



**BERGISCHE
UNIVERSITÄT
WUPPERTAL**

**Achtsamkeit als Voraussetzung gelingender
Mitarbeiterführung in kritischen Mitarbeitergesprächen**

Eine empirische Untersuchung zum Zusammenhang zwischen
Achtsamkeit, Gesprächskompetenz und Beanspruchungserleben im
Kontext von Führungsaufgaben

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie (Dr. phil.)

der Fakultät für Human- und Sozialwissenschaften

der Bergischen Universität Wuppertal

vorgelegt von

Dipl.-Psych. Klaus-Peter Arentz

Erstgutachter: Prof. Dr. Rainer Wieland

Zweitgutachter: Prof. Dr. Stefan Diestel

Tag der Disputation: 23. Januar 2020

Für Juliane, Rebecca und Justus

Die Dissertation kann wie folgt zitiert werden:

urn:nbn:de:hbz:468-20200217-120027-5

[<http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn=urn%3Anbn%3Ade%3Ahbz%3A468-20200217-120027-5>]

DOI: 10.25926/2q50-d755

[<https://doi.org/10.25926/2q50-d755>]

Mein sind die Jahre nicht die
mir die Zeit genommen /
Mein sind die Jahre nicht / die
etwa möchten kommen
Der Augenblick ist mein / und
nehm' ich den in acht
So ist der mein / der Jahr und
Ewigkeit gemacht.

ANDREAS GRYPHIUS

(1616 – 1664)

DEUTSCHER DICHTER UND DRAMATIKER

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	X
Abkürzungsverzeichnis	XII
Danksagung	XIII
Zusammenfassung	XIV
A Einleitung.....	1
B Theoretischer Hintergrund	5
1 Der Ursprung und die Entwicklung des Begriffs der Achtsamkeit.....	5
2 Definitionen von Achtsamkeit	11
2.1 Definitionen im buddhistischen Kontext.....	11
2.2 Definitionen im Kontext wissenschaftlicher Forschung	12
2.3 Zusammenfassende Betrachtung der Definitionen zur Achtsamkeit	16
3 Zentrale Merkmale von Achtsamkeit.....	19
4 Achtsamkeit als Persönlichkeitsdisposition (trait) oder als Zustand (state).....	22
5 Diagnostik von Achtsamkeit.....	24
6 Wirkfaktoren-Modelle der Achtsamkeit.....	28
6.1 Das Repercieving Modell von Shapiro, Carlson, Astin & Freedman	28
6.2 Das Wirkfaktoren Modell von Glomb, Duffy, Bono & Yang	30
6.2.1 Die primären Wirkfaktoren	31
6.2.2 Die sekundären Wirkfaktoren	36
6.3 Zusammenfassende Betrachtung der Wirkfaktoren	44
7 Selbstregulation als zentraler Wirkfaktor der Achtsamkeit.....	46
7.1 Das Modell der Selbstregulation von Carver & Scheier	46
7.2 Das Modell der Emotionsregulation von Gross	51
7.2.1 Antezedenz-fokussierte Regulationsstrategien	53
7.2.2 Reaktions-fokussierte Regulationsstrategien	57
8 Das Konzept der Achtsamkeit in Theorien zur Führung.....	60
8.1 Transformationale Führung.....	61
8.2 Führung durch Selbstführung.....	67
8.3 Positive Leadership	71
8.4 Spirituelle Führung.....	74

8.5	Emotional intelligente Führung.....	77
8.6	Authentische Führung	79
8.7	Dienende Führung	81
8.8	Systemische Führung	83
8.9	Theorie U: Von der Zukunft her führen.....	87
8.10	Zusammenfassende Diskussion zum Konzept der Achtsamkeit in Theorien zur Führung	90
8.11	Das dialektische Verständnis von Achtsamkeit in der Führung	92
9	Stand der Forschung zur Achtsamkeit in der Führung	95
9.1	Achtsamkeit und Stressprävention im Kontext von Führungsaufgaben	95
9.2	Achtsamkeit und die unmittelbare Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.....	96
10	Forschungsanliegen und Hypothesen	102
10.1	Das kritische Mitarbeitergespräch als situativer Rahmen zur Erfassung der Gesprächskompetenz der Führungskräfte	103
10.2	Das Belastungs- und Beanspruchungskonzept als Grundlage zur Erfassung des Beanspruchungserlebens	104
10.3	Hypothesen zum Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch.....	110
10.4	Hypothesen zum Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und psychischer Beanspruchung in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche	114
C	Methodisches Vorgehen	118
1	Untersuchungsfeld und Rahmenbedingungen.....	118
2	Das Assessment Center zur Personalentwicklung.....	120
2.1	Grundlagen zum Assessment Center.....	120
2.2	Das konkrete Assessment Center im Rahmen dieser Untersuchung.....	125
2.2.1	Zielsetzung und Teilnahme	125
2.2.2	Anforderungen und Übungen.....	126
2.2.3	Auswahl und Schulung der Beobachter	129
2.2.4	Aufbau und Ablauf.....	130
2.2.5	Das kritische Mitarbeitergespräch im Rollenspiel	131
3	Eingesetzte Messinstrumente	135
3.1	Die deutsche Version der Mindful Attention Awareness Scale (MAAS).....	135
3.2	Das Inventar zur Erfassung der Emotionsregulationsstrategien (ERS)	139
3.3	Die Eigenschaftswörterliste zur Erfassung von Emotionen und Beanspruchung (EEB).....	143
3.4	Die Skala zur Erfassung der Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch.....	146
4	Datenerhebung	148

4.1	Durchführung der Datenerhebung.....	148
4.2	Stichprobe.....	149
D Ergebnisse.....		151
1	Datenaufbereitung.....	151
1.1	Explorative Faktorenanalysen.....	151
1.1.1	Das Inventar zur Erfassung der Emotionsregulationsstrategien.....	152
1.1.2	Die Skala zur Erfassung der Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch.....	158
1.2	Itemanalysen.....	160
1.3	Reliabilitätsanalysen.....	165
1.4	Prüfung auf Normalverteilung.....	168
1.5	Anpassung der Hypothesen.....	171
2	Datenanalysen zu den Forschungsfragen.....	177
2.1	Achtsamkeit, Gesprächskompetenz und Strategien der Emotionsregulation.....	177
2.1.1	Korrelative Zusammenhänge mit Merkmalen der Stichprobe.....	178
2.1.2	Korrelative Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit, Gesprächskompetenz und Strategien der Emotionsregulation.....	179
2.1.3	Varianzanalysen zum Zusammenhang zwischen Achtsamkeit, Gesprächskompetenz und Emotionsregulationsstrategien.....	180
2.1.4	Mediationsanalyse zur Prüfung des Mediatoreffekts der Emotionsregulationsstrategie „Reinterpretation“.....	188
2.2	Achtsamkeit und subjektives Beanspruchungserleben in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche.....	192
2.2.1	Mittelwertvergleiche der Beanspruchungskennwerte über die Kontexte Arbeit, Assessment Center und kritisches Mitarbeitergespräch.....	192
2.2.2	Korrelative Zusammenhänge mit Merkmalen der Stichprobe.....	198
2.2.3	Korrelative Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und Beanspruchungskennwerten.....	199
2.2.4	Varianzanalysen zum Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Beanspruchungskennwerten.....	200
2.2.5	Mediationsanalysen zur Prüfung des Mediatoreffekts der Emotionsregulationsstrategie „Reinterpretation“.....	205
E Diskussion.....		208
1	Diskussion der Ergebnisse.....	208
2	Diskussion des methodischen Vorgehens.....	217
3	Implikationen für die Praxis.....	220
F Literaturverzeichnis.....		224
G Anhang.....		254
Anhang 1: Interkorrelationen aller Variablen.....		255
Anhang 2: Vollständige Mediationsanalysen.....		257

Anhang 3: Häufigkeitsverteilungen für alle Variablen.....	262
Anhang 4: Eingesetzte Führungsfallstudien	268
Anhang 5: Eingesetzte Messinstrumente.....	274

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Primäre und sekundäre Wirkfaktoren der Achtsamkeit.....	31
Abbildung 2: Modell der Selbstregulation von Carver & Scheier	47
Abbildung 3: Affektgenese im Modell von Carver & Scheier.....	50
Abbildung 4: Der Prozess der Emotionsregulation.....	53
Abbildung 5: Das ideale Profil einer Führungskraft	65
Abbildung 6: Das Modell der spirituellen Führung	75
Abbildung 7: Das Modell des "Servant Leadership"	82
Abbildung 8: Die Theorie "U"	88
Abbildung 9: Das Wertequadrat am Beispiel der "Veränderung"	94
Abbildung 10: Das grundlegende Forschungsmodell	102
Abbildung 11: Doppelrolle der Beanspruchung und Beanspruchungsbilanz	107
Abbildung 12: Das Job-Strain-Control Modell (JSC-Modell).....	108
Abbildung 13: Das Fünf x Fünf Wirkungsmodell	109
Abbildung 14: Eigenwertdiagramm zum Scree-Test	160
Abbildung 15: Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit (ANOVA).....	182
Abbildung 16: Emotionsregulationsstrategie der Vermeidung in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit (ANOVA)	184
Abbildung 17: Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit (ANOVA).....	185
Abbildung 18: Emotionsregulationsstrategie der Reaktionsmodulation in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit (ANOVA).....	187
Abbildung 19: Beispiel für ein Mediationsmodell.....	188
Abbildung 20: Mediationsanalyse zum Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch mit der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation als Mediator.....	191
Abbildung 21: Diagramm zum Vergleich der Mittelwerte der funktionalen Beanspruchung in den Kontexten Arbeit, Assessment Center, kritisches Mitarbeitergespräch.....	193
Abbildung 22: Diagramm zum Vergleich der Mittelwerte der dysfunktionalen Beanspruchung in den Kontexten Arbeit, Assessment Center, kritisches Mitarbeitergespräch.....	194
Abbildung 23: Diagramm zum Vergleich der Mittelwerte der Subskalen der dysfunktionalen Beanspruchung in den Kontexten Arbeit, Assessment Center, kritisches Mitarbeitergespräch	196
Abbildung 24: Diagramm zum Vergleich der Mittelwerte des Kontrollerlebens in den Kontexten Arbeit, Assessment Center, kritisches Mitarbeitergespräch	197

Abbildung 25: Ergebnisse des Bonferroni post-hoc Tests zur dysfunktionalen Beanspruchung im kritischen Mitarbeitergespräch in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit (ANOVA)	202
Abbildung 26: Ergebnisse des Bonferroni post-hoc Tests zum Kontrollerleben im kritischen Mitarbeitergespräch in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit (ANOVA)	204
Abbildung 27: Mediationsanalyse zum Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und dysfunktionaler Beanspruchung im kritischen Mitarbeitergespräch mit der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation als Mediator	205
Abbildung 28: Mediationsanalyse zum Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Kontrollerleben im kritischen Mitarbeitergespräch und der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation als Mediator	206
Abbildung 29: Das triadische Wirkungsmodell	222

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hypothesen im Hypothesenblock A.....	116
Tabelle 2: Hypothesen im Hypothesenblock B.....	117
Tabelle 3: Kurzbeschreibung der eingesetzten Übungen im Assessment-Center.....	128
Tabelle 4: Aufbau und Ablauf des Assessment-Centers zur Personalentwicklung.....	131
Tabelle 5: Die 15 Items der deutschen Version des MAAS.....	138
Tabelle 6: Die 14 Items des Inventars zur Emotionsregulationsstrategie nach Diefendorff et al. (2008) und deren Zuordnung zu den Strategieklassen nach Gross (1998).....	141
Tabelle 7: Die 4 zusätzlichen Faktoren und die darauf ladenden Items des Strategieinventars zur Emotionsregulation nach Beitz (2017).....	142
Tabelle 8: Die EEB Kurzform – Fragen zur psychischen Befindlichkeit während der Arbeit.....	144
Tabelle 9: Die differenzierten Instruktionen der EEB Kurzform.....	146
Tabelle 10: Die Beobachtungskriterien im Beurteilungsbogen zur Gesprächskompetenz.....	147
Tabelle 11: Messzeitpunkte und Messinstrumente.....	149
Tabelle 12: Mittelwerte(M) und Standardabweichungen (SD) deskriptiver Merkmale der Stichprobe.....	150
Tabelle 13: Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium und Bartlett-Test zum Strategieinventar zur Emotionsregulation.....	153
Tabelle 14: EFA zum Strategieinventar zur Emotionsregulation Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation und fünf vorgegebenen Faktoren.....	154
Tabelle 15: Ergebnisse der EFA zu den Emotionsregulationsstrategien.....	157
Tabelle 16: Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium zur Skala der Erfassung der Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch.....	158
Tabelle 17: EFA zur Skala der Erfassung der Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch mit Hauptkomponentenanalyse, ohne Varimax-Rotation und ohne vorgegebene Faktorenanzahl.....	159
Tabelle 18: Itemtrennschärfen und Itemschwierigkeiten für die Items der Skala zur Erfassung der Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch.....	162
Tabelle 19: Itemtrennschärfen und Itemschwierigkeiten für die Subskalen zu den Emotionsregulationsstrategien.....	164
Tabelle 20: Reliabilitätsschätzungen zu den eingesetzten Skalen.....	167
Tabelle 21: Mittelwerte, Standardabweichung, minimale Werte, maximale Werte und Wertebereich aller Skalen.....	168
Tabelle 22: Schiefe und Kurtosis der eingesetzten Skalen.....	171
Tabelle 23: Hypothesen im Hypothesenblock A.....	172
Tabelle 24: Hypothesen im Hypothesenblock B.....	173

Tabelle 25: Abschließende Formulierung der Hypothesen im Hypothesenblock A.....	175
Tabelle 26: Abschließende Formulierung der Hypothesen im Hypothesenblock B.....	176
Tabelle 27: Korrelative Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit, Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch und Emotionsregulationsstrategien mit deskriptiven Merkmalen der Stichprobe	178
Tabelle 28: Korrelation zwischen Achtsamkeit, Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch und Emotionsregulationsstrategien.....	179
Tabelle 29: Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch und Emotionsregulationsstrategien in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit	181
Tabelle 30: Ergebnisse des Bonferroni post-hoc Tests zur Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit (ANOVA)	183
Tabelle 31: Ergebnisse des Bonferroni post-hoc Tests zur Emotionsregulationsstrategie der Vermeidung in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit (ANOVA).....	184
Tabelle 32: Ergebnisse des Bonferroni post-hoc Tests zur Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit (ANOVA).186	
Tabelle 33: Ergebnisse des Bonferroni post-hoc Tests zur Emotionsregulationsstrategie der Reaktionsmodulation in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit (ANOVA)	187
Tabelle 34: Ergebnisse des T-Tests zum Vergleich der Mittelwerte der funktionalen Belastung für abhängige Stichproben.....	194
Tabelle 35: Ergebnisse des T-Tests zum Vergleich der Mittelwerte der dysfunktionalen Beanspruchung für abhängige Stichproben	195
Tabelle 36: Ergebnisse des T-Tests zum Vergleich der Mittelwerte der Subskalen der dysfunktionalen Beanspruchung für abhängige Stichproben	196
Tabelle 37: Ergebnisse des T-Tests für abhängige Stichproben zum Vergleich der Mittelwerte des Kontrollerlebens.....	198
Tabelle 38: Korrelative Zusammenhänge zwischen den Beanspruchungskennwerten und deskriptiven Merkmalen der Stichprobe	199
Tabelle 39: Korrelation zwischen Achtsamkeit und Beanspruchungskennwerten in drei Kontexten (Arbeit, Assessment-Center, kritisches Mitarbeitergespräch)	200
Tabelle 40: Dysfunktionale Beanspruchung und Kontrollerleben im kritischen Mitarbeitergespräch in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit.....	201
Tabelle 41: Ergebnisse des Bonferroni post-hoc Tests zur dysfunktionalen Beanspruchung im kritischen Mitarbeitergespräch in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit (ANOVA)	203
Tabelle 42: Ergebnisse des Bonferroni post-hoc Tests zum Kontrollerleben in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit (ANOVA).....	204

Abkürzungsverzeichnis

AC	Assessment Center
ACT	Acceptance and Commitment Therapy
ANOVA	Analysis of Variance (Varianzanalyse)
BIS	Behavioral Inhibition System
BAS	Behavioral Approach System
DBT	Dialektisch Behaviorale Therapie
DIN	Deutsches Institut für Normung
EEB	Eigenschaftswörterliste zur Erfassung von Emotionen und Beanspruchung
EFA	Einfaktorielle Varianzanalyse
fMRT	Funktionelle Magnetresonanztomographie
JSC-Modell	Job-Strain-Control Modell
MAAS	Mindful Attention Awareness Scale
MBCT	Mindfulness Based Cognitive Therapy
MBSR	Mindfulness Based Stress Reduction

Danksagung

Eine über mehrere Jahre andauernde wissenschaftliche Untersuchung kommt niemals ohne eine Reihe von Menschen zustande, die in vielfältig unterstützender Weise ihren Beitrag dazu leisten.

