eine quasi-experimentelle Untersuchung im Feld handelt, ist die Kontrolle von Störvariablen herausfordernd. Die Randomisierung (random allocation) bei der Gruppenbildung hat jedoch den Vorteil, dass sich bekannte und unbekannte Störgrößen zufällig in den Gruppen verteilen (vgl. Pospeschill, Siegel, 2018, S. 3f) und ist sinnvoll für Stichproben mit  $n > 30$  Personen pro Gruppe. Da diese Voraussetzung bei der hier durchgeführten Einzelfallstudie nicht erfüllt ist, legitimiert sich die Entscheidung zur Parallelisierung. Die quasi-experimentelle Felduntersuchung findet zwar im natürlichen Umfeld des Probanden statt, geht jedoch zu Lasten der internen Validität (vgl. Pospeschill, 2013, S. 63). Die interne Validität belegt, dass Veränderungen der abhängigen Variablen nur auf den Einfluss der unabhängigen Variablen zurückzuführen sind. Im Feld ist die Elimination und Kontrolle von Störvariablen nicht möglich, weshalb die interne Validität leidet. Dafür ist die externe Validität, also die Generalisierung der Ergebnisse auf die Population, im Feldversuch besser ausgeprägt. Kontrollierte Versuchsbedingungen tragen zu einer Erhöhung der internen Validität bei, z.B. in dem das Ausfüllen des Fragebogens oder die Installation der App unter Kontrolle geschehen.



Weitere Störvariablen stammen aus der sozialen Situation des Untersuchungsumfelds. Der Hawthorne-Effekt wurde bereits im Zusammenhang mit der Interpretation der 2. Hypothese erläutert. Eigene Erwartungen des Probanden können das Verhalten in der Untersuchung stark beeinflussen. Die Teilnehmer der Kontrollgruppe wussten, welches Treatment die Versuchsgruppe erhielt. Aus diesem Wissen heraus kann sich eine Erwartungshaltung an das eigene Antwortverhalten generieren. Lösbar ist dieses Problem, indem die Kontrollgruppe über die Versuchsgruppe nicht informiert wird. Weiterhin spielt sozialerwünschtes Verhalten eine Rolle. Die Probanden zeigen dabei ein Antwortverhalten, welches Normen und Werten entspricht. Soziale Nähe und Sympathie zur Versuchsleitung über das Arbeitsverhältnis könnten ihr Antwortverhalten beeinflusst haben.

Ein Blick auf die deskriptive Statistik der App Mindance ist einerseits kritisch, andererseits erstaunlich. Die Versuchsteilnehmer haben nur 40,3% der geforderten Kursanzahl absolviert. Daraus resultieren durchschnittlich 125,78 Minuten bzw. 2,1 Stunden Meditationszeit pro Proband\*in. Es wurde nur 42% der geforderten Zeit meditiert. Die Anforderungen wurden von den Versuchspersonen noch nicht mal zur Hälfte erfüllt. Diese ernüchternde Erkenntnis wird den quasi-experimentellen Versuchsbedingungen und den fehlenden Kontrollmöglichkeiten zugeschrieben. Die Proband\*innen hatten die Aufgabe, die Kurzmeditationen eigenverantwortlich in den Alltag außerhalb der Arbeitszeit zu integrieren. Wie die deskriptive Statistik zeigt, haben acht Versuchspersonen die Meditationen zu unterschiedlichen Zeitpunkten durchgeführt. Ein fehlender fixer Zeitpunkt, sowie die nur zur Hälfte erfüllten Anforderungen weisen auf ein unterschiedlich diszipliniertes Übungsverhalten hin. Außerdem scheint es eine Herausforderung gewesen zu sein, die Übungen kontinuierlich in den Alltag zu integrieren und beständig durchzuführen. Das Erstaunliche an den Ergebnissen ist, dass die Achtsamkeit der Versuchspersonen bereits durch weniger als die Hälfte der geforderten Meditationszeit und Übungseinheiten verbessert werden konnte. Bereits 2,1 Stunden Achtsamkeitsmeditation und 12,1 Kurseinheiten in 30 Tagen mittels App steigern die individuelle Achtsamkeit signifikant.

Neben dieser Kritik sollen die gelungenen Aspekte der Untersuchung hervorgehoben werden. Zuerst sei die bereits erwähnte Unterstützung der Führungskräfte für diese Studie genannt. Die Gesamtrücklaufquote aller Fragebögen über beide Messzeitpunkte lag bei 79% und ist als sehr gut zu bewerten. Aus der Population von ca. 170 Führungskräften konnten nach der vierwöchigen Rekrutierungsphase über Direktansprache 30%, also 51 potentiellen Teilnehmer, gewonnen werden. Erfreulich ist besonders, dass sich in der Stichprobe auch Führungskräfte der oberen Führungsebene befanden. Es ist damit zu rechnen, dass es genügend überzeugte Unterstützer weiterer Achtsamkeits-Kampagnen geben

wird. Hervorzuheben ist auch die glückliche Fügung, dass das Start-up-Unternehmen Mindance für die Studie bereit war, eine Modifikation der App vorzunehmen und an das Fragebogeninstrument anzupassen. Die App trainierte gezielt die Konstrukte, welche vom Fragebogen gemessen wurden. Durch die Harmonisierung der Messinstrumente erhalten die Ergebnisse des quasi-Experiments eine hohe Validität. Auch ökonomisch betrachtet kam die kostenfreie Bereitstellung der App den Probanden und der Versuchsleitung zu Gute. Mittels der zweifaktoriellen Varianzanalyse und den post-hoc t-Tests konnten die Hypothesen der Untersuchung bestätigt werden. Die Achtsamkeit hat sich in der Versuchsgruppe im Vergleich zur Kontrollgruppe aufgrund der Kurzmeditationen innerhalb von 30 Tagen signifikant gesteigert. Damit reiht sich die Studie sinnvoll in die bisherige Achtsamkeitsforschung ein. Sie leistet einen Beitrag in dem Forschungsgebiet und verkleinert die Forschungslücke bei der Zielgruppe der Führungskräfte. Die Akzeptanz und weitere Wirksamkeitsforschung von m-health Angeboten wird unterstützt, damit diese Angebote durch die Digitalisierung des Gesundheitswesens in Zukunft an Bedeutung gewinnen können.