Mein besonderer Dank gilt zuerst meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Rainer Wieland. Seine Bereitschaft, das Thema der vorliegenden Arbeit zu betreuen, und seine Offenheit in Bezug auf meine inhaltlichen und konzeptionellen Vorstellungen haben mir genau den Rahmen geboten, den ich gesucht habe, um das mir am Herzen liegende Thema intensiv bearbeiten zu können.

Meinem Kollegen und Geschäftspartner Herrn Dipl. Psych. Christoph Posse danke ich für seine Unterstützung in der Phase der Datenerhebung und für das immer offene Ohr und die hilfreichen Hinweise, wenn es mit der EDV scheinbar nicht weiterging.

Meiner Freundin und Geschäftspartnerin Frau Dipl. Psych. Mara Bald danke ich für die unzähligen Gespräche und persönlichen Reflexionen, die für mich schon lange zu einem wertvollen Teil meines Lebens geworden sind.

Von ganzem Herzen danke ich meiner Frau Anja Arentz, die mir den nötigen zeitlichen Freiraum für diese Arbeit geboten und auf eine Vielzahl gemeinsamer familiärer Aktivitäten in dieser Zeit verzichtet hat. Ihre große Geduld und liebevolle Zuwendung haben mich stets gestärkt und als Diplom Psychologin war mir ihr unverstellter fachpsychologischer Blick immer eine große Hilfe zur persönlichen und inhaltlichen Klärung.

Zusammenfassung

Die vorliegende empirische Forschungsarbeit untersucht den Zusammenhang zwischen der Achtsamkeit von Führungskräften und deren Gesprächskompetenz in der Gestaltung kritischer Mitarbeitergespräche einerseits, sowie den Zusammenhang zu Aspekten der psychischen Beanspruchung der Führungskräfte im Rahmen solcher Gesprächssituationen andererseits. Sowohl aus buddhistischer als auch wissenschaftlicher Perspektive wird Achtsamkeit in weitestgehend übereinstimmender Weise als die völlige Präsenz im je gegenwärtigen Augenblick in Verbindung mit einer Haltung des Nicht-Urteilens bezogen auf die damit verbundenen Erfahrungen verstanden. Untersuchungen zu den Wirkfaktoren der Achtsamkeit beschreiben die Verbesserung der Selbstregulation in emotionaler, kognitiver und verhaltensbezogener Weise als wesentliche Faktoren. Die intraindividuelle Wirkung von Achtsamkeit, vor allem in Bezug auf deren Effekte zur Stressreduktion, wurde bislang in erster Linie im Kontext der Gesundheitswissenschaften untersucht und kann als empirisch vielfach belegt angesehen werden. Eine Übertragung des Konzepts der Achtsamkeit auf die Arbeit von Führungskräften wird in der wissenschaftlichen Literatur zwar seit einiger Zeit in ersten Ansätzen vorgenommen, jedoch finden sich aktuell nur wenige empirische Arbeiten, die mögliche interindividuelle Effekte der Achtsamkeit zum Gegenstand der Untersuchung machen. Für die vorliegende Studie wurden 124 Führungs- und Führungsnachwuchskräfte im Rahmen von Potenzialanalysen zur Personalentwicklung nach der Assessment-Center Methode bei der Führung von kritischen Mitarbeitergesprächen beobachtet und beurteilt. Ausgehend von der Annahme einer erhöhten Anforderung an die emotionale Selbstregulation der Führungskräfte im Rahmen solcher Gespräche wurden über Selbsteinschätzungen der Führungskräfte neben der individuellen Achtsamkeit, die individuellen Emotionsregulationsstrategien und Parameter der erlebten psychischen Beanspruchung erhoben. Die Emotionsregulationsstrategie der „Reinterpretation“ konnte im Rahmen der Datenaufbereitung als wesentliche Variable mit Bezug zur Achtsamkeit erfasst werden. Sie beschreibt die Fähigkeit zur Empathie und Perspektivenübernahme durch die Führungskraft und einer positiven Gesamteinschätzung der kritischen Situation.

Die vorliegende Untersuchung zeigt hypothesenkonforme Ergebnisse hinsichtlich eines positiven korrelativen Zusammenhangs zwischen der individuellen Achtsamkeit der Führungskräfte und deren Gesprächskompetenz sowie eines negativen korrelativen Zusammenhangs zur erlebten dysfunktionalen Beanspruchung im kritischen Mitarbeitergespräch. Ebenso zeigte sich ein positiver Zusammenhang zum Kontrollerleben als ein wesentlicher Aspekt psychischer Beanspruchung.

Das entwickelte Mediatormodell (Prädiktor: Achtsamkeit; Mediator: Emotionsregulationsstrategie „Reinterpretation“; Kriterien: Gesprächskompetenz, Psychische Beanspruchung) konnte teilweise in dieser Untersuchung bestätigt werden. Der partiell mediierende Effekt der Emotionsregulationsstrategie der „Reinterpretation“ auf den

Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Gesprächskompetenz konnte nachgewiesen werden. Ebenso konnte belegt werden, dass es einen partiell mediierenden Effekt der Emotionsregulationsstrategie der „Reinterpretation“ auf den Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Kontrollerleben gibt.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen, dass eine Übertragung des Konzepts der Achtsamkeit auf die Arbeit von Führungskräften durchaus berechtigt erscheint. Die im Rahmen der Studie zur Datenerhebung genutzte Methode des Assessment-Centers und die damit einhergehenden teststatistischen Einschränkungen der Validität stellen jedoch limitierende Faktoren in Bezug auf die Übertragbarkeit der Ergebnisse dar. Insgesamt bieten die Ergebnisse aber auch praktische Implikationen für die Gestaltung der Entwicklung von Führungskräften in Organisationen an und können zu weiterführenden wissenschaftlichen Untersuchungen zur Bedeutung des Konzepts der Achtsamkeit im Kontext von Führungsaufgaben anregen.

A Einleitung

„Wo aber das Gespräch sich in seinem Wesen erfüllt, zwischen Partnern, die sich einander in Wahrheit zugewandt haben, sich rückhaltlos äußern und vom Scheinewollen frei sind, vollzieht sich eine denkwürdige, nirgendwo sonst sich einstellende gemeinschaftliche Fruchtbarkeit“ (Buber, 2002, S. 295). So beschreibt Martin Buber¹ die Kraft eines echten Dialoges in der Beziehung zwischen zwei Menschen zueinander. Überträgt man diese Gedanken auf die heutige Arbeitswelt und – präziser – auf das Verhältnis und die Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern², so lassen sich die Potenziale unschwer erahnen, die in dieser Form der unmittelbaren Interaktion zwischen diesen beiden für jede Organisation liegen können.

Wirtschaftlich operierende Organisationen stehen heute mehr denn je in einem dynamischen Umfeld, das u. a. gekennzeichnet ist durch eine zunehmende Globalisierung, eine hohe Innovationsdichte, rasche technologische Veränderungen und eine zunehmende Diversität bei Mitarbeitern und Kunden. Zusammenfassend kann von einer ständig steigenden Komplexität, einem hohen Maß an Volatilität, erhöhter Unsicherheiten und erlebter Mehrdeutigkeiten (Frei, 2018) vor dem Hintergrund einer zunehmenden Beschleunigung der Verhältnisse (Rosa, 2005) gesprochen werden, denen Organisationen zum wirtschaftlichen Überleben gewachsen sein müssen. Letztlich ist es jedoch nicht die Organisation als soziale und wirtschaftliche Einheit, die als solche diese Anforderungen unmittelbar zu bewältigen in der Lage ist, sondern es sind stets die Führungskräfte in den Organisationen, die gemeinsam mit ihren Mitarbeitern den stetig steigenden Anforderungen gerecht werden müssen. Das wesentlichste Instrument jeder Führungskraft stellt nach Neuberger (2015) die Kommunikation in der unmittelbaren Interaktion mit den eigenen Mitarbeitern dar. Ob und inwieweit es der Organisation gelingt, mit den beschriebenen Herausforderungen erfolgreich umzugehen, hängt somit wesentlich von der Qualität der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ab. Da, wo es den Führungskräften gelingt, über die vielfältigen Gespräche mit ihren Mitarbeitern jene, wie Buber es nennt, „gemeinschaftliche Fruchtbarkeit“ immer wieder entstehen zu lassen, können Organisationen letztlich insgesamt wachsen und erfolgreich die Zukunft gestalten.

¹ Martin Buber (* 1878; † 1965), österreichisch-israelischer Religionsphilosoph.

² Aus Gründen der Lesbarkeit wird nur die männliche Form verwendet; grundsätzlich sind an jeder Stelle sowohl Frauen als auch Männer angesprochen.

Die zentrale Voraussetzung für das Gelingen solcher Kommunikationsprozesse stellen die Fähigkeiten der Führungskraft dar, dem Mitarbeiter in authentischer Weise die eigenen Sichtweisen losgelöst vom „Scheinenwollen“ mitzuteilen, in aktiver und empathischer Weise zuzuhören, offen zu sein für dessen Perspektiven und eigene Interessen und Bedürfnisse temporär „in der Schwebelage zu halten“. Es ist ein Dialog des gemeinsamen reflexiven Erkundens der gegenseitigen „kognitiven Landkarten“ mit der potenziellen Möglichkeit, auch die eigenen Sichtweisen zu verändern. Die Notwendigkeit des Loslassens gewohnheitsmäßiger Muster im Denken, Fühlen, Wollen und Handeln und eine Öffnung der Wahrnehmung, die auch mögliche zukünftige Zustände erfahrbar macht, beschreibt C. O. Scharmer (2009) deshalb als wesentliche Grundlage zukunftsfähiger Führung.

Diese Beschreibungen nehmen eine Haltung der Führungskräfte in den Fokus der Aufmerksamkeit, die mit dem Begriff der Achtsamkeit beschrieben werden kann. Achtsamkeit entspricht einer Haltung der Aufmerksamkeit und Bewusstheit für das, was im gegenwärtigen Moment im Außen, aber auch im eigenen inneren Erleben geschieht (Brown & Ryan, 2003). Die handelnde Person soll präsent sein und präzise beobachten, was sich zeigt und vorschnelle eigene Bewertungen erkennen und zurückhalten.

Das Konzept der Achtsamkeit hat in den letzten Jahrzehnten ein wachsendes wissenschaftliches Interesse gefunden. Vor allem im Bereich der Psychotherapie, der psychosomatischen Medizin und der Psychiatrie hat sich im Verlauf des letzten Jahrzehnts ein Forschungsschwerpunkt im Hinblick auf Effekte der Achtsamkeit gebildet. Eine Reihe von Metaanalysen zeigen die intraindividuelle Wirksamkeit von Achtsamkeitsinterventionen für eine größere Bandbreite von klinischen Symptomen (Hofmann et al. 2010; Keng et al. 2011). Gerade im Bereich der achtsamkeitsbasierten Stressreduktion mit der Methode der „mindfulness-based stress reduction“ (MBSR) nach Kabat-Zinn (1990) liegt zum heutigen Zeitpunkt eine Fülle von Einzelstudien und Metaanalysen zur Wirksamkeit dieses Ansatzes vor (Baer, 2003; Grossmann et al., 2004; Walach et al. 2007; Chiesa & Serretti, 2009, Hofmann et al., 2010). Für eigenständige, das Konzept der Achtsamkeit integrierende Psychotherapieformen – wie die achtsamkeitsbasierte kognitive Therapie (MBCT), die dialektisch behaviorale Therapie (DBT) und die Akzeptanz- und Commitmenttherapie (ACT) – liegt ebenfalls eine Reihe von Wirksamkeitsstudien vor (Kuyken et al., 2010; Bohus et al., 2004; Montgomery et al., 2011). Grundlegende wissenschaftliche Untersuchungen zu den Wirkfaktoren der Achtsamkeit (Sauer, 2010a) und deren neurobiologische Entsprechungen (Hölzel et al., 2013) trugen darüber hinaus in den letzten Jahren zunehmend zu einem wachsenden Verständnis

über das Konzept der Achtsamkeit bei. Die Verbesserung der Selbstregulation in emotionaler, kognitiver und verhaltensbezogener Hinsicht ist zugleich Wirkfaktor und übergeordnetes Ziel einer achtsamen Haltung im Leben (vgl. Teper et al., 2013).