## **7.2 Handlungsempfehlung**

Die erste Handlungsempfehlung richtet sich an Forschende im wissenschaftlichen Bereich. Um diese Studie weiterzuentwickeln, gibt es verschiedene Ansatzpunkte. Zur weiteren Untersuchung der Achtsamkeit am Arbeitsplatz und speziell bei Führungskräften, empfiehlt sich die Entwicklung eines berufs- und zielgruppenbezogenen Achtsamkeitsfragebogens. Der Freiburger Fragebogen für Achtsamkeit ist dafür nicht konzipiert worden, was ihn zu einem vielseitig verwendbaren, jedoch nicht spezifischen Messinstrument macht. Die Items eines zukünftigen Fragebogens für die Messung der Achtsamkeit bei Führungskräften sollten auf deren Erleben und Erfahren ausgerichtet sein und ihre Achtsamkeit – zumindest einzelne Konstrukte davon – im Führungsalltag erfassen. Weiterhin kann diese Untersuchung erweitert werden, in dem ein dritter Messzeitpunkt eingefügt wird. Ziel ist, die Nachhaltigkeit des Effekts der Achtsamkeitssteigerung zu messen. Da Achtsamkeit nach dem state-Ansatz trainiert werden muss, ist anzunehmen, dass die Werte ohne Übung langfristig wieder auf das Ausgangsniveau zurückfallen. Eine fortführende Studie sollte den Aspekt der Nachhaltigkeit ins Auge fassen und eine dritte Messung integrieren. Ebenso ist die Installation einer weiteren Versuchsgruppe denkbar, in der die Kurzmeditation nicht nur einmal, sondern zweimal am Tag durchgeführt werden soll. Mit der Durchführungshäufigkeit der Kurzmeditationen kann beliebig variiert und neue Gruppenvergleiche vollzogen werden.

Weiterhin soll eine Handlungsempfehlung für Unternehmen und Führungskräfte gegeben werden. Unternehmen befinden sich in einer volatilen Geschäftsumgebung, die von den in ihr tätigen Akteuren viel Engagement und Kraft fordert. Die Bedingungen der Agilität gehen zu Lasten der psychischen Gesundheit der Beschäftigten. Wie die Gesundheitsreports der Krankenkassen in Kapitel 1.2 zeigen, nehmen psychische Erkrankungen stetig zu und werden immer bedeutsamer. Unternehmen wird empfohlen, im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements Maßnahmen zu ergreifen, die die psychische Gesundheit präventiv fördern. Kommt es erst zu einem psychisch bedingten Arbeitsausfall, ist die Abwesenheit mit durchschnittlich 38,9 Kalendertagen besonders lang. M-Health Angebote, wie das vom Start-up-Unternehmen Mindance, bieten hier appbasierte Lösungsansätze, bevor das klassische Gesundheitssystem gefordert wird. Die Unternehmen, aber auch Privatpersonen, sollten die Angebote für sich entdecken und nutzen. Dazu ergänzend ist eine Etablierung von achtsamen Führungsmethoden im Alltag, wie sie in Kapitel 2.5 beschrieben werden, in Betracht zu ziehen. Der Mindful Leadership-Ansatz findet auf einer abstrakteren Ebene statt, als es klassische Kompetenzmodelle und Führungsstile tun. Mindful Leadership beschreibt eine moderne Führungshaltung, die nicht nur auf Achtsamkeit basiert. Vielmehr geht es um die Schulung von emotionaler Intelligenz und einer authentischen Führungshaltung. Achtsamkeit und ihre Meditationsformen dienen als Hebel, um eine authentische Haltung zu entwickeln. Zukünftig wird mehr Wert auf die Persönlichkeit einer Führungskraft als auf Fachkenntnisse gelegt werden. Mindful Leadership ist ein neuer, humanistischer Ansatz, der aus der Kombination der östlichen Weisheit über den Geist und der westlichen Logik entsteht. Die Integration in die Führungskräfteentwicklung mag heute noch subtil erscheinen, wird sich in der Zukunft jedoch kaum vermeiden lassen. Achtsamkeit stellt das balancierende Gegenstück zu Agilität und Digitalisierung dar und wartet darauf akzeptiert zu werden. Gerade dann, wenn die Technik dominiert, muss das Menschliche etabliert werden. Vordenker wie William George sehen in Mindful Leadership einen Weg, Führung effektiver zu gestalten. Die vielfältigen Studien zur Achtsamkeit, wovon diese eine ist, beweisen zweifelsfrei den Nutzen und die Wirksamkeit von Achtsamkeitstrainings – ob mobil über App oder im klassischen MBSR-Ansatz. Die Anerkennung solcher m-health Angebote als Präventionsmaßnahme liegt in den Händen der Krankenkassen und sollte von ihnen vorangetrieben werden. Die wissenschaftliche Beweislage ist dafür gut und kann durch erweiterte Forschungsansätze bekräftigt werden.