In der psychologischen Führungsforschung hingegen wurde dem Konzept der Achtsamkeit über lange Zeit keine wesentliche Aufmerksamkeit entgegengebracht. So kommt in einem deutschsprachigen Standardwerk zur Führungsforschung (Blessin und Wick, 2017) der Begriff der Achtsamkeit nicht vor. Erst seit wenigen Jahren findet unter der Bezeichnung „mindful leadership“ eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Konzept der Achtsamkeit und dessen Bedeutung für die Gestaltung von Führungsaufgaben in Organisationen statt (Glomb et al., 2011; Reb & Atkins, 2015). Sauer, Andert, Kohls & Müller (2011) kommen in einem Überblicksartikel zum Stand der empirischen Forschung im Feld des „mindful leadership“ zwar zu dem Schluss, dass Erkenntnisse, die aus der bisherigen empirischen Forschung zur Achtsamkeit im Kontext der Gesundheitswissenschaften gewonnen wurden, in begründbarer Weise auch auf den Kontext von Führungsaufgaben in Organisationen übertragen werden können. Jedoch bemängeln die Autoren gleichzeitig die geringe Anzahl an empirischen Untersuchungen, welche die interindividuellen Effekte von Achtsamkeit im Rahmen von Führungsaufgaben auf Basis von Stichproben mit Führungskräften zum Gegenstand der Forschung machen. Die Literaturrecherche zur vorliegenden Arbeit zeigt, dass diese Einschätzung bis zum heutigen Tag Gültigkeit besitzt. Daher verfolgt diese Arbeit das primäre Ziel, einen wissenschaftlichen Beitrag zur Untersuchung der interindividuellen Wirksamkeit der Achtsamkeit von Führungskräften in der Bearbeitung konkreter Führungsaufgaben in wirtschaftlich operierenden Organisationen zu leisten. Aus der Fülle möglicher Führungsaufgaben wurde das Führen kritischer Mitarbeitergespräche im Rahmen der vorliegenden Studie ausgewählt. Die Anlässe dazu (z. B. mangelnde Leistung oder Fehlverhalten des Mitarbeiters) implizieren deren besondere Bedeutung für die weitere Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter (vgl. Neuberger, 2015). Die vorliegende Studie untersucht den Zusammenhang zwischen der individuellen Ausprägung der Achtsamkeit aufseiten der Führungskräfte und deren Gesprächskompetenz in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche. Nach Weibler (2016) stellt eine angemessene Emotionsregulation der Führungskräfte eine wesentliche Anforderung in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche dar. Da die Variable der Emotionsregulation zugleich auch als ein zentraler Wirkfaktor der Achtsamkeit betrachtet werden kann, werden in diese Untersuchung Strategien der Emotionsregulation in deren Bedeutung für den Zusammenhang

zwischen Achtsamkeit und Gesprächskompetenz in kritischen Mitarbeitergesprächen einbezogen.

Gleichzeitig wird auch der mögliche intraindividuelle Aspekt der Wirkung von Achtsamkeit in Bezug zu Parametern der durch die Führungskräfte erlebten psychischen Beanspruchung und zu möglichen Strategien der Emotionsregulation in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche beleuchtet.

Im theoretischen Teil der Arbeit (Teil B) werden zunächst die zentralen Aspekte des Konzepts der Achtsamkeit aus ursprünglich buddhistischer Perspektive und im Weiteren aus wissenschaftlicher Betrachtungsweise dargestellt. Die zentralen Wirkmechanismen der Achtsamkeit werden in den folgenden Kapiteln herausgearbeitet und in deren Bedeutung hinsichtlich der Verwendung des Achtsamkeitskonzeptes im Kontext der Führung von Mitarbeitern erörtert. Mit Blick auf eine Reihe aktueller Führungstheorien wird in den weiteren Ausführungen untersucht, inwieweit das Konzept der Achtsamkeit direkt oder indirekt Bestandteil dieser Theorien ist. Im Anschluss daran wird der aktuelle Forschungsstand zur Verwendung des Konzepts der Achtsamkeit mit Blick auf die intraindividuellen Aspekte der Stressprävention und die interindividuellen Aspekte der Interaktion der Führungskräfte mit Mitarbeitern im Kontext von Führungsaufgaben dargestellt. Zuletzt werden im theoretischen Teil dieser Arbeit das Forschungsmodell und die daraus abgeleiteten Hypothesen für die vorliegende Untersuchung vorgestellt. Im methodischen Teil dieser Arbeit (Teil C) werden die Rahmenbedingungen der Untersuchung und die eingesetzten Messinstrumente sowie der Prozess der Datenerhebung und die ausgewählte Stichprobe beschrieben. Im Ergebnisteil (Teil D) wird zunächst die Aufbereitung der gewonnenen Daten dargestellt, und darauf aufbauend werden die zentralen Forschungsfragen untersucht. Die Diskussion der gewonnenen Ergebnisse und eine kritische Stellungnahme zu methodischen Aspekten der vorliegenden Arbeit in Verbindung mit einem Ausblick auf mögliche Implikationen für die Führungspraxis vollenden im Teil E diese Arbeit.

B Theoretischer Hintergrund

1 Der Ursprung und die Entwicklung des Begriffs der Achtsamkeit

Ursprünglich entstammt das Konzept der Achtsamkeit (engl. mindfulness) dem frühen Buddhismus (6. Jh. v. Chr., Indien) und stellt einen der wesentlichsten Aspekte der Lehrreden des unter dem Namen Buddha (wörtlich: der Erwachte) bis heute bekannten und in Indien geborenen Prinzen Siddharta Gautama (ca. 563–483 v. Chr.)³ dar.

Die Lehre Buddhas beschreibt die Entstehung und die Befreiung vom Leid und gründet auf den sogenannten vier edlen Wahrheiten. Die erste edle Wahrheit stellt fest, dass das Leben unweigerlich Leid mit sich bringt und dies nicht zu verhindern ist. Die zweite beschreibt die Ursachen für das Leid. Buddha sieht in erster Linie die Gier, den Hass und die Verblendung als bedeutsame Ursachen für das Leiden an. Die dritte edle Wahrheit verspricht die Möglichkeit zur Beendigung des Leidens durch die Tatsache, dass das Leid erlischt, wenn die Ursachen für das Leiden wegfallen. Die vierte edle Wahrheit beschreibt den edlen achtfachen Pfad zur Beendigung des Leids und zeigt jene acht Aspekte auf, die es im Leben dafür zu verwirklichen gilt: die rechte Erkenntnis; die rechte Gesinnung; die rechte Rede; die rechte Tat; der rechte Lebenserwerb; die rechte Anstrengung; *die rechte Achtsamkeit* und die rechte Sammlung (vgl. Bechert & Gombrich, 2008). Die rechte Achtsamkeit stellt in der buddhistischen Lehre das erste von sieben Erleuchtungsgliedern dar. Dies unterstreicht die grundlegende Bedeutung der Achtsamkeit als Voraussetzung zur Erkenntnis der Wirklichkeit und einer harmonischen Entwicklung der geistigen Fähigkeiten im Gleichgewicht (vgl. Nyanaponika, 2007).

In den Lehrreden von den „Grundlagen der rechten Achtsamkeit“ (Satipatthana-Sutta) und vom „bewussten Ein- und Ausatmen“ (Anapanasati-Sutta) beschreibt Buddha die Praxis der rechten Achtsamkeit als den Weg zur endgültigen Befreiung von den drei großen Quellen des menschlichen Leids: Gier, Hass und Verblendung. Der Begriff der Achtsamkeit ist eine Übersetzung des Lehrbegriffes *Satipatthana* aus der Pali-Sprache⁴ und ein Kompositum. Der Wortbestandteil „*sati*“ hat im

³ Die genauen Daten zur Geburt sind wissenschaftlich umstritten und differieren in der Literatur stellenweise erheblich (vgl. Bechert & Gombrich, 2008).

⁴ Pali gehört zu den Prakrit-Sprachen, die jene indoarischen Sprachen bezeichnen, die auf das Altindische folgten. Sie wurden etwa in der Zeit vom 6. Jh. v. Chr. bis zum 11. Jh. n. Chr. gesprochen. Pali bedeutet übersetzt *Text* oder *Zeile* und stellt die Sprache dar, in der die Lehrreden

nicht-buddhistischen Sanskrit⁵ die Grundbedeutung „Gedächtnis“. In buddhistischer Betrachtung verbirgt sich dahinter jedoch weit mehr als die bloße Funktion der Erinnerung. Dort ist in erster Linie eine auf den gegenwärtigen Moment gerichtete, wache Aufmerksamkeit bei klarer Bewusstheit gemeint und kann unmittelbar mit „Achtsamkeit“ oder „Gewahrsein“ übersetzt werden. Der Wortbestandteil „*patthana*“ beschreibt einerseits die vier Hauptaspekte der Achtsamkeit (Körper, Gefühl, Bewusstseinszustand und Geistesobjekte) und andererseits den Aspekt der Aufrechterhaltung der Achtsamkeit (*upatthana*: wörtlich das Nahbei-Stellen; vgl. Nyamaponika, 2007).

In der überwiegenden Zahl wissenschaftlicher Veröffentlichungen zum Thema der Achtsamkeit werden die Herkunft des Begriffes und die damit verbundenen Vorstellungen in die frühe Zeit des entstehenden Buddhismus – wie oben beschrieben – eingeordnet. Rose & Wallach (2004) sehen jedoch auch eine deutliche Schnittmenge zur abendländischen Kultur und deren über Jahrhunderte verlaufende Prägung durch die christliche Religion. In den Schriften christlicher Mystiker – wie z. B. Augustinus⁶, Meister Eckehard⁷, Hildegard von Bingen⁸ und Hugo de Balma⁹ – wurden der inneren Erfahrung und der Selbsterkenntnis des Menschen stets eine große Bedeutung zugemessen. Dieser Erfahrungsweg weist große Ähnlichkeiten zur Achtsamkeit im buddhistischen Sinne auf. Rose & Walach (2004) zeigen am Beispiel des mittelalterlichen Mystikers Hugo de Balma, dessen Überlieferungen viele späteren Mystiker beeinflusste, die Verbindungslinie zwischen der christlichen Mystik und der Achtsamkeitslehre auf. Hugo de Balma geht von der Möglichkeit einer unmittelbaren Erfahrung Gottes ohne vorherige theologische Schulung und Übung aus und vertrat damit eine revolutionäre These im Kontext der

Buddhas im sog. *Pali-Kanon* erstmals niedergeschrieben wurden (vgl. Bechert & Gombrich, 2008).

⁵ Sanskrit ist die noch heute gebräuchliche Sprache der Dichtung und Wissenschaft in Indien (Duden, 2017).

⁶ Augustinus von Hippo (* 345; † 430) war ein lateinischer Kirchenlehrer der Spätantike. In den von ihm veröffentlichten Bekenntnissen (lat. *Confessiones*) beschreibt Augustinus autobiografisch die Phasen seiner eigenen spirituellen Entwicklung (vgl. Flasch & Mojsisch, 1989).

⁷ Meister Eckhart (* 1260; † 1328) war ein spätmittelalterlicher Philosoph und Theologe, dessen zentrale Gedanken der Bildung einer spirituellen Lebenspraxis galten (vgl. Flasch, 2010).

⁸ Hildegard von Bingen (*1098; † 1179) gilt als bedeutende Vertreterin der christlichen Mystik des Mittelalters. Als Benediktinerin, Dichterin, Heilerin und Komponistin wird sie in der katholischen Kirche bis zum heutigen Zeitpunkt als Heilige und Kirchenlehrerin verehrt (vgl. Diers, 2005).

⁹ Hugo de Balma (exakte Lebensdaten und Identität unbekannt), ein Kartäuser Mönch, schrieb ca. 1260–1280 sein Hauptwerk „*De Mystica Theologia*“ und beschreibt darin eine auf unmittelbarer Erfahrung beruhende und der Rationalität überlegene Erkenntnismöglichkeit des Menschen (vgl. Walach, 1996).

damaligen christlichen Vorstellungswelt. Er sieht die Unmittelbarkeit der Erfahrung ohne gedankliche Vorstellungen und Bilder als direkten Weg zu Gott. Die Voraussetzung zu dieser Erfahrung sieht Hugo de Balma in der Bereitschaft und Liebe. Erforderlich sei allein die völlige Ausrichtung auf die reine, inhaltsleere Rezeptivität, die eine Offenheit verwirklicht, welche eine unmittelbare Erfahrung der Wirklichkeit und damit im Verständnis einer christlichen Mystik eine unmittelbare Erfahrung Gottes ermöglicht. Reine Rezeptivität kann verstanden werden als eine Herauslösung der Aufmerksamkeit aus den Raum-Zeit-Koordinaten des erlebenden Subjekts und dem Eintreten in eine Gegenwart, die als anfangs- und endlos erlebt wird. Die vollständige Versenkung der Aufmerksamkeit in den jeweiligen Augenblick stellt eine Erfahrung dar, welche die Mystiker mit dem lateinischen Begriff „Nunc stans“ (dt.: „stehendes Jetzt“) benannt haben. Diese Erfahrung wird nach Hugo de Balma durch Liebe ermöglicht, die ihrerseits wiederum das Ergebnis dieser Erfahrung ist.

Auch aus philosophischer Perspektive wurden Aspekte der Achtsamkeit oftmals als wesentliche Aspekte eines gelingenden Lebens formuliert. So schrieb bereits Marc Aurel¹⁰ in seinen Selbstbetrachtungen: „Lege alles andere beiseite, halte nur an jenem einen fest, und bedenke überdies, daß wir nur diesen kurzen gegenwärtigen Augenblick leben; die übrige Zeit ist entweder schon durchlebt oder liegt noch im Dunkel“ (Aurel, M., 1992, S. 47). An anderer Stelle ergänzt er: „Erträume nicht noch mehr zu dem hinzu, was die sinnlichen Wahrnehmungen dir unmittelbar verkünden“ (Aurel, M., 1992, S. 135). Damit benennt Aurel zwei wesentliche Aspekte der Achtsamkeit: die Aufmerksamkeit auf den gegenwärtigen Moment und die reine Wahrnehmung dessen, was sich im jeweiligen Augenblick dem Wahrnehmenden ohne jede Hinzufügung bietet.

Der antike Skeptiker Pyrrhon¹¹ betonte in seinen Schriften die Zurückhaltung jeglicher Urteilsbildung und damit eine „Ungestörtheit und Windstille der Seele“ (Spierling, 2006, S. 80) als Weg zur Glückseligkeit. Diese Denkfigur findet sich in

¹⁰ Marc Aurel (* 121; † 180) war unter seinem offiziellen Namen Caesar Marcus Aurelius Antonius Augustus römischer Kaiser vom Jahr 161 bis zu seinem Tod im Jahr 181. In die Geschichte ist er als der „Philosoph auf dem Kaiserthron“ eingegangen und vertrat die philosophische Richtung des Stoizismus, nach der das Individuum den oftmals negativen Aspekten der Welt und des persönlichen Leidens mit emotionaler Selbstbeherrschung begegnen und über Gelassenheit nach Weisheit streben soll.

¹¹ Pyrrhon von Elis (* um 360 v. Chr.; † um 271 v. Chr.) war ein Philosoph aus dem antiken Griechenland und vertrat die philosophische Schule des Skeptizismus mit der Forderung nach einer kritischen Distanz und einer Enthaltung von Urteilen zu den Dingen als grundsätzliche Denkhaltung (vgl. Spierling, V., 2006).

den Konzepten der Achtsamkeit in der Zurückhaltung der Urteilsbildung über die jeweiligen Erfahrungen bzw. deren Suspension wieder.

Auch in den Arbeiten späterer Philosophen, z. B. in denen von Arthur Schopenhauer¹², finden sich Bezugnahmen auf Aspekte der Achtsamkeit. Das von ihm beschriebene „bessere Bewusstsein“ versteht Schopenhauer als eine Form der Wachheit, die angstfrei und losgelöst von Gedanken an die Vergangenheit oder die Zukunft ist. Nichts berührt den Wahrnehmenden, sein Ich ist nicht mehr verstrickt in die Formen der Welt; und er erkennt, dass das Ganze nur ein Spiel ist (vgl. Safranski, 2010).

Nietzsche¹³ (2006, S. 213) betont die Notwendigkeit dessen, was mit Achtsamkeit charakterisiert werden kann, wenn er schreibt: „Bei der ungeheuren Beschleunigung des Lebens wird Geist und Auge an ein halbes oder falsches Sehen und Urteilen gewöhnt, und jedermann gleicht den Reisenden, welche Land und Volk von der Eisenbahn aus kennenlernen. Selbstständige und vorsichtige Haltung der Erkenntnis schätzt man beinahe als eine Art Verrücktheit“. Und an anderer Stelle kommt Nietzsche (2006, S. 215) zu dem Schluss: „Es gehört deshalb zu den notwendigen Korrekturen, welche man am Charakter der Menschheit vornehmen muß, das beschauliche Element in großem Maße zu verstärken“.

Sauer (2011) charakterisiert die Entwicklung des Konzepts der Achtsamkeit in psychologischer Hinsicht unter Rückgriff auf die von psychologischen Fragestellungen beeinflusste Philosophie von Franz Brentano (1874), der in seiner Arbeit „Psychologie vom empirischen Standpunkt“ das menschliche Bewusstsein im Hinblick auf dessen Intention beschrieb, sich auf etwas hin auszustrecken. Der Begriff der Intention wird von Brentano entsprechend dessen lateinischen Ursprungs (intentatio = das Ausstrecken nach etwas) verwendet. Brentano betrachtete dieses „Ausstrecken“ des Geistes auf einen Gegenstand hin als das, was der eigene Geist ohne Unterlass tut. Gedanken sind demnach stets Gedanken von oder über etwas, und zwar auch, wenn ein vorgestelltes Objekt in der Realität nicht existiert. Brentano verstand das menschliche Bewusstsein als stets nur in Verbindung mit einem Gegenstand erfahrbar. Anderenfalls wäre es ein Bewusstsein, das sich nichts vorstellt

¹² Arthur Schopenhauer (* 1788; † 1860) war ein deutscher Philosoph und gilt als Vertreter der Schule des Idealismus in der Nachfolge von Platon und Kant. Innerhalb dessen entwickelte er den sogenannten subjektiven Idealismus und sprach dem menschlichen Willen eine zentrale Bedeutung zu (vgl. Spierling, V., 2006).

¹³ Friedrich Nietzsche (* 1844; † 1900) war ein deutscher Philosoph und vertrat, vor allem in seinen späteren Werken, eine radikale Lebensbejahung. Die christliche und platonistische Metaphysik lehnte er ab und kann als Wegbereiter postmoderner philosophischer Ansätze beschrieben werden (vgl. Spierling, V., 2006).

und über nichts nachdenkt und somit kaum als Bewusstsein bezeichnet werden kann. Auf diese Überlegungen aufbauend entwarf Edmund Husserl sein philosophisches Werk der „Phänomenologie“ (Husserl, 1993) und beeinflusste damit viele nachfolgende Denker. Husserl unterscheidet den Vorgang des Denkens von dessen Inhalten. Um zu wissenschaftlicher Erkenntnis zu gelangen, ist es erforderlich, alle impliziten Voraussetzungen, Vorannahmen, Vorurteile und gefühlsmäßige Assoziationen gedanklich in Klammern zu setzen und so den Glauben an die Existenz der äußeren Welt und den Glauben an die innere Welt, das Ich, auszuschalten. Husserl nennt dieses Ausklammern der spekulativen Hinzufügungen „Epoché“ (altgr.: „Zurückhaltung des Urteils“) und sieht darin die Grundlage, um sich den eigentlichen Phänomenen zuwenden zu können und diese so zu beschreiben, wie sie sich in unserer Erfahrung präsentieren, und nicht, wie wir glauben, wie sie in Wirklichkeit sind oder sein könnten. Durch die Bezugnahme auf die eigentliche Erfahrung unter der Voraussetzung einer Epoché wird die Phänomenologie von allen Formen dogmatischer Voraussetzungen befreit. Dies machte sie zu einem wesentlichen Impuls für die Arbeiten der philosophischen Existenzialisten. Jean Paul Sartre übernahm von Husserl die Idee einer unvoreingenommenen Zuwendung zu den Phänomenen als Grundlage, die menschliche Existenz über die subjektive Beschreibung der individuell gelebten Erfahrungen verstehen zu können (Sartre, 2010). Maurice Merleau-Ponty (1974) ergänzte in seinem Werk die von Husserl vertretene Perspektive der Zurückhaltung aller Annahmen, die den geistigen Erfahrungen zugrunde liegen, um die körperliche Dimension. Erfahrungen sind nach Merleau-Ponty immer auch körperlicher Natur. Damit lehnt er die dualistische Sichtweise in der Tradition von René Descartes¹⁴ mit einer Trennung der Welt in Geist und Materie ab und nimmt damit die Erkenntnisse neuerer naturwissenschaftlicher Forschungsarbeiten, wie z. B. Damasio (2003), und deren Bedeutung für das Körpergewahrsein als einen wesentlichen Wirkfaktor der Achtsamkeit vorweg. Im Verlauf des 20. Jahrhunderts fanden Aspekte der Achtsamkeit ihren Weg auch in die Psychotherapie. So stellt die Forderung nach einer Haltung der gleichschwebenden Aufmerksamkeit des Therapeuten in der Psychoanalyse für Sigmund Freud eine wesentliche Rolle für den Therapieerfolg dar. Diese Haltung kann als eine vollkommene Präsenz beschrieben werden und liegt damit in unmittelbarer Nähe zum Konzept der Achtsamkeit (Freud, 1999). Im Kontext der humanistischen Psychotherapieform der Gestalttherapie (Perls, Hefferlein & Goodman, 1951) wurde die Achtsamkeit unter der

¹⁴ René Descartes (* 1596; † 1650) war ein französischer Philosoph und Vertreter der Schule des Realismus. Bis in die Neuzeit hinein wurde der von ihm eingeführte Dualismus von Geist und Materie in der Wissenschaft vertreten (vgl. Spierling, V., 2006).

Bezeichnung „awareness“ unmittelbar einbezogen. Perls sah darin den zentralen Schlüssel, der Veränderung und Wachstum beim Klienten auslöst. Insgesamt legt die Gestalttherapie einen besonderen Fokus auf den guten Kontakt zwischen Therapeut und Klient; Letzterer soll in seiner Individualität vom stets präsenten Therapeuten gesehen und anerkannt werden (vgl. Harrer & Weiss, 2016). Mit der sogenannten „dritten Welle der Verhaltenstherapie“ fand die Achtsamkeit explizite Berücksichtigung in modernen Psychotherapieformen. In der „Dialektisch-Behavioralen Therapie“, die von Linehan (1996) für die Behandlung von Borderline-Persönlichkeitsstörungen entwickelt wurde, stellen „Skill-Trainings“ zur Achtsamkeit einen wesentlichen therapeutischen Baustein dar. Die „Mindfulness Based Cognitive Therapy“ (MBCT) wurde von Zindel et al. (2001) zur Rückfallprävention bei Depressionen auf der Grundlage des MBSR-Programms nach Kabat-Zinn entwickelt und bezieht das Konzept der Achtsamkeit ebenfalls in unmittelbarer Weise in die therapeutische Arbeit ein. Eine weitere eng am Konzept der Achtsamkeit orientierte Therapieform stellt die „Acceptance and Commitment Therapy“ (ACT) dar. Sie wurde von Hayes, Strosahl & Wilson (1999) entwickelt und beschreibt Achtsamkeit als ein wichtiges Therapieziel, um eine akzeptierende Haltung gegenüber persönlichen Erlebensqualitäten zu erlangen. Auf dieser Basis soll es Menschen ermöglicht werden, zielorientiert und konsequent unter Beachtung ihrer persönlichen Werte zu handeln.

2 Definitionen von Achtsamkeit

In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Begriff der Achtsamkeit und im Rahmen einer anwendungsorientierten empirischen Forschungsarbeit ist es zunächst unabdingbar, einen Überblick über die Unterschiede und Gemeinsamkeiten verschiedener begrifflicher Definitionen von Achtsamkeit zu erhalten. Ziel ist es hierbei, die einzelnen Aspekte der Achtsamkeit im Rahmen der vorgestellten Definitionen herauszuarbeiten, um eine möglichst klare Begriffsbestimmung als Grundlage für die hier vorgelegte Arbeit ableiten zu können.

2.1 Definitionen im buddhistischen Kontext

Wie oben dargestellt, entstammt der Begriff der Achtsamkeit dem frühen Buddhismus und nimmt bis heute eine zentrale Stellung im Rahmen östlich-spiritueller Konzepte und unterschiedlicher buddhistischer Strömungen ein. Eine in vielen Veröffentlichungen zitierte Quelle zur Definition von Achtsamkeit im buddhistischen Kontext stammt von Nyanaponika¹⁵. Er betrachtet Achtsamkeit als „das klare, unabgelenkte Beobachten dessen, was im Augenblick der jeweils gegenwärtigen Erfahrung (einer äußeren oder inneren) wirklich vor sich geht. Es ist die unmittelbare Anschauung der eigenen körperlichen und geistigen Daseinsvorgänge, soweit sie in den Spiegel unserer Aufmerksamkeit fallen. Dieses Beobachten gilt als ‚rein‘, weil sich der Beobachter dem Objekt gegenüber rein aufnehmend verhält, ohne mit dem Gefühl, dem Willen oder Denken bewertend Stellung zu nehmen und ohne durch Handeln auf das Objekt einzuwirken. Es sind die ‚reinen Tatsachen‘, die hier zu Wort kommen sollen. Wenn sich nun aber an ein anfänglich reines Registrieren dieser Tatsachen aus alter Gewohnheit doch wieder gleich Bewertungen und andere Reaktionen anschließen, so sollen dann eben diese Reaktionen selber sofort wieder zum Gegenstand Reinen Beobachtens gemacht werden“ (Nyanaponika 2007, S. 26, Anführungen im Original).

Mit dieser Beschreibung setzt er Achtsamkeit mit reinem Beobachten gleich und hebt dadurch den Prozesscharakter der Achtsamkeit hervor (vgl. Sauer, 2011). Die für ihn wesentlichen Bestimmungsstücke der Achtsamkeit sind die vollkommene Präsenz im jeweiligen Moment und die Bewertungsfreiheit dem jeweiligen Objekt

¹⁵ Unter dem Namen Nyanaponika hat der in Deutschland geborene Siegmund Feniger (* 1901; † 1994) als buddhistischer Mönch im heutigen Sri Lanka gelebt und gelehrt. Er hat durch seine Schriften in wesentlicher Weise zur Verbreitung buddhistischer Grundlagen in der westlichen Welt beigetragen.

gegenüber. Nyanaponika spricht hier nicht von Akzeptanz gegenüber dem, was sich zeigt, sondern postuliert eine Haltung jenseits von Akzeptanz oder gar Ablehnung. Er charakterisiert diese ambivalente Haltung als innere Freiheit. Sauer (2011) beschreibt diese Haltung mit dem Begriff des Gleichmuts.

Suzuki (2006), ein Meister des Zen-Buddhismus, der japanischen Variante achtsamkeitsbasierter Sammlung des Geistes, betont den Anfängergeist (beginner's mind) als wesentlichen Bestandteil der Achtsamkeit in der Zen-Praxis. „It is the kind of mind which can see things as they are, which Stepp by step and in a flash can realize the original nature of everything.“ (Suzuki, 2006, S. 14)

Thich Nhat Hanh, ein zeitgenössischer buddhistischer Mönch, der durch eine Vielzahl an Veröffentlichungen zum Thema der Achtsamkeit einen hohen Bekanntheitsgrad erreicht hat, beschreibt Achtsamkeit als „die Fähigkeit, in jedem Augenblick unseres täglichen Lebens wirklich präsent zu sein. Achtsamkeit ist eine Art von Energie, die jedem Menschen zur Verfügung steht. Wenn wir sie pflegen, wird sie stark, wenn wir sie nicht üben, verkümmert sie. Achtsamkeit lässt uns erkennen, was im gegenwärtigen Augenblick in uns und um uns herum wirklich geschieht“ (Thich Nhat Hanh, 2009, S. 19). Damit beschreibt er die Präsenz als wesentlichen Faktor der Achtsamkeit.

2.2 Definitionen im Kontext wissenschaftlicher Forschung

Kabat-Zinn (1990, 2003), einer der bekanntesten Autoren zum Thema Achtsamkeit und deren positiven gesundheitlichen Wirkungen, schlägt eine operationale Arbeitsdefinition der Achtsamkeit vor, die in einer großen Zahl von Veröffentlichungen zum Thema Achtsamkeit als Grundlage der jeweiligen Erörterungen verwendet wird. Kabat-Zinn beschreibt Achtsamkeit als „the awareness that emerges through paying attention on purpose, in the present moment, and nonjudgmentally to the unfolding of experience moment by moment“ (Kabat-Zinn, 2003, S. 145). In dem von ihm entwickelten Behandlungsverfahren mit der Methode der „Mindfulness-Based Stress Reduction“ (MBSR) setzt er achtsamkeitsbasierte Meditation in der Psychotherapie ein. Kabat-Zinn (1990) benennt sieben Attribute, die für ihn Achtsamkeit kennzeichnen: Nicht-Urteilen, Geduld, Anfängerhaltung, Vertrauen, Aufgabe von Zielen, Akzeptanz dessen, was sich zeigt, und Loslassen. Der Begriff der Achtsamkeit soll nach Kabat-Zinn (2011) jedoch eher als ein „Schirmbegriff“ (Umbrella Term) verstanden werden, der durchaus unterschiedliche Bedeutungen enthalten kann und keine sprachliche Eingrenzung vornehmen soll. Der Begriff der

Achtsamkeit soll es aus seiner Sicht ermöglichen, traditionelles buddhistisches Wissen und moderne klinische Medizin miteinander zu verbinden.