### 7.3 Zusammenfassung

Ziel dieser Studie ist die Untersuchung, ob mobile Achtsamkeitsmeditationen eine Wirksamkeit auf die individuelle Achtsamkeit bei Führungskräften entfalten. Die Führungskräfte stammen aus einem Dienstleistungsunternehmen mit Konzernanbindung in Deutschland und verteilen sich auf die untere bis obere Führungsebene. Die Stichprobe aus  $n = 48$  Probanden ist lokal repräsentativ für die Grundgesamtheit im Unternehmen. Der Zweigruppenplan sah eine Versuchs- und eine Kontrollgruppe vor. Dabei wurden ausgewählte Aspekte der Achtsamkeit fokussiert und zwei harmonisierte Messinstrumente genutzt: der Freiburger Fragebogen zur Messung der Achtsamkeit (FFA) sowie die mental-health-App Mindance mit modifiziertem Kursangebot. Die Proband\*innen der Versuchsgruppe sollten über einen Zeitraum von 30 Tagen einmal täglich eine zehnminütige Kurzmeditation mit der App Mindance durchführen. Gefordert wurden 300 Minuten Meditationszeit und 30 zu absolvierende Kurzmeditationen. Die Forschungsfrage und die Hypothesen konnten mit Hilfe der zweifaktoriellen, univariaten Varianzanalyse mit Messwiederholung auf einem Faktor (mixed-ANOVA) positiv bestätigt werden. Kurzmeditationen entfalten bei den Führungskräften sogar dann eine Wirksamkeit, wenn seltener als einmal täglich geübt und weniger als die vorgegebene Kursanzahl und -dauer absolviert wird. Die Achtsamkeit bezogen auf die Aspekte Akzeptanz und Präsenz steigerte sich in der Versuchsgruppe statistisch signifikant. In der Kontrollgruppe ohne Treatment war keine signifikante Veränderung der Achtsamkeit messbar. Vorangegangene Achtsamkeitsstudien können mit dieser empirischen Untersuchung untermauert werden. Sie trägt dazu bei, die Forschungslücke, wie sich Achtsamkeit bei Führungskräften trainieren lässt, zu verkleinern. Folgende Studien sollten mit Hilfe eines zielgruppenspezifischen Messinstruments Achtsamkeit und Führungsverhalten verknüpfen und Konstrukte der Achtsamkeit an dieser Zielgruppe messen, um die noch junge Idee des *Mindful Leadership* wissenschaftlich zu untersuchen.

## Anhang

### Anhang 1: Fragebogen der Untersuchung

#### Liebe Teilnehmer/-in,

im Rahmen meiner Masterthesis führe ich eine Studie zur Achtsamkeit bei Führungskräften durch. Der vorliegende Fragebogen enthält 14 Aussagen zu Ihrer individuellen Achtsamkeit. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert ca. 15 Minuten. Die Teilnahme ist anonym und freiwillig. Rückschlüsse auf einzelne Personen sind nicht möglich. Bitte bearbeiten Sie jede einzelne Aussage und lassen Sie keine aus.

Bitte beziehen Sie Ihre Antworten auf die letzten **7 Tage**. Kreuzen Sie bei jeder Aussage die Antwort an, die am besten zu Ihrem Empfinden passt. Ich bitte Sie, so spontan und ehrlich wie möglich zu antworten. Es gibt keine richtigen oder falschen und keine guten oder schlechten Antworten. Ihr persönliches Erleben ist wichtig für meine Untersuchung.

**Die Aussagen fordern Sie zur Selbstreflexion auf.**

**Bitte nehmen Sie sich dafür die nötige Ruhe und Zeit.**

#### **Abgabe des Fragebogens**

Bitte stecken Sie den ausgefüllten Fragebogen in den beigefügten Rückumschlag und geben ihn unbeschriftet ab bei:

Magdeburg: Katrin Schädlich

Leipzig:

Berlin:

Die Rückgabe vor dem Experiment erfolgt bitte **bis zum 01.04.2019**.

Die Rückgabe nach dem Experiment erfolgt bitte **bis zum 10.05.2019**.

Katrin Schädlich

Mail: [Katrin.schaedrich@](mailto:Katrin.schaedrich@)

Tel: +49 391

---

Damit die Erhebung völlig anonym abläuft und ich die Fragebögen keiner Person zuordnen kann, erstellen Sie bitte Ihren **Versuchspersonencode** anhand der folgenden drei Aspekte:

1) Die zwei Ziffern des Geburtstages Ihrer Mutter (*wenn unbekannt, dann bitte 88 angeben*): \_\_\_\_\_

2) Die zwei Ziffern des Geburtstages Ihres Vaters (*wenn unbekannt, dann bitte 99 angeben*): \_\_\_\_\_

3) Die beiden Anfangsbuchstaben der Vornamen Ihrer Eltern (*wenn unbekannt bitte XY angeben*): \_\_\_\_\_

→ *Beispiel: 07 25 DH*

Tragen Sie den Code bitte auf jeder Seite des Fragebogens ein.

**Soziodemografischer Teil des Fragebogens:**

Gruppe	Versuchsgruppe	Kontrollgruppe		
Versuchspersonen code				
Geschlecht	männlich	weiblich	divers	
Altersangabe				
Position	Teamleiter/-in	Operation Manager/-in	Standort-leiter/-in	Supervisor
	Global Manager/-in	Abteilungs-leiter/-in	Geschäfts-führer/-in	Sonstige
Führungserfahrung	<3 Jahre	3 bis 6 Jahre	6 bis 10 Jahre	>10 Jahre
Unternehmens-zugehörigkeit	<3 Jahre	3 bis 6 Jahre	6 bis 10 Jahre	>10 Jahre
vertragliche Wochenarbeitszeit	< 25 Std.	25 bis 35 Std.	35 bis 40 Std.	
<u>Nur für die Versuchsgruppe:</u>				
Zeitpunkt der Meditation	vor der Arbeit	mittags	nach der Arbeit	verschieden

**Anhang 2: Datenausgabe Varianzanalyse aus SPSS Statistics 23****Verarbeitete Fälle**

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
pre	38	100,0%	0	0,0%	38	100,0%
post	38	100,0%	0	0,0%	38	100,0%



**Deskriptive Statistik**

		Statistik	Standardfehler	
pre	Mittelwert	2,6015	,05193	
	95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze	2,4963	
		Obergrenze	2,7067	
	5% getrimmtes Mittel	2,6069		
	Median	2,6429		
	Varianz	,102		
	Standardabweichung	,32014		
	Minimum	1,79		
	Maximum	3,29		
	Spannweite	1,50		
	Interquartilbereich	,50		
	Schiefe	-,288	,383	
	Kurtosis	-,084	,750	
post	Mittelwert	2,8289	,06781	
	95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze	2,6916	
		Obergrenze	2,9663	
	5% getrimmtes Mittel	2,8335		
	Median	2,8929		
	Varianz	,175		
	Standardabweichung	,41800		
	Minimum	2,07		
	Maximum	3,57		
	Spannweite	1,50		
	Interquartilbereich	,59		
	Schiefe	-,190	,383	
	Kurtosis	-,936	,750	

**Tests auf Normalverteilung**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
pre	,104	38	,200 <sup>*</sup>	,984	38	,840
post	,106	38	,200 <sup>*</sup>	,961	38	,211

\*. Dies ist eine untere Grenze der echten Signifikanz.

a. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

**Zwischensubjektfaktoren**

		Wertelabel	N
grp	0	Versuchsgruppe	22
	1	Kontrollgruppe	16

**Innersubjektfaktoren**

Maß: MEASURE\_1

Zeit	Abhängige Variable
1	pre
2	post

**Deskriptive Statistiken**

grp		Mittelwert	Standardabweichung	N
pre	Versuchsgruppe	2,6526	,34735	22
	Kontrollgruppe	2,5313	,27351	16
	Gesamt	2,6015	,32014	38
post	Versuchsgruppe	2,9643	,40089	22
	Kontrollgruppe	2,6429	,37706	16
	Gesamt	2,8289	,41800	38

**Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen<sup>a</sup>**

	F	df1	df2	Sig.
pre	,864	1	36	,359
post	,130	1	36	,721

Prüft die Nullhypothese, daß die Fehlervarianz der abhängigen Variablen über Gruppen hinweg gleich ist.

- a. Design: Konstanter Term + grp  
Innersubjektdesign: Zeit

## Tests der Innersubjekteffekte

Maß: MEASURE\_1

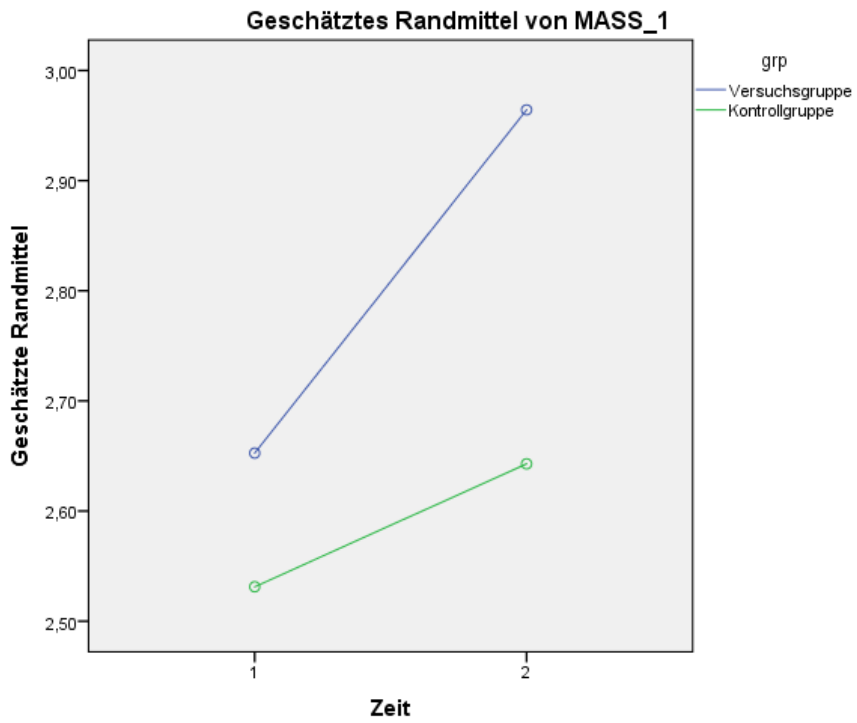
Quelle		Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.	Partielles Eta-Quadrat
Zeit	Sphärizität angenommen	,830	1	,830	19,682	,000	,353
	Greenhouse-Geisser	,830	1,000	,830	19,682	,000	,353
	Huynh-Feldt	,830	1,000	,830	19,682	,000	,353
	Untergrenze	,830	1,000	,830	19,682	,000	,353
Zeit * grp	Sphärizität angenommen	,185	1	,185	4,397	,043	,109
	Greenhouse-Geisser	,185	1,000	,185	4,397	,043	,109
	Huynh-Feldt	,185	1,000	,185	4,397	,043	,109
	Untergrenze	,185	1,000	,185	4,397	,043	,109
Fehler(Zeit)	Sphärizität angenommen	1,518	36	,042			
	Greenhouse-Geisser	1,518	36,000	,042			
	Huynh-Feldt	1,518	36,000	,042			
	Untergrenze	1,518	36,000	,042			