Langer (2000) unterscheidet sich mit ihrer Definition von Achtsamkeit deutlich von den meisten gängigen Definitionen. Sie beschreibt Achtsamkeit als einen Prozess der Wahrnehmung mit dem Fokus auf das Treffen neuer Unterscheidungen innerhalb des jeweiligen Wahrnehmungsfeldes. „Mindfulness can be best understood as the process of drawing novel distinctions“ (Langer, 2000, S. 1). Die Bedeutsamkeit dessen, was wahrgenommen wird, betrachtet Langer dabei als unerheblich. Entscheidend für den Zustand der Achtsamkeit ist die aktive Fokussierung auf mögliche neue Unterschiede. Durch die Konzentration auf das mögliche Neue und die unmittelbare Bildung neuer Kategorien wird die Aufmerksamkeit des Wahrnehmenden in der Gegenwart verankert. Die Vermeidung der Anwendung bekannter Unterscheidungen und Kategorien, die in der Vergangenheit möglicherweise relevant waren, ermöglicht eine größere Bewusstheit für die aktuelle Situation. Denn gerade diese alten Kategorien und Unterscheidungen leiten in besonderer Weise unser Verhalten und erschweren oder verunmöglichen den Blick auf die besonderen Erfordernisse der momentanen Situation. Die unhinterfragte Anwendung der alten Kategorien ohne Blick für neue Unterscheidungen bezeichnet Langer als gedankenloses und von Stereotypen gekennzeichnetes Verhalten (mindless behavior). Aus dem Prozess der Fokussierung auf neue Unterscheidungen und der unmittelbaren Bildung neuer Kategorien ergeben sich laut Langer folgende Konsequenzen:

- eine höhere Sensitivität des Wahrnehmenden für die eigene Umgebung
- ein höheres Maß an Offenheit für neue Informationen
- die Entwicklung neuer Kategorien zur Strukturierung der eigenen Wahrnehmung
- eine gesteigerte Aufmerksamkeit für multiple Perspektiven bei möglichen Problemlösungen

In diesem Ansatz zur Charakterisierung der Achtsamkeit sieht Sauer (2011) den Übergang von einer rein phänomenologischen Beschreibung des Konstruktes der Achtsamkeit in die Tiefenstruktur der psychologischen Prozesse der Achtsamkeit als vollzogen an.

Mit ihrer Betonung auf die Fokussierung neuartiger Aspekte im Erfahrungsfeld und damit die Erschaffung neuer Kategorien als wesentliches Merkmal von Achtsamkeit zeigen sich bei Langer auch Parallelen zu anderen Beschreibungen der Achtsamkeit bzw. Teilaspekte dieser auf. So beschreibt Kabat-Zinn (1990) als ein wesentliches Merkmal der Achtsamkeit die geistige Haltung eines Anfängers

(beginner's mind). Ebenso konstatiert Suzuki (2006), dass die Haltung des Praktizierenden im Zen-Buddhismus stets die eines Anfängers sein soll, der die Dinge ständig hinterfragt und einer neuen Ordnung unterzieht. Sternberg (2000) schließt sich unmittelbar der Definition von Langer an, fragt aber weitergehend, wie denn Achtsamkeit im eigentlichen Sinne zu verstehen sei. Scharmer (2009) betont in seinen Arbeiten zur „Theorie U“ im Rahmen seiner Führungsforschung in besonderer Weise den Aspekt der Offenheit für Neues, betrachtet diese jedoch als eine unmittelbare Folge gesteigerter Achtsamkeit und nicht als Ausgangspunkt der Achtsamkeit.

Langer hat in einer großen Zahl an sozialpsychologisch-empirischen Forschungsansätzen ihre Annahmen untersucht und belegt (z. B. Langer, Blank & Chanowitz, 1978; Langer & Imber, 1980; Langer & Weinmann, 1981; Langer et al. 1988; Langer & Perlmutter, 1988).

Brown & Ryan (2003) definieren Achtsamkeit über die beiden zentralen, durch das Bewusstsein umfassten Begriffe der „Awareness“ und „Attention“. Die Awareness bildet nach Ansicht der Autoren eine Art „Hintergrundradar“ des Bewusstseins, welches kontinuierlich die innere und äußere Umgebung überwacht. Unter dem Begriff der Attention verstehen die Autoren den Prozess der Fokussierung der Wahrnehmung auf die spezifischen und in der Menge limitierten inneren oder/und äußeren Erfahrungen. Ihrer Ansicht nach interagieren die beiden Aspekte Gewahrsein (Awareness) und Aufmerksamkeit (Attention) in der Weise, dass: „attention continually pulls „figures“ out of the „ground“ of awareness, holding them focally for varying lengths of time“ (Brown & Ryan, 2003, S. 822). Gewahrsein und Aufmerksamkeit stellen für Brown & Ryan relativ konstante Eigenschaften alltäglichen Funktionierens dar. Achtsamkeit kann als ein Gewahrsein und eine gesteigerte Aufmerksamkeit für die gegenwärtige Realität und den damit verbundenen aktuellen Erfahrungen beschrieben werden.

Bishop et al. (2004) betonen die Notwendigkeit der Entwicklung einer operationalen Definition von Achtsamkeit, um über darauf aufbauende weitere Forschungen ein tieferes Verständnis von Achtsamkeit und deren Anwendung zu erhalten. Sie schlagen ein Zwei-Komponenten-Modell der Achtsamkeit vor. Die erste umfasst die Selbstregulation der Aufmerksamkeit (Self-Regulation of Attention), die es ermöglicht, mentale Eindrücke im gegenwärtigen Moment bewusst zu erfassen. Es handelt sich aus Sicht der Autoren um eine völlige Präsenz, welche dazu befähigt, die steten Veränderungen der eigenen Gedanken, Gefühle und Empfindungen von Augenblick zu Augenblick zu beobachten. Die zweite Komponente definiert die

besondere Orientierung auf die eigenen Erfahrungen im gegenwärtigen Moment (Orientation to Experience), getragen durch eine innere Haltung der Neugier, der Offenheit und der Akzeptanz eben diesen Erfahrungen gegenüber. Akzeptanz definieren die Autoren unter Bezugnahme auf Roemer & Orsillo (2002) als eine Haltung experimenteller Offenheit gegenüber der Realität des jeweiligen Moments. Dies beinhaltet eine bewusste Entscheidung, die eigenen Vorstellungen zu verlassen zugunsten neuer Erfahrungen und einem aktiven Zulassen momentaner Gedanken, Gefühle und Empfindungen.

Germer (2009) definiert Achtsamkeit über das Gewahrsein der gegenwärtigen Erfahrung und die Akzeptanz dessen, was sich jeweils zeigt. Unter Rückgriff auf die Definition der Achtsamkeit von Kabat-Zinn (2003) beschreibt er auch das Nicht-Werten der jeweiligen Erfahrungen als einen die Achtsamkeit begünstigenden Aspekt. Akzeptanz stellt für ihn darüber hinaus eine Erweiterung des Nicht-Wertens dar. „Sie fügt ein gewisses Maß an Liebenswürdigkeit, Herzensgüte und Freundlichkeit hinzu.“ (Germer 2009, S. 20) Vor allem im Kontext der Psychotherapie sieht Germer die Notwendigkeit einer akzeptierenden und von Offenheit und Mitgefühl getragenen Haltung des Therapeuten als Voraussetzung zur Gestaltung einer tragfähigen Beziehung zwischen Therapeut und Patient.

Baer et al. (2006) benennen fünf Aspekte der Achtsamkeit: 1. nicht reagieren auf innere Erfahrungen; 2. Aufmerksamkeit gegenüber den eigenen Wahrnehmungen, Gedanken, Empfindungen und Gefühlen; 3. bewusstes Handeln im Gegensatz zu automatischem Handeln und Konzentration; 4. Benennen und Etikettieren mit Worten; 5. Nicht-Bewerten der eigenen Erfahrungen. Diese fünf Aspekte der Achtsamkeit wurden von Baer et al. auf faktorenanalytischem Weg im Rahmen einer empirischen Forschungsarbeit extrahiert.

Anderssen-Reuter (2007) beschreibt Achtsamkeit folgendermaßen: „Achtsamkeit ist ein Prozess, bei dem die Aufmerksamkeit nicht wertend auf den gegenwärtigen Augenblick gerichtet ist. Sie nimmt wahr, was ist, und nicht was sein soll. Das heißt: Sie ist einerseits nüchtern, real, desillusionierend, andererseits annehmend, integrierend und vielleicht sogar auf mütterliche Weise liebevoll. Achtsamkeit ist aber noch mehr: Sie ist ein Instrument, um unsere affektiven, geistigen oder körperlichen Regungen in statu nascendi zu beobachten, und sie vermittelt den Kontakt mit der Gegenwart, die, wenn sie nicht explizit in den Blick genommen wird, häufig nicht wirklich erlebt wird.“ (2007, S. 1)

2.3 Zusammenfassende Betrachtung der Definitionen zur Achtsamkeit

In wissenschaftlichen, häufiger aber noch in populären Veröffentlichungen findet sich eine Vielzahl von Definitionen oder Beschreibungen des Konstrukts der Achtsamkeit. Oftmals werden in eher beschreibender Form verschiedene Bestandteile der Achtsamkeit aufgeführt.

Sauer (2011) definiert nach gründlicher Analyse unterschiedlicher Definitionen Achtsamkeit als ein Aufmerksamkeitsphänomen, das aus zwei wesentlichen Faktoren besteht, die Sauer als Präsenz (Fokus auf das Gegenwärtige) und Gleichmut (Nicht-Beurteilen) bezeichnet.

Nilsson & Kazemi (2016) haben nach einer umfangreichen Literaturrecherche über die Jahre 1993–2016 zu Definitionen von Achtsamkeit insgesamt 308 wissenschaftliche Fachaufsätze gefunden, aus denen sie 33 Definitionen extrahiert haben. Auf diese Definitionen aufbauend gelangten die Autoren zu vier Kernelementen der Achtsamkeit: „Attention and Awareness“, „present-centeredness“, „external events“ und „Cultivation“. Das Kernelement „Attention and Awareness“ beschreiben die Autoren in Anlehnung an Brown & Ryan (2003) und sehen darin die Fähigkeit, in bewusster Weise sich selbst und damit die eigenen Kognitionen, Emotionen und körperlichen Empfindungen als Reaktionen auf situationsbezogene Einflüsse wahrzunehmen. Voraussetzung dazu ist die Fähigkeit, die Aufmerksamkeit auf spezifische Aspekte der jeweiligen Realität zu lenken. Das Kernelement „present-centeredness“ verweist nach Ansicht der Autoren auf die Orientierung des Individuums auf das „Hier und Jetzt“, d. h. auf den gegenwärtigen Moment. Das dritte Kernelement „external events“ verstehen die Autoren als Oberbegriff für alle Stimuli, die aus der Umgebung und damit von außerhalb des wahrnehmenden Individuums stammen und einen Einfluss auf dieses haben. Dieses Element der Achtsamkeit ist für die Autoren insofern von besonderer Bedeutung, als Achtsamkeit immer nur verstanden werden kann als Achtsamkeit in Bezug auf etwas hin, worauf das Individuum keine Kontrolle ausüben kann. Das Kernelement „Cultivation“ beschreibt nach Nilsson & Kazemi die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit über die Praxis der Achtsamkeit. Damit verweisen sie auch auf den grundlegenden buddhistischen Gedanken der Achtsamkeit als Übung auf dem Weg zur umfassenden mitfühlenden Liebe allen Lebewesen gegenüber. Den vier aus der Literatur extrahierten Kernelementen der Achtsamkeitsdefinitionen fügen die Autoren noch eine fünfte Dimension hinzu, die sie „Ethical-mindedness“ nennen. Dieses Element greift die soziale Dimension der Achtsamkeit auf und ebenso die Möglichkeit, über

die Praxis der Achtsamkeit Gerechtigkeit, eine ausgewogene ökologische Balance und Frieden in der Welt zu realisieren. Nilsson & Kazemi (2016) benennen diese fünf Kernelemente als „Big Five of Mindfulness“. Die Kernelemente „Cultivation“ und „Ethical mindedness“ können jedoch eher als Folgen praktizierter Achtsamkeit betrachtet werden und charakterisieren damit nicht unmittelbar Weise das Kernkonzept der Achtsamkeit.

Harrer & Weiss (2016) geben ebenfalls eine Übersicht und fassen die in der Literatur zu findenden Definitionen von Achtsamkeit mit den unterschiedlichen Komponenten zu vier Gruppen zusammen: 1. Achtsamkeit als ein Modus des Seins, der aus rezeptivem Beobachten und Gewahrsein innerer und äußerer Reize besteht; 2. Achtsamkeit als eine nicht bewertende Haltung eben jenen Erfahrungen gegenüber; 3. Techniken der Achtsamkeit und 4. erwünschte Wirkungen von Achtsamkeit.

Eine Ausnahme unter den hier dargestellten Definitionen von Achtsamkeit bildet diejenige von Langer (2000), die sich deutlich von den anderen Definitionen unterscheidet und ausschließlich von einer Fokussierung auf neue Unterscheidungen spricht, aus der heraus Achtsamkeit unmittelbar entstehen soll. Weder betont sie den Aspekt der Präsenz noch den des Nicht-Urteilens. Mit der konsequenten Ausrichtung ihres Verständnisses auf das Treffen neuer Unterscheidungen als Bestimmungsgröße der Achtsamkeit bietet sie eine sehr wichtige, jedoch in erster Linie instrumentelle Perspektive auf den Zustand der Achtsamkeit an. Dadurch wird aber zugleich deutlich, dass es sich bei ihrer Definition ebenfalls eher um eine Fokussierung auf die Konsequenzen von Achtsamkeit handelt und weniger auf eine phänomenale Analyse derselben (vgl. Sauer, 2011).

Folgt man den hier vorgestellten Definitionen aus buddhistischer und wissenschaftlicher Sicht der Achtsamkeit, so wird deutlich, dass die überwiegende Zahl der Autoren trotz einer Reihe von Unterschieden in einzelnen Formulierungen als wesentlichste Faktoren von Achtsamkeit in großer Übereinstimmung die folgenden zwei beschreiben: erstens den Faktor einer bewussten und gelenkten Aufmerksamkeit auf die Erfahrungen des jeweiligen Augenblicks, der als Präsenz bezeichnet werden kann, und zweitens den Faktor einer Haltung des Nicht-Urteilens oder der Akzeptanz gegenüber den jeweiligen sich zeigenden Bewusstseinsinhalten. Bestimmte Techniken der Achtsamkeit oder gewünschte bzw. zu beobachtende Wirkungen von Achtsamkeit sind darüber hinaus Bestandteile einiger Definitionen.

Mit Blick auf eine notwendige definatorische Stringenz kann, unter Verweis auf Sauer (2011), an dieser Stelle jedoch dargelegt werden, dass Techniken zur Erlangung von Achtsamkeit und mögliche Wirkungen von Achtsamkeit nicht zugleich auch Bestimmungsstücke einer Definition von Achtsamkeit sein sollten.