## Tests der Zwischensubjekteffekte

Maß: MEASURE\_1

Transformierte Variable: Mittel

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.	Partielles Eta-Quadrat
Konstanter Term	539,326	1	539,326	2539,507	,000	,986
grp	,908	1	,908	4,276	,046	,106
Fehler	7,645	36	,212			



Ergebnisse des t-Test für unabhängige Stichproben**Gruppenstatistiken**

grp		N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
pre	Versuchsgruppe	22	2,6526	,34735	,07405
	Kontrollgruppe	16	2,5313	,27351	,06838

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit							
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz		
								Untere	Obere		
pre	Varianzen sind gleich	,864	,359	1,159	36	,254	,12135	,10470	-,09100	,33369	
	Varianzen sind nicht gleich			1,204	35,721	,237	,12135	,10079	-,08313	,32582	

Ergebnisse des t-Test für abhängige (gepaarte) Stichproben**Statistik bei gepaarten Stichproben**

		Mittelwert	N	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	pre	2,5313	16	,27351	,06838
	post	2,6429	16	,37706	,09427

**Test bei gepaarten Stichproben**

		Gepaarte Differenzen				T	df	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz			
							Untere	Obere
Paaren 1	pre - post	-,11161	,28087	,07022	-,26127	,03806	-1,589	,133

**Anhang 3: Datenausgabe App-Daten aus SPSS Statistics 23**

Rohdaten: Eigene tabellarische Darstellung

Proband	Uebungen Abgeschlossen	Sekunden Trainiert	Minuten Trainiert	Stunden trainiert
1	31	18847	314,12	5,24
2	16	9746	162,43	2,71
3	30	18239	303,98	5,07
4	0	0	0	0
5	0	0	0	0
6	0	0	0	0
7	30	18243	304,05	5,07
8	5	3140	52,33	0,87
9	4	2451	40,85	0,68
10	26	16483	274,72	4,58
11	22	13380	223	3,72
12	30	18234	303,9	5,07
13	0	408	6,8	0,11
14	6	3942	65,7	1,1
15	1	615	10,25	0,17
16	29	17634	293,9	4,9
17	18	11559	192,65	3,21
18	13	7936	132,27	2,2
19	3	2251	37,52	0,63
20	13	8213	136,88	2,28
21	4	2577	42,95	0,72
22	12	7227	120,45	2,01
23	0	0	0	0
24	0	0	0	0

Datenausgabe deskriptive Statistik SPSS 23

**Deskriptive Statistik**

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Varianz
Uebungen Abgeschlossen	24	0	31	12,21	11,887	141,303
Sekunden Trainiert	24	0	18847	7546,87	7231,625	52296400,90
Minuten Trainiert	24	0	314	125,78	120,527	14526,808
Stunden trainiert	24	0	5	2,11	1,995	3,980
Gültige Werte (Listenweise)	24					

## Quellenverzeichnis

### Literatur und Periodika

- Albrecht, Urs-Vito (2016): Chancen und Risiken von Gesundheits-Apps (CHARISMHA), Medizinische Hochschule Hannover, 2016, urn:nbn:de:gbv:084-16040811153
- Amberg, Martina (2016): Führungskompetenz Achtsamkeit, essentials, Wiesbaden: Springer Verlag, 2016
- Asendorpf, Jens (2019): Persönlichkeitspsychologie für Bachelor, 4. Auflage, Berlin: Springer Verlag, 2019
- Berking, Matthias; Heizer Kristina (2010): Förderung der Emotionsregulation, in: Lutz, Wolfgang (Hrsg.) Lehrbuch Psychotherapie, 2010, S. 393-411, Bern: Hogrefe Verlag, 2010
- Bishop, Scott R.; Lau, Mark; Shapiro, Shauna L.; Carlson, Linda; Anderson, Nicole D.; Carmody, James; Segal, Zindel V.; Abbey, Susan; Speca, Michael; Velting, Drew, & Devins, Gerald (2004): Mindfulness. A proposed operational definition, in: Clinical Psychology: Science and Practice, 3. Jg., 11. Ausgabe, Seite 230–241, doi: 10.1093/clipsy.bph077
- Brinkmann, Ralf (2014): Angewandte Gesundheitspsychologie, Hallbergmoos: Pearson Verlag, 2014
- Broderick, Patricia (2005): Mindfulness and coping with dysphoric mood: Contrasts with rumination and distraction, in: Cognitive Therapy & Research, 29. Jg., 5. Ausgabe, Seite 501–510, doi: 10.1007/s10608-005-3888-0
- Chitarro, Luca; Vianello, Andrea (2016): Mobile Mindfulness and User's Worry: A Qualitative Study of Using a Smartphone App for Distancing from Negative Thoughts, in: Interacting with Computers, 28. Jahrgang, 6. Ausgabe, Seite 695-717, doi.org/10.1093/iwc/iwv044
- Elprana, Gwen; Felfe, Jörg; Franke Franziska (2016): Gesundheitsförderliche Führung diagnostizieren und umsetzen, in: Felfe, Jörg; van Dick, Rolf (Hrsg.) Handbuch Mitarbeiterführung – Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte, 2016, S. 143-156, Heidelberg: Springer Verlag, 2016
- Fasshauer, Stephan; von der Heide, Dirk (2018): Rentenversicherung in Zeitreihen, in: Deutsche Rentenversicherung Bund (Hrsg): DRV-Schriften, Band 22, Berlin, 2018



- Ghadi, Mohammed Y.; Fernando, Mario; Caputi, Peter (2013): Transformational leadership and work engagement: the mediating effect of meaning in work, in: *Leadership and Organization Development Journal*, 34. Jg., Ausgabe 6, Seite 532-550, doi 10.1108/LODJ-10-2011-0110
- George, William (2015): Mitgefühl bei Führungskräften, in: Singer, Tania, Ricard, Matthieu (Hrsg.) *Mitgefühl in der Wirtschaft. Ein bahnbrechender Forschungsbericht*, 2015, Kapitel 14, München: Knaus Verlag, 2015.
- George, William (2018): *Lead true – authentic leadership rediscovered*, eBook, <https://www.billgeorge.org/wp-content/uploads/2018/09/Bill-George-Lead-True-eBook.pdf>
- Germer, Christoph (2009). *Achtsamkeit*. In Germer, Christoph; Siegel, Ronald; Fulton, Paul (Hrsg.) *Achtsamkeit in der Psychotherapie*, 2009, S. 15–49, Freiamt im Schwarzwald: Arbor Verlag, 2009
- Grobe, Thomas; Steinmann, Susanne; Szecsenyi, Joachim (2018): *Arztreport 2018 - Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse*, Barmer (Hrsg.), 2018, Siegburg: Müller Verlagsservice, 2018
- Gunasekara, Asanka; Zheng, Connie Shao-Mei (2019): Examining the effect of different facets of mindfulness on work engagement, in: *Employee Relations*, Jg. 41, Ausgabe 1, Seite 193-208, doi 10.1108/ER-09-2017-0220
- Heide, Frederic; Borkovec, Thomas (1983): relaxation-induced anxiety: paradoxical anxiety enhancement due to relaxation training, in: *Journal of Consulting and clinical psychology*, Jg. 51, Seite 171-182, doi: 10.1037/0022-006X.51.2.171
- Hölzel, Britta; Carmody, James; Vangel, Mark; Congleton, Christina; Yerramsetti, Sita; Gard, Tim; Lazar, Sara (2011): Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density, in: *Psychiatry Res.*, Jg. 191, Ausgabe 1, Seite 36-43, doi: 10.1016/j.psychresns.2010.08.006
- Huber, Oswald (2013): *Das psychologische Experiment – Eine Einführung*, 6. Auflage, Bern: Verlag Hans Huber
- Huber, Frank; Lenzen, Michael; Meyer, Frederik (2014): *Grundlagen der Varianzanalyse – Konzeption, Durchführung, Auswertung*, Wiesbaden: Springer, 2014
- Kabat-Zinn, John (1990): *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness*, New York: Bantam Books/Random House Pub. Group

- Kabat-Zinn, John (2003): Mindfulness-Based Intervention in Context: Past, Present and Future, in: *Clinical Psychology: Science and Practice*, Ausgabe 10, Seite 144-156
- Kersemaekers Wendy; Rupprecht Silke; Wittmann Marc; Tamdjidi Chris; Falke Pia Donders Rogier; Speckens Anne; Kohls, Niko (2018): A Workplace Mindfulness Intervention May Be Associated with Improved Psychological Well-Being and Productivity. A Preliminary Field Study in a Company Setting, in: *Frontiers in Psychology*, 9. Jg., Artikel 195, doi: 10.3389/fpsyg.2018.00195
- Knoll, Michael (2016): Mit dem Gesicht zum Volke, in: Felfe, Jörg; van Dick, Rolf (Hrsg.) *Handbuch Mitarbeiterführung – Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte*, 2016, S. 291-301, Heidelberg: Springer Verlag, 2016
- Kohls, Niko; Berzlanovich, Andrea; Sauer, Sebastian (2013): Achtsamkeit in Organisationen: Vom Stressmanagement über das achtsame Interagieren und Führen zur bewussten Gestaltung von Veränderungsprozessen, in: Kersten, Wolfgang; Wittmann, Jochen (Hrsg.) *Kompetenz, Interdisziplinarität und Komplexität in der Betriebswirtschaftslehre, Festgabe für Klaus Bellmann zum 70. Geburtstag*, S. 163–177, Wiesbaden: Springer Gabler, 2013
- Landes, Miriam; Steiner, Eberhard (2017): Führen in und mit Emotionen, in: von Au, Corinna (Hrsg.) *Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten*, 2017, S. 65-91, Wiesbaden: Springer, 2017
- Lazar, Sara; Kerr, Catherine; Wassermann, Rachel; Gray, Jeremy; Greve, Douglas; Treadway, Michael; McGarvey, Metta, Quinn, Brian; Dusek, Jeffrey; Benson, Herbert; Rauch, Scott; Moore, Christopher; Fischl, Bruce (2005): Meditation experience is associated with increased cortical thickness, in: *Neuro Report*, 16, 1893–1987, doi: 10.1097/01.wnr.0000186598.66243.19
- Lenz, Ulrich (2019): Coaching im Kontext der VUCA-Welt: Der Umbruch steht bevor, in: Heller, Jutta (Hrsg.) *Resilienz für die VUCA-Welt – Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln*, 2019, S. 49-69, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2019
- Linden, Wolfgang (2000): Meditation, in: Petermann, Franz; Vaitl, Dieter (Hrsg.) *Handbuch der Entspannungsverfahren*, 2000, 2. Auflage, S. 257-266, Weinheim: Psychologie Verlag Union, 2000