3 Zentrale Merkmale von Achtsamkeit

Wie im vorhergehenden Kapitel dargestellt, sind die in einer Vielzahl von Definitionen ähnlich beschriebenen und damit zentralen Merkmale von Achtsamkeit die Präsenz und das Nicht-Urteilen bzw. die Akzeptanz in Bezug auf die gegenwärtigen Erlebnisinhalte.

Das Fremdwort „Präsenz“ (Gegenwart, Anwesenheit) wurde im 17. Jh. aus dem französischen Wort „présence“ abgeleitet, das seinerseits auf das lateinische Wort „praesentia“ für Gegenwart zurückgeht (Duden, 2017). Im Kontext der Achtsamkeit wird unter Präsenz die bewusste und absichtsvolle Lenkung der Aufmerksamkeit auf das rezeptive Beobachten und Gewahrsein aller Wahrnehmungen innerer und äußerer Natur im gegenwärtigen Moment verstanden. Diese Wahrnehmungen umfassen alles, was sich im Bewusstsein des gegenwärtigen Augenblicks zeigt: Kognitionen, Emotionen, körperliche Empfindungen. Im formalen Achtsamkeitstraining bezieht sich die Präsenz primär nur auf die jeweiligen Sinneswahrnehmungen im Hier und Jetzt. Jedoch muss grundsätzlich festgehalten werden, dass sich die Achtsamkeit auf alle Bewusstseinsinhalte beziehen kann. Dies schließt auch vergangenheits- und zukunftsbezogene Kognitionen ein, die mit Präsenz wahrgenommen werden können.

Da dies jedoch keine Gedanken sind, die sich aus unmittelbaren Wahrnehmungen der momentanen äußeren Gegenwart ableiten, werden sie oftmals auch als Abschweifungen verstanden, von denen es wieder zur gegenwärtigen Empfindung zurückzukehren gilt. Die Psyche hat jedoch die Tendenz, sich in diesen Kognitionen in selbstvergessender Weise und somit die Präsenz im gegenwärtigen Augenblick zu verlieren. Wenn dies geschieht, soll, sobald die gedankliche Abschweifung erkannt wird, diese selbst zum Objekt der Präsenz werden, wodurch die Achtsamkeit im selben Augenblick wiedergewonnen wird. Die Feststellung der Nicht-Achtsamkeit im gegenwärtigen Augenblick ist somit auch gleichzeitig wieder Achtsamkeit. „Dies zeigt, dass Achtsamkeit keine Frage des WAS ist (Inhalt der Kognition), sondern des WIE (Umgang mit der Kognition)“ (Sauer, 2011, S. 18, Klammersetzung im Original).

In der formalen Achtsamkeitspraxis der Meditation werden unterschiedliche Methoden angeboten, um die Präsenz aufrechtzuerhalten. So wird oft empfohlen, die Aufmerksamkeit auf den eigenen Atemrhythmus zu lenken, sobald erkannt wird, dass die Gedanken abschweifen. Darüber fällt es dann leichter, zur Erfahrung des gegenwärtigen Augenblicks zurückzukehren.

Der zweite Faktor der Achtsamkeit ist der des Nicht-Urteilens bzw. der Akzeptanz gegenüber den jeweiligen Erlebnisinhalten. Michalak et al. (2012, S. 6) charakterisieren diesen Faktor als große Offenheit oder mitfühlende Akzeptanz folgendermaßen: „Dabei werden die sich in der Gegenwart entfaltenden Erfahrungen weder unterdrückt, noch verlieren wir uns in diesen (z. B. indem wir über sie nachdenken oder sie uns in Grübelprozesse stoßen), sondern wir geben uns gleichsam die ‚innere Erlaubnis‘, dass alles, was auftaucht, auch da sein darf“.

Ob das Merkmal des Nicht-Urteilens jedoch gleichzusetzen ist mit Akzeptanz, wird nicht einheitlich gesehen. In vielen Veröffentlichungen zum Thema der Achtsamkeit wird der Aspekt des Nicht-Urteilens unmittelbar gleichgesetzt mit Akzeptanz der jeweiligen Erfahrungen; dies erscheint jedoch nicht ausreichend differenziert genug. So wird im Bedeutungswörterbuch des Duden Akzeptanz gleichgesetzt mit u. a. bejahen, billigen und gutheißen (Duden, 2002), was durchaus einer Bewertung der jeweiligen Erfahrungen entspricht und somit im Widerspruch zur Haltung des Nicht-Urteilens steht.

Kabat-Zinn (1990) bezieht die Akzeptanz neben dem Nicht-Urteilen als einen weiteren wesentlichen Faktor in seine Beschreibung von Achtsamkeit ein, ebenso wie Bishop et al. (2004). Bei Letzteren kommt es zu einer Überlappung der Begriffe Offenheit und Akzeptanz, zu der die Autoren jedoch keine eindeutige Unterscheidung anbieten. Insgesamt kann aber die von ihnen beschriebene zweite Komponente der Achtsamkeit (Orientation to Experience) als ein Akzeptanzfaktor verstanden werden (vgl. Sauer, 2011).

Germer (2009) betrachtet Akzeptanz als eine Erweiterung des Nicht-Wertens der jeweiligen Erfahrungen und somit auch nicht als originären Teil der Achtsamkeit; Baer (2006) spricht ebenfalls nur von einer Nicht-Bewertung der eigenen Erfahrungen.

Brown & Ryan (2003) erklären den Faktor der Akzeptanz grundsätzlich als nicht notwendig für die Definition der Achtsamkeit. Sie beziehen sich auf ihre faktorenanalytischen Untersuchungen zur Struktur der „Mindful Attention Awareness Scale (MAAS)“, die lediglich eine Dimension der Achtsamkeit zeigen. „The first factor accounted for 95 % of the total variation across factors“ (Brown & Ryan, 2003, S. 825). Diese Dimension sehen die Autoren mit dem Begriff der Präsenz (Attention und Awareness) als ausreichend beschrieben an. Die in diesem Sinne verstandene Präsenz soll den Aspekt der Akzeptanz einschließen.

Sauer (2011) versteht Akzeptanz als ein aktives Gutheißen von Erfahrungen (Positiv-Urteilen) und sieht dies im Widerspruch zur Anforderung des Nicht-Bewertens.

Denn auch positiv zu beurteilen stellt eine Beurteilung dar. Er wählt den Begriff des Gleichmuts als Alternative zum Begriff der Akzeptanz, der in präziser Weise das zum Ausdruck bringt, was auch in den ursprünglichen buddhistischen Konzepten der Achtsamkeit mit der Haltung des Nicht-Urteilens gemeint sei. Sauer betont, dass Akzeptanz im Sinne einer wohlwollenden Haltung gegenüber den Erfahrungen des jeweiligen Augenblicks ihre Berechtigung hat, dies aber eher als mögliche Konsequenz von Achtsamkeitstrainings zu betrachten ist. Deshalb resümiert Sauer: „Sie dürfen nicht Bestandteil der Definition sein, um konzeptionelle Klarheit zu bewahren“ (2011, S. 19).

Dieser in konzeptioneller Hinsicht präzisen Sichtweise auf Achtsamkeit und deren Bestimmungsstücke Präsenz und Nicht-Urteilen bzw. Gleichmut schließt sich auch die vorliegende Arbeit in der Verwendung des Begriffs der Achtsamkeit an.

4 Achtsamkeit als Persönlichkeitsdisposition (trait) oder als Zustand (state)

Aus differenziell-psychologischer Perspektive muss die Frage gestellt werden, inwiefern Achtsamkeit als eine dispositionelle Persönlichkeitseigenschaft (trait) oder als ein temporärer Zustand (state) verstanden werden kann.

Bishop et al. (2004, S. 234) betrachten Achtsamkeit als einen, für einen bestimmten Zeitraum bewusst hergestellten Zustand und schreiben: „Mindfulness is therefore similar to a skill that can be developed with practice. We see it as much closer to a state than a trait because we believe that its evocation and maintenance is dependent on the regulation of attention while cultivating an open orientation o experience. As long as attention is purposely brought to experience ..., mindfulness will be maintained, and when attention is no longer regulated in this manner, mindfulness will cease.“

Germer (2009) beschreibt Achtsamkeit ebenfalls als einen bewussten Zustand (engl. „state“), der für jeden Menschen erreichbar ist.

Weiss & Harrer (2010) charakterisieren Achtsamkeit als eine komplexe psychische Leistung, die entwickelt und geübt werden muss. Bei Menschen mit strukturellen psychischen Störungsbildern umfasse der Entwicklungsprozess oftmals viele Jahre. Grundsätzlich beschreiben die Autoren damit aber die Achtsamkeit ebenfalls als einen Zustand und nicht als eine stabile Persönlichkeitseigenschaft.

Andere Autoren betonen dagegen einen eher dispositionellen Aspekt von Achtsamkeit, der aber auch entwickelt werden kann. So sieht Kabat-Zinn (1990) zwar die grundsätzliche Kapazität zur Achtsamkeit bei jedem Menschen, betont aber gleichzeitig, dass Individuen sich hinsichtlich ihres Willens, achtsam zu sein, unterscheiden. Brown & Ryan (2003) sehen ebenfalls die grundlegende Möglichkeit, für jeden Menschen achtsam zu sein, betonen aber auch substanzielle individuelle Unterschiede und damit den dispositionellen Charakter der Achtsamkeit.

Sternberg (2000) betrachtet Achtsamkeit als eine stabile Persönlichkeitseigenschaft und begründet dies mit dem Vergleich des Konstruktes der Achtsamkeit zum Persönlichkeitsmodell der „big-five“¹⁶ (vgl. Saum-Aldehoff, 2007) und dem darin beschriebenen, stabilen Persönlichkeitsfaktor der „Offenheit für neue Erfahrungen“

¹⁶ Das Persönlichkeitsmodell der „big-five“ unterscheidet fünf globale Dimensionen, welche die Persönlichkeit eines Menschen beschreiben: Extraversion; Neurotizismus; Verträglichkeit; Gewissenhaftigkeit und Offenheit für neue Erfahrungen (vgl. Schmidt-Atzert & Amelang, 2012, S. 239).

(engl. openness to experience). In diesem Faktor sieht Sternberg eine inhaltliche Entsprechung zur Achtsamkeit.

Glomb et al. (2011) betrachten Achtsamkeit als einen temporären Zustand der Bewusstheit, betonen aber, dass die durchschnittliche Frequenz, mit der Individuen diesen Zustand erfahren, von Person zu Person variiert. Daraus leiten sie ab, dass Individuen eine unterschiedliche Tendenz zur Achtsamkeit besitzen, die einer persönlichkeitsimmanenten Disposition ähnlich ist.

Weibler (2016) zitiert eine Untersuchung von Pepping & Duvenage (2015), derzufolge Erwachsene, die als Kinder eine sichere Bindung zu ihren Eltern aufbauen konnten, ein höheres Maß an Achtsamkeit besitzen. Dieser Befund deutet in Richtung eines dispositionellen Aspektes von Achtsamkeit.

Sauer (2011) kommt zu einer verbindenden Schlussfolgerung, wenn er konstatiert, dass Achtsamkeit sowohl als ein temporärer Bewusstseinszustand oder Bewusstseinsprozess („state“) beschrieben als auch als eine stabile Persönlichkeitsdisposition („trait“) begriffen werden kann.

Ergänzend betonen Reb et al. (2015), dass Achtsamkeit als ein mentaler Zustand, eine Persönlichkeitsdisposition oder – abgeleitet aus der grundlegenden Möglichkeit, diese zu erlernen und einzuüben – als eine kognitive Fähigkeit betrachtet werden kann.

Grundsätzlich folgt die vorliegende Arbeit den Sichtweisen von Sauer (2011) sowie denen von Reb et al. (2015). Wie im empirischen Teil der Arbeit jedoch deutlich wird, erfolgt die Untersuchung an einer Stichprobe von Führungskräften, ohne dass diese einer achtsamkeitsbasierten Intervention ausgesetzt werden. Die aus der Selbsteinschätzung (Fragebogen: MAAS; s. u.) der Probanden gewonnenen Achtsamkeitswerte entsprechen somit eher einer dispositionellen Tendenz zu achtsamem Verhalten.

5 Diagnostik von Achtsamkeit

Das zunehmende Interesse am Konzept der Achtsamkeit in der wissenschaftlichen Forschung wirft die Frage nach der Erfassung des Konstrukts der Achtsamkeit im Rahmen empirischer Untersuchungen auf. Zur Bestimmung von Effekten achtsamkeitsbasierter Interventionen in der klinischen und in der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung ist es erforderlich, geeignete Instrumente zur empirischen Erfassung der Achtsamkeit zu entwickeln. In den zurückliegenden Jahren wurde eine Reihe psychometrischer Instrumente vorgestellt, die diese Lücke schließen sollen. An dieser Stelle soll ein kurzer Überblick über einige in empirischen Studien häufiger eingesetzte Instrumente zur Erfassung der Achtsamkeit gegeben werden.

Freiburger Fragebogen zur Achtsamkeit (FFA)

Der Freiburger Fragebogen zur Achtsamkeit (FFA) wurde von Buchheld, Grossman & Walach (2002) entwickelt. Die Autoren orientierten sich bei der Entwicklung des Fragebogens eng am originär buddhistischen Verständnis von Achtsamkeit. Auf der Basis von Literaturstudien über Meditation und Achtsamkeit wurden 73 Items entwickelt, die erfahrenen Mediationslehrern und Praktizierenden vorgelegt wurden. Deren Einschätzungen führten zum Ausschluss von 35 Items der Ursprungsversion. Die psychometrischen Eigenschaften des Fragebogens wurden in der Folge an vier Stichproben mit Teilnehmern eines Meditationsprogrammes (N = 115) zu zwei Messzeitpunkten (am Anfang und Ende des Programms) getestet. Auf der Basis der ermittelten Trennschärfe¹⁷ und der Schwierigkeit¹⁸ wurden in der Folge weitere fünf Items selektiert. Anschließende Faktorenanalysen mit getrennten Daten aus beiden Messzeitpunkten ergaben eine Struktur von vier Faktoren, die insgesamt 53,9 % der Gesamtvarianz aufklärten. Folgende Faktoren wurden extrahiert: 1. gegenwärtige, nicht-identifizierte Aufmerksamkeit, 2. akzeptierende, nicht urteilende Haltung, 3. ganzheitliches Annehmen und 4. prozesshaftes, einsichtsvolles Verstehen. Zu beiden Messzeitpunkten wurden jedoch bereits 35,2 % der Varianz vom ersten Faktor (gegenwärtige, nicht-identifizierte Aufmerksamkeit) aufgeklärt, was auch für eine eindimensionale Interpretierbarkeit des Fragebogens hätte sprechen können. Von Walach et al. (2004) durchgeführte Validierungsstudien zeigten, dass für Probanden ohne Meditationserfahrungen einige

¹⁷ In der klassischen Testtheorie zeigt die Trennschärfe, wie gut die Beantwortung eines einzelnen Items das Gesamtergebnis des Tests vorhersagt (vgl. Bortz & Döring, 2016).