- Maier, Robin; Stenzel, Lukas (2019): Die Wirksamkeit von digitalem Mentaltraining, Leipzig, Mindance GmbH, 2019, <https://campaign.mindance.de/e-book-download> (Zugriff: 13.06.2020, 15.20 Uhr MEZ)
- Maharishi, Mahesh Yogi (1975): Transzendental Meditation, New York: Plume Publishers
- Michalak, Johannes; Berking, Matthias; Heidenreich, Thomas (2010): Achtsamkeit, in: Lutz, Wolfgang (Hrsg.) Lehrbuch Psychotherapie, 2010, S. 311-326, Bern: Hogrefe Verlag, 2010
- Möltner, Hannah; Leve, Jonas; Esch, Tobias (2018): Burnout-Prävention und mobile Achtsamkeit: Evaluation eines appbasierten Gesundheitstrainings bei Berufstätigen, in: Das Gesundheitswesen 2018, 80. Jahrgang, Ausgabe 3, Seite 295-300, doi: 10.1055/s-0043-114004
- Narbeshuber, Johannes; Narbeshuber, Esther (2019): Mindful Leader – Wie wir die Führung für unser Leben in die Hand nehmen und uns Gelassenheit zum Erfolg führt, München: O.W. Barth Verlag, 2019
- Narayanan, Jayanth; Moynihan, Lisa (2006): Mindfulness at work: The beneficial effects on job burnout in call centers, in: Academy of Management Proceedings, 2006. Jg. 6, Ausgabe 1, doi: 10.5465/ambpp.2006.22898626
- Neuner, Ralf (2016): Psychische Gesundheit bei der Arbeit: Betriebliches Gesundheitsmanagement und Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer-Gabler-Verlag
- Piron, Harald (2003): Meditation und ihre Bedeutung für die seelische Gesundheit, Oldenburg: BIS Verlag, 2003
- Pospeschill, Markus (2013): Empirische Methoden in der Psychologie, München: Reinhardt Verlag, 2013
- Pospeschill, Markus; Siegel, Rudolf (2018): Methoden für die klinische Forschung und diagnostische Praxis - Ein Praxisbuch für die Datenauswertung kleiner Stichproben, Berlin: Springer Verlag, 2018
- Sadler-Smith, Eugene; Shefy, Erella (2007): Developing intuitive awareness in management education, Academy of Management Learning & Education, 6. Jg., 2. Ausgabe, Seite 186–205, doi: 10.5465/AMLE.2007.25223458
- Salovey, Peter; Mayer, John D. (1990): Emotional Intelligence, in: Imagination, Cognition and Personality 9, Nr. 3, S. 185-211

- Sauer, Sebastian (2010): Wirkungsfaktoren von Achtsamkeit. Wirkt Achtsamkeit durch Verringerung der affektiven Reaktivität? Kröning: Asanger Verlag, 2010 (Dissertation)
- Semmer, Norbert (1994): Stress, in: Asanger, Roland; Wenninger, Gerd (Hrsg.) Handwörterbuch Psychologie, 5. Auflage, S. 744–757, Weinheim: Beltz
- Schäfer, Thomas (2016): Methodenlehre und Statistik, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2016
- Schaper, Niklas (2014): Wirkungen der Arbeit, in: Nerdinger, Friedemann; Schaper, Niclas; Blickle, Gerhard (Hrsg.). Arbeits- und Organisationspsychologie, 2014, 3. Auflage, S. 517-538, Heidelberg: Springer Verlag
- Shapiro, Shauna L.; Carlson, Linda E. (2009): The Art and Science of Mindfulness: Integrating Mindfulness into Psychology and the Helping Professions, Washington, D.C: American Psychological Association, doi: 10.1037/11885-000
- Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2015 - Unfallverhütungsbericht Arbeit, 1. Auflage, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Böhnen: Kettler, 2016
- Stippler, Maria; Moore, Sadie; Rosenthal, Seth (2010): Führung als Beziehungsphänomen, Transformationale Führung, Werte, Ethik, in: Vopel, Stephan, Dörffer, Tina (Hrsg.) Führung – Ansätze, Entwicklungen, Trends, 2010, S. 32-46, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2010
- Tücke, Manfred (2005): Psychologie in der Schule – Psychologie für die Schule, 4. Auflage, Münster: LIT Verlag, 2005
- Von Au, Corinna; Seidel, Ariane (2017): Achtsamkeit als grundlegende Führungskompetenz, in: von Au, Corinna (Hrsg.) Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten, 2017, S. 2-21, Wiesbaden: Springer, 2017
- Walach, Harald; Buchheld, Nina; Buttenmüller, Valentin; Kleinknecht, Normann; Grossmann, Paul, Schmidt, Stefan (2004): Empirische Erfassung der Achtsamkeit – Die Konstruktion des Freiburger Fragebogens zur Achtsamkeit (FFA) und weitere Validierungsstudien, in: Heidenreich, Thomas (Hrsg.) Achtsamkeit und Akzeptanz in der Psychotherapie: Ein Handbuch, 2004, S. 729-772, Tübingen, dgvt-Verlag, 2004

Wallace, Robert K. (1970): Physiological effects of transcendental meditation, in: Science, Jg. 167, Ausgabe 3926, Seite 1751-1754 doi: 10.1126/science.167.3926.1751

Wohlers, Katja; Hombrecher, Michaela (2016): Entspann dich Deutschland! – TK-Stressstudie 2016, Deutsche Techniker Krankenkasse (Hrsg.), Hamburg, 2016

### **Internetquellen**

Statistisches Bundesamt (2017), Pressemitteilung Nr. 347 vom 29. September 2017, [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2017/09/PD17\\_347\\_236.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2017/09/PD17_347_236.html), Zugriff 24.04.2019, 13.41 MEZ

Mind and Life Institute (2019): <https://www.mindandlife.org/mind-and-life-dialogues/>, Zugriff 14.06.2019, 14.20 MEZ

Duden Online (2019): Digital, <https://www.duden.de/node/134370/revision/134406> , Zugriff 14.06.2019, 14.15 MEZ

Duden Online (2019): transformare, <https://www.duden.de/node/185986/revision/186022> , 14.06.19, 14.15 MEZ

Duden Online (2019): Kontemplation, <https://www.duden.de/node/82331/revision/82367>, 14.06.19, 14.20 MEZ

**Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:**

**Band 1 (2016)**

Bihlmayer, Christian / Peric, Christina Maria  
Beiträge zu Gesundheitswissenschaften und -management  
ISSN 2367-3176) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 2 (2016)**

Hoppenstedt, Inga  
Der Nutzen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements am Beispiel von  
Suchtprävention am Arbeitsplatz  
ISSN 2367-3176) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 3 (2016)**

Schaff, Arnd  
Betriebliches Gesundheitsmanagement als Investition – Projektmanagement und  
Wirtschaftlichkeit  
ISSN 2367-3176) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 4 (2016)**

Hildebrandt, Stephanie  
Chancen und Risiken einer qualitätsorientierten Finanzierung für die Kranken-  
häuser in Deutschland  
ISSN 2367-3176) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 5 (2016)**

Lapczynya, Carmen / Siodlaczek, Claudia  
Nosokomiale Infektionen und multiresistente Erreger – Hygienische versus wirt-  
schaftliche Faktoren  
ISSN 2367-3176) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 6 (2017)**

Huppertz, Holger  
Durchdringung der G-BA QM-Richtlinie in einem Universitätsklinikum  
ISSN 2367-3176) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 7 (2017)**

Matusiewicz, David  
Verbesserung der Therapietreue in Apotheken - eine verhaltensökonomische  
Studie  
ISSN 2367-3176) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 8 (2017)**

Kusch, Christina

Corporate Governance in Universitäts- und Privatkliniken

ISSN 2367-3176) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 9 (2017)**

Geißler, Jens

Die Digitalisierung von Geschäftsprozessen in der gesetzlichen Kranken- und Unfallversicherung als Herausforderung für das Management

ISSN 2367-3176) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 10 (2018)**

Mehmet Ali, Takis

Demokratische Planwirtschaft im Gesundheitswesen.

Eine verfassungsrechtliche, ordnungs- und gesellschaftspolitische Analyse

ISSN 2367-3176 (Print) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 11 (2018)**

Boroch, Wilfried

Dimensionen allgemeiner Gesundheitspolitik.

Eine modifizierte Anordnung nach Kriterien der engen, weiten und praxisbezogenen Anwendung

ISSN 2367-3176 (Print) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 12 (2018)**

Furtmayr, Angelika

Die Entwicklung in Gesundheitsförderung und Prävention im Setting Schule seit Einführung des Präventionsgesetzes

ISSN 2367-3176 (Print) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 13 (2018)**

Dännhardt, Andy

Kohärenzgefühl berufsbegleitend Studierender am Einzelfallbeispiel des FOM Hochschulzentrums München

ISSN 2367-3176 (Print) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 14 (2019)**

Kösters, Ines

Arteria Danubia - Gesundheitsregionen im Donauraum

ISSN 2367-3176 (Print) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 15 (2019)**

Lakasz, Andrea

Führungsaspekte in Universitätskliniken mit besonderem Fokus auf ärztliche Mitarbeiter unterschiedlicher Generationen

ISSN 2367-3176 (Print) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 16 (2019)**

Wangler, Julian / Jansky, Michael / Heidl, Christian / Müller, Sebastian / Heckel, Natalie / Zerth, Jürgen

Beiträge zu Gesundheitswissenschaften und -management II

ISSN 2367-3176 (Print) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 17 (2019)**

Fischer, Philipp

Digital Health – Untersuchung zur Akzeptanz der elektronischen Gesundheitsdatenspeicherung in Form der elektronischen Patientenakte (ePA) in Deutschland

ISSN 2367-3176 (Print) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 18 (2020)**

Brauer, Yvonne

Retrospektive Studie zur Ermittlung der Risikofaktoren für eine stationäre Wiederaufnahme nach allogener Stammzelltransplantation

ISBN (Print) 978-3-89275-135-9 ISSN (Print) 2367-3176

ISBN (eBook) 978-3-89275-136-6 ISSN (eBook) 2569-5274



ISBN (Print) 978-3-89275-123-6

ISSN (Print) 2367-3176

ISBN (eBook) 978-3-89275-124-3

ISSN (eBook) 2569-5274



Institut für **Gesundheit & Soziales**  
der FOM Hochschule  
für Oekonomie & Management

# FOM Hochschule

# ifgs

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Die mit bundesweit über 54.000 Studierenden größte private Hochschule Deutschlands führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom.de](http://fom.de)

Das ifgs der FOM wurde 2015 durch Prof. Dr. habil. Manfred Cassens und Prof. Dr. David Matusiewicz gegründet. Es nimmt Aufgaben der Forschung und Entwicklung sowie des Wissenstransfers und der Innovationsförderung im Bereich des Gesundheits- & Sozialmanagements an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis wahr.

Schwerpunkte liegen dabei auf den Bereichen:

- Gesundheits- & Sozialmanagement
- Public Health/Gesundheitswissenschaften
- Gesundheitsökonomie
- Gesundheitspolitik
- Digitale Gesundheit
- Routinedaten im Gesundheitswesen
- Evidence based Public Health (EbPH)
- Versorgungsforschung

Weitere Informationen finden Sie unter [fom-ifgs.de](http://fom-ifgs.de)



Im Forschungsblog werden unter dem Titel „FOM forscht“ Beiträge und Interviews rund um aktuelle Forschungsthemen und -aktivitäten der FOM Hochschule veröffentlicht.

Besuchen Sie den Blog unter [fom-blog.de](http://fom-blog.de)