¹⁸ Die Schwierigkeit eines Items wird durch einen Wert gekennzeichnet, der dem Anteil derjenigen Personen entspricht, die das Item richtig lösen oder bejahen (vgl. Bortz & Döring, 2015).

Items in der vorliegenden Version des Fragebogens nur schwer verständlich waren. Die Autoren nahmen diese Items heraus und legten eine Kurzversion vor, die allgemein verständlicher ist und keine Erfahrungen mit dem Konzept der Achtsamkeit voraussetzt. Die vier-faktorielle Struktur konnte in Analysen der Kurzversion nicht bestätigt werden. Walach et al. (2004) schlussfolgern, dass Achtsamkeit zwar begrifflich und methodisch in unterschiedliche Komponenten gegliedert werden kann, jedoch grundsätzlich eine eindimensionale Struktur aufweist.

Mindfulness Attention and Awareness Scale (MAAS)

Die Mindfulness Attention and Awareness Scale (MAAS) wurde von Brown & Ryan (2003) auf Basis ihrer Definition von Achtsamkeit als eine offene, auf den Moment gerichtete Aufmerksamkeit und Bewusstheit von momentan ablaufenden Ereignissen und Erfahrungen entwickelt. Da die deutsche Version der MAAS im Rahmen der vorliegenden Arbeit zur Erfassung der Ausprägung von Achtsamkeit eingesetzt wurde, sei an dieser Stelle auf die weitergehenden Ausführungen zur Entwicklung und zum Aufbau des Fragebogens in Teil C, Kapitel 3.1 verwiesen.

Kentucky Inventory of Mindfulness Skills (KIMS)

Das Kentucky Inventory of Mindfulness Skills (KIMS) wurde von Baer et al. (2004) entwickelt. Die Autoren vertreten die Ansicht, dass Achtsamkeit ein multidimensionales Konstrukt zu verstehen ist. Jede dieser Dimensionen sollte nach Ansicht der Autoren separat gemessen werden können. Ebenso sollte der Fragebogen ohne Meditationserfahrungen bearbeitet werden können und in leicht verständlicher Form abgefasst sein. Über umfangreiches Literaturstudium und unter Einbezug konzeptioneller Überlegungen aus der „Dialectical Behavioral Therapy“ (DBT) von Linehan (1993) entwickelten die Autoren vier Faktoren: 1. Observing (das aufmerksame Beobachten aller körperlichen Empfindungen, Emotionen und Wahrnehmungen), 2. Describing (die Benennung der Empfindungen und Wahrnehmungen, ohne diese weiter zu verfolgen), 3. Acting with Awareness (die ungeteilte Ausrichtung der Aufmerksamkeit auf die gerade momentane Tätigkeit) und 4. Accepting (das bewertungsfreie Akzeptieren der Empfindungen und Wahrnehmungen ohne den Anspruch auf Veränderung; dies schließt auch die Akzeptanz des Wunsches nach Veränderung ein, ohne diesem zu folgen). Zu jeder dieser Dimensionen formulierten die Autoren in der Folge Items, die zu einer Liste von 77 Items führten. An einer studentischen Stichprobe (N = 225) wurden die Items empirisch überprüft und auf Basis psychometrischer Kriterien auf eine endgültige Anzahl von 39 Items reduziert. Die von Baer et al. (2004) vorgeschlagene vier-faktorielle Lösung

konnte mittels explorativer und konfirmatorischer Faktorenanalysen bestätigt werden. Die internen Konsistenzen der Skalen zeigten zufriedenstellende bis gute Werte ($\alpha = .83\text{--}.91$).

Toronto Mindfulness Scale (TMS)

Die Toronto Mindfulness Scale (TMS) wurde von Bishop et al. (2006) entwickelt umfasst und zwei Dimensionen. Die erste beschreibt die Ausrichtung der Aufmerksamkeit auf beliebige aktuelle Wahrnehmungen und die zweite die Qualität dieser Aufmerksamkeit (Neugier, Akzeptanz, Offenheit für Erfahrungen). Die TMS fasst in ihrer Konzeption Achtsamkeit als „state“ auf und grenzt sich dadurch von den anderen vorgestellten Instrumenten ab. Ein Inventar von 42 Items wurde in einer explorativen Faktorenanalyse an je einer Stichprobe von Probanden mit ($N = 232$) und ohne Achtsamkeitserfahrungen ($N = 158$) untersucht. Nach der Entfernung von 7 Items zeigte sich eine gute interne Konsistenz ($\alpha = .95$). Die endgültige Version der TMS umfasst 13 Items und weist eine zwei-faktorielle Struktur auf. Der erste Faktor umfasst alle Items, die von den Autoren zusammenfassend mit „Neugier“ beschrieben werden, und der zweite alle Items, die eine Distanz zur eigenen Wahrnehmung ausdrücken, dies wurde von den Autoren mit „Dezentrierung“ bezeichnet. Der Faktor der „Neugier“ erklärt 66 % der Varianz, der Faktor der „Dezentrierung“ 29 %. Die interne Konsistenz des TNS zeigte zufriedenstellende Kennwerte auf ($\alpha = .88$ und $.91$).

Cognitive and Affective Mindfulness Scale Revised (CAMS-R)

Die Cognitive and Affective Mindfulness Scale Revised (CAMS-R) wurde von Feldmann et al. (2007) in einer revidierten Form vorgelegt. Die internen Konsistenzen der ursprünglichen Form, entwickelt von Feldmann et al. (2004), erschienen den Autoren nicht ausreichend. Mit einem Pool von 35 Items wurden erste psychometrische Analysen an einer studentischen Stichprobe ($N = 548$) erarbeitet. Auf der Basis faktorenanalytischer Auswertungen ergab sich ein Modell mit insgesamt 12 Items, das aus den folgenden vier Faktoren besteht: 1. Aufmerksamkeit, 2. Gewahrsein, 3. Gegenwartsfokus und 4. Akzeptanz. Die interne Konsistenz der CAMS-R wurde mit $\alpha = .74 - .77$ errechnet.

Five Factors Mindfulness Questionnaire (FFMQ)

Der Five Factors Mindfulness Questionnaire (FFMQ) wurde von Baer et al. (2006) auf Basis von fünf Achtsamkeitsinventaren (MAAS, KIMS, CAMS, FFA, MQ) entwickelt. Die Autoren analysierten die 112 Items der Achtsamkeitsinventare

mittels einer explorativen Faktorenanalyse und konnten eine Struktur mit fünf Faktoren darstellen, welche 33 % der Varianz zu erklären imstande waren. Vier der fünf Faktoren zeigten eine hohe Übereinstimmung mit den Faktoren Observing, Describing, Acting with Awareness und Nonjudging des KIMS von Baer et al. (2004). Der fünfte Faktor setzt sich in erster Linie aus den Items der FMA und des MQ zusammen und beschreibt den Aspekt des „Nonreacting“ auf die jeweils aktuellen Erfahrungen hin. Weitere Untersuchungen führten zu Verkürzungen der Skala auf letztlich 39 Items. Die internen Konsistenzen erscheinen mit $\alpha = .75 - .91$ zufriedenstellend.

Southampton Mindfulness Questionnaire (SMQ)

Der Southampton Mindfulness Questionnaire (SMQ) wurde von Chadwick et al. (2008) auf Basis des vom selben Autor (2005) entwickelten Mindful Questionnaire (MQ) weiterentwickelt. Der Fragebogen besteht aus 16 Items, die sich auf sorgenvolle Gedanken und Vorstellungen beziehen. Die Items sind zweigeteilt formuliert und beginnen mit der Formulierung „Normalerweise, wenn ich sorgenvolle Gedanken oder Vorstellungen habe, [...]“, um dann in eine Formulierung mit Bezug zur Achtsamkeit überführt zu werden „[...] kann ich diese einfach wahrnehmen, ohne auf sie zu reagieren“. Auf Basis einer Untersuchung mit insgesamt 256 Probanden konnte eine eindimensionale Struktur des Achtsamkeitsmodells faktorenanalytisch aufgezeigt werden. Die interne Konsistenz des Fragebogens zeigt mit $\alpha = .89$ einen guten Wert auf.

6 Wirkfaktoren-Modelle der Achtsamkeit

Vor dem Hintergrund der steigenden Anzahl an Erkenntnissen zur grundsätzlichen Wirksamkeit von Achtsamkeit und achtsamkeitsbasierten Interventionen kann die Frage gestellt werden, welche spezifischen Wirkfaktoren der Achtsamkeit beschrieben werden können, mittels derer die gefundenen Effekte erzielt werden. In einer Reihe von Veröffentlichungen werden zentrale Wirkfaktoren beschrieben und teilweise in Studien auch empirisch abgesichert. Einen Überblick über einige zentrale Wirkfaktoren und deren Einordnung hinsichtlich ausgewählter Kriterien empirischer Forschung bietet Sauer (2011). Harrer & Weiss (2016) beschreiben und diskutieren in umfänglicher Weise mögliche Wirkfaktoren der Achtsamkeit im psychotherapeutischen Kontext. Im Rahmen dieser Arbeit sollen die Wirkfaktoren-Modelle von Shapiro, Carlson, Astin & Freedman (2006) und von Glomb, Duffy, Bono & Yang (2011) ausführlicher dargestellt werden. Vor allem die zuletzt genannten Autoren beschreiben die Wirkfaktoren der Achtsamkeit mit Blick auf deren Bedeutung im Kontext der Forschung zu positiven Effekten von Achtsamkeit im Arbeitskontext.

6.1 Das Reperceiving Modell von Shapiro, Carlson, Astin & Freedman

Shapiro, Carlson, Astin & Freedman (2006) beschreiben in ihrem Reperceiving-Modell der Achtsamkeit, welches aus den drei Komponenten Absicht (Intention), Aufmerksamkeit (Attention) und innere Haltung (Attitude) besteht, den Meta-Mechanismus des Perspektivwechsels (Reperceiving) als wesentlichen Wirkfaktor der Achtsamkeit. Einen Perspektivwechsel vorzunehmen, hat zur Voraussetzung, gleichsam aus einem inneren Abstand heraus die eigenen Erlebensqualitäten zu beobachten und diese nicht zu beurteilen. Man stellt sich gedanklich „neben sich selbst“ und beobachtet, welche Eindrücke und Empfindungen erlebt werden und hält deren Beurteilung in der Schweben. Aus dem so gewonnenen inneren Abstand heraus kann dann die Perspektive gewechselt werden, und es können die sich in der eigenen Wahrnehmung zeigenden Phänomene bspw. aus der Sicht des Gegenübers betrachtet werden. Shapiro et al. (2006) beschreiben die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel als Folge eines natürlichen Entwicklungsprozesses, der sich im Verlauf des Lebens bis ins hohe Erwachsenenalter immer weiter verstärkt bzw. verstärken kann. Etwas, was vorher als Subjekt erfahren wird, wird durch den Perspektivenwechsel zum Objekt der Erfahrung. Es wird somit getrennt von den eigenen inneren

Empfindungen, die mit der Wahrnehmung des Geschehens unmittelbar verbunden sind, aber grundsätzlich nicht dem objektiven Geschehen zugerechnet werden können. Somit, resümieren die Autoren, ist die Praxis der Achtsamkeit eine einfache Fortführung dieses natürlichen Prozesses, mittels dessen die Fähigkeit im Laufe des Lebens zunimmt, mit Objektivität auf die eigenen inneren Erfahrungen schauen zu können (Shapiro et al., 2006). Unter dem Begriff des „Reperceiving“ siedeln die Autoren vier weitere Faktoren an, die dadurch induziert werden und mögliche Wirkungseffekte verstärken:

Selbstregulation

Mit diesem Begriff beschreiben die Autoren die Fähigkeit von Systemen, sich zu stabilisieren und gleichzeitig die Möglichkeit zur Veränderung und Anpassung aufrechtzuerhalten. Die Autoren beschreiben dabei eine Feedback-Schleife, die es ermöglicht, über eine intendierte und bewertungsfreie Aufmerksamkeit in Verbindung mit sich selbst und anderen Menschen zu treten. Diese Verbindung bietet neue Informationen, die den Prozess der Selbstregulation erleichtern, sodass das System darüber zu einer neuen inneren Ordnung gelangen kann. Dies kann in der Folge einen rascheren Ausstieg aus z. B. gesundheitsschädlichen Verhaltensweisen ermöglichen.

Werteklärung

Ein Perspektivenwechsel soll es den Menschen erleichtern, über die damit verbundene innere Distanz einen freieren Blick auf das zu bekommen, was ihnen in den jeweiligen Situationen tatsächlich von Bedeutung ist. Eigene Werte werden klarer gesehen und können von Werten anderer Menschen, die möglicherweise unbewusst übernommen werden, bewusst abgegrenzt werden. Brown & Ryan (2003) konnten in einer Studie nachweisen, dass achtsame Probanden sich kongruenter zu ihren eigenen Werten verhielten.

Flexibilität auf der kognitiven, emotionalen und verhaltensbezogenen Ebene

Ein Perspektivenwechsel soll nach Argumentation der Autoren die Flexibilität im kognitiven, emotionalen und verhaltensbezogenen Bereich erhöhen. Eigene Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster werden erkannt, und es kann zu einem Prozess der Disidentifikation von diesen ggf. einschränkenden Mustern kommen. An die Stelle eines reflexhaften und auf Automatismen und Impulsen beruhenden Erlebens und Verhaltens können in flexibler Weise neue Qualitäten treten, die einen

erfolgreicheren und gesünderen Umgang mit dem ermöglichen, was sich im Erfahrungsfeld im jeweiligen Augenblick zeigt.

Exposition

Intensives inneres Erleben soll durch die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel als aushaltbarer erlebt werden. Dadurch kommt es nicht zur Erfahrungsvermeidung, und neue Lernerfahrungen können in den als unangenehm erlebten Situationen gemacht werden. Maladaptive Gewohnheitsmuster werden durch die neuen Erfahrungen überschrieben bzw. gelöscht. Das Modell der Erfahrungsaussetzung wird im Kontext einiger psychotherapeutischer Schulen, z. B. der Verhaltenstherapie, als eine erfolgreiche Behandlungsmethode eingesetzt.

6.2 Das Wirkfaktoren Modell von Glomb, Duffy, Bono & Yang

Glomb, Duffy, Bono & Yang (2011) beschreiben in ihrem Modell die mentalen und neurobiologischen Prozesse, über die Achtsamkeit zu einem höheren Maß an Selbstregulation hinsichtlich der eigenen Kognitionen und Emotionen sowie des Verhaltens führt (s. Abbildung 1). Die Autoren betrachten die Selbstregulation im Rahmen ihres Wirkmodells als zentrale Größe, die durch Achtsamkeit bzw. achtsamkeitsbasierte Interventionen verbessert werden kann. Die den Zusammenhang von Achtsamkeit und Selbstregulation verbindenden Wirkfaktoren unterteilen Glomb et al. (2011) in drei primäre (Disidentifikation von den aktuellen Erfahrungen, Gedanken und Emotionen; Verringerung automatischer Reaktionen; erhöhte Bewusstheit und Regulation des physiologischen Systems) und sieben sekundäre Prozesse (steigende Reaktionsflexibilität; verringerte Neigung zum Grübeln; erhöhte Empathie; verbesserte Affektregulation; steigende Selbstbestimmtheit; verbessertes Arbeitsgedächtnis; genauere Vorhersage der eigenen Affekte), die in den folgenden Kapiteln vertieft erläutert und um weitere Befunde – auch aus neurobiologischer Perspektive – ergänzt werden.

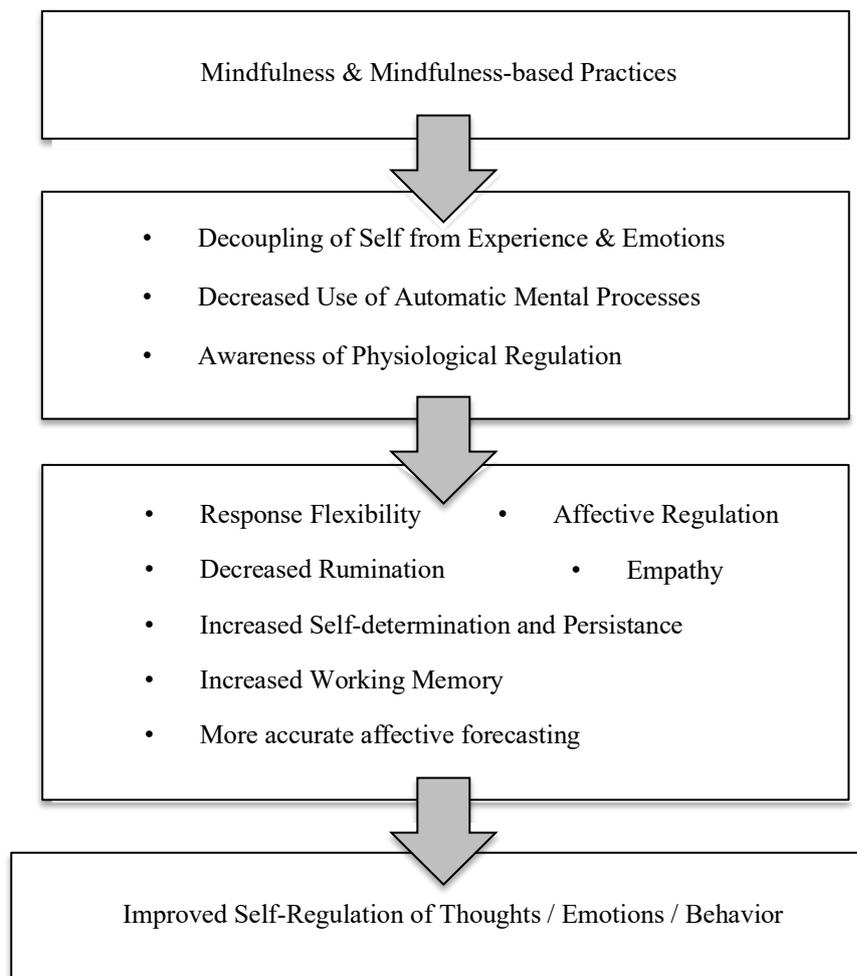


Abbildung 1: Primäre und sekundäre Wirkfaktoren der Achtsamkeit
Eigene Darstellung nach Glomb et al. (2011, S. 124)

6.2.1 Die primären Wirkfaktoren

Der primäre Wirkfaktor der Disidentifikation

In der wissenschaftlichen Forschung zur Achtsamkeit und deren Wirkung auf die Selbstregulation kommt der Entkopplung des Selbst von den Erfahrungen des aktuellen Augenblicks eine zentrale Bedeutung zu. Diese Entkopplung beschreibt einen Differenzierungsprozess, mittels dessen der die jeweilige Erfahrung machende Mensch zwischen sich und seiner aktuellen Erfahrung einen Unterschied macht. In der Literatur wird dieser Differenzierungsprozess auch als Disidentifikation,

Defusion oder Decentering bezeichnet (Feldmann et al., 2010). In der Achtsamkeitspraxis wird über die Faktoren der Präsenz, der Aufmerksamkeitslenkung und der nicht urteilenden Haltung angestrebt, dass die Position eines inneren Beobachters aufgebaut werden kann, aus der heraus die eigenen Gedanken und Gefühle betrachtet werden können, ohne dass der Beobachter sich mit diesen Erfahrungen identifiziert. Deikmann (1982) weist darauf hin, dass es wichtig ist, zwischen den Inhalten des Bewusstseins und dem Bewusstsein selbst unterscheiden zu können.

In psychotherapeutischen Richtungen wie die der Psychosynthese (Assagioli, 1993) oder der Akzeptanz- und Commitment-Therapie (Hayes, Strosahl & Wilson, 1999) stellt es eine zentrale Grundannahme der therapeutischen Arbeit dar, dass ein innerer Beobachter von den Inhalten des Erlebens unterschieden werden kann. Der innere Beobachter kann das Kommen und Gehen der Gedanken beobachten, ohne sich mit den jeweiligen Inhalten zu identifizieren. Dieser Prozess wird in der Akzeptanz- und Commitment-Therapie als Defusion bezeichnet (vgl. McKay et al., 2013). Segal et al. (2008) beschreiben den Zustand der bewussten Wahrnehmung der eigenen Gedanken und Emotionen als „metakognitive Einsicht“. Shapiro et al. (2006) betonen den Aspekt einer tiefer gehenden und reichhaltigeren Erfahrung, wenn sie darlegen, dass Disidentifikation „[...] does not create apathy or indifference, but instead allows one to experience greater richness, texture, and depth, moment by moment [...]“ (S. 379).

Im Zusammenhang mit dem Wirkfaktor der Disidentifikation erscheinen Selbstkonzept-Modelle bedeutsam. Selbstkonzept-Modelle betrachten die invarianten Kognitionen von Menschen hinsichtlich des eigenen Selbst (Deikmann, 1982). Menschen konstruieren aus diesen Kognitionen die eigene Realität in Bezug auf die eigene Existenz. Das Selbst wird über die Inhalte der Kognitionen konstruiert, und alternative Konzepte werden in der Folge möglicherweise als bedrohlich erlebt. Es findet eine Identifikation mit den Inhalten der das Selbst konstruierenden Kognitionen statt, und diese werden in der Folge nicht mehr hinterfragt. Über eine Erhöhung des inneren Gewährseins, wie es in der Achtsamkeitspraxis trainiert wird, kann der kontinuierlich ablaufende Prozess der Konstruktion des Selbst für den Praktizierenden wahrnehmbar werden. Dies kann zu einem Loslassen von der Identifikation mit der starren Konstruktion des Selbst führen. Der Prozess der Disidentifikation ermöglicht somit, dass das Selbstkonzept eine Dynamisierung erfährt und die Wahrnehmung eines „Selbst als Inhalt“ zu einer Wahrnehmung des „Selbst als Kontext“ (Wengenroth, 2012) wird. Sauer (2010) benennt einige Studien, die darauf hinweisen, dass Achtsamkeit das Selbstkonzept dynamisiert. So konnten Brown & Ryan (2003) bspw. zeigen, dass dispositionell achtsame Probanden eine

höhere Übereinstimmung zwischen impliziten und expliziten affektbezogenen Aspekten des Selbst aufwiesen.

In einer empirischen Untersuchung von Koole et al. (2009) überprüften die Autoren die Selbstkonkordanz¹⁹ von Probanden vor und nach einer Achtsamkeitsintervention. Sie konnten zeigen, dass Maße der Selbstkonkordanz nach der Intervention einen Anstieg aufwiesen. Sauer (2010) zur Folge unterstützen diese Untersuchungen die Hypothese, dass Achtsamkeit das eigene Selbst über die Einsicht in dessen wechselhafte Struktur und in die grundlegenden Motive besser verstehen lässt.

Weitere empirische Untersuchungen zur Bedeutung der Disidentifikation zeigten klare Belege für die Bedeutung dieses Wirkfaktors im Rahmen der Forschungen zur Achtsamkeit. Glomb et al. zitieren eine Untersuchung von Heppner & Kernis (2007), die den Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Disidentifikation belegen. Ebenso konnten Hargus et al. (2010) nachweisen, dass bereits nach einem achtwöchigen Achtsamkeitstraining eine signifikante Verbesserung der Fähigkeit zur Disidentifikation bei der untersuchten Stichprobe zu beobachten war.

Neurobiologische Untersuchungen vor allem aus dem Bereich der Schmerztherapie konnten zeigen, dass Achtsamkeitspraxis den Patienten half, mit Schmerzerfahrungen in veränderter Weise umzugehen (Esch, 2014). Die Veränderung erfolgte nicht durch einen kognitiven Prozess der Kontrolle über den Schmerz, sondern durch eine modulierte Schmerzverarbeitung unter Einbeziehung sensorischer und interozeptiver Hirnareale (Gard et al. 2012). Demnach berichteten Patienten über ein tatsächlich geringeres Schmerzerleben. Nach Esch (2014) wäre dies dann „im wahrsten Wortsinn [...] eine Selbstwirksamkeits-Erfahrung bzw. ein Erleben von authentischer internaler Kontrolle“ (S. 23) im Hinblick auf die Schmerzverarbeitung.

Der primäre Wirkfaktor der Unterbrechung automatisierter mentaler Prozesse

Glomb et al. (2011) beschreiben als weiteren primären Wirkfaktor der Achtsamkeit in Bezug auf die Selbstregulation die verminderte Neigung, mit mentalen, automatisch ablaufenden und als starr zu bezeichnenden Denkmustern auf einzelne Erfahrungen zu reagieren. Kabat-Zinn (2005) nennt dies das Reagieren aus dem „Autopilotenmodus“ heraus. Die Aufmerksamkeit liegt nicht mehr auf dem

¹⁹ Der Begriff der Selbstkonkordanz wurde von Sheldon und Elliot (1999) eingeführt und beschreibt die Übereinstimmung zwischen einer gebildeten Zielintention und den authentischen persönlichen Interessen und Werten eines Menschen. Den Ausgangspunkt des Modells stellt die Beobachtung dar, dass Menschen auch Ziele verfolgen, die nicht im Einklang mit ihren eigenen Interessen und Werten stehen.

gegenwärtigen Moment und der damit verbundenen unmittelbaren Erfahrung, sondern es werden vergangene oder mögliche zukünftige Ereignisse und die damit gekoppelten Gedanken und Emotionen fokussiert. Entsprechend werden im gegenwärtigen Moment lediglich erfahrungsgeleitete Muster in der mentalen Verarbeitung und in körperbezogenen Reaktionen auf die aktuellen Erfahrungen hin abgerufen. Die so ablaufenden automatischen mentalen Prozesse haben zwar den Vorteil einer schnellen Reaktionsverarbeitung und damit einer potenziell schnellen Reaktionsfähigkeit, engen jedoch den Blick auf die differenzierten Aspekte des jeweiligen aktuellen Moments deutlich ein. Bargh (1994) beschreibt als Folgen ablaufender Automatismen eine Verringerung der Bewusstheit über den aktuellen Moment sowie eine Verringerung der intentionalen Steuerungsfähigkeit in Bezug auf die eigenen Gedanken und Verhaltensweisen in diesem Moment. Im Gegensatz zu Achtsamkeit kann das Reagieren aus kognitiven Gewohnheitsmustern auch als Gedankenlosigkeit bzw. „mindless behavior“ nach Langer (2015) bezeichnet werden. Siegel (2007, S. 36) beschreibt das Leben im Modus des Autopiloten und dessen mögliche Folgen als „[...] eine Gefahr, dass wir achtlos auf Situationen reagieren, dass wir über verschiedene Möglichkeiten der Erwidierung überhaupt nicht nachdenken. Das kann häufig zu spontanen und reflexartigen Reaktionen führen, die ihrerseits ähnliche achtlose Reflexe in anderen auslösen. Ein Wasserfall sich verstärkender achtloser Reaktionen kann eine Welt voll gedankenloser Interaktionen, Grausamkeiten und Zerstörung schaffen.“

Nach Esch (2014) kann Achtsamkeitspraxis dabei unterstützen, die Aufmerksamkeit in verstärktem Maße zu kontrollieren, auf gewünschte Objekte hin auszurichten und diese Fokussierung aufrechtzuerhalten. In der Folge wird eine Defokussierung der Aufmerksamkeit schneller bemerkt und kann korrigiert werden. Das Fenster der Gegenwartserfahrung kann mit zunehmender Achtsamkeitspraxis insgesamt ausgedehnt werden. Aus neurobiologischer Perspektive verweist Esch (2014) auf die an der Aufmerksamkeitsregulation beteiligten Hirnareale des präfrontalen und des anterioren cingulären Kortex. Die Größenzunahme der grauen und weißen Hirnsubstanz weist darauf hin, dass mit zunehmender Achtsamkeitspraxis auch eine langsamere Alterung der funktionell und strukturell ausdifferenzierten Netzwerke in den genannten Hirnregionen einhergeht (Esch & Stefano, 2010; Ott, 2010). Erste empirische Belege für die Bedeutung dieses Wirkfaktors liegen vor. Glomb et al. (2011) zitieren eine Studie von Radel et al. (2009), die zeigen konnten, dass Studenten mit einem höheren Wert an dispositioneller Achtsamkeit weniger anfällig für motivationale Manipulationen über unbewusste Reize waren. Die Autoren

erklären dies mit einer bei achtsamen Probanden gesteigerten Fähigkeit, automatisch ablaufende mentale Muster zu unterbrechen.

Der primäre Wirkfaktor des Körpergewahrseins

Der dritte primäre Wirkfaktor im Modell von Glomb et al. (2011) kann mit dem Begriff des Körpergewahrseins übersetzt werden. Körpergewahrsein beschreibt die Möglichkeit, auch feine körperliche Veränderungen und die damit verbundenen Empfindungen zu bemerken (Mehling et al., 2009). Nach Esch (2011) verbessert Achtsamkeit die Fähigkeit zur Intero- und Exterozeption mit der Folge eines verfeinerten Körpergespürs. Zur Praxis der Achtsamkeit gehören in der Regel Übungen, die sich auf den eigenen Körper und dessen Gewahrsein beziehen. Ein erhöhtes Körpergewahrsein kann nach Heidenreich et al. (2013) bedeutsam sein, um die dysfunktionalen Dynamiken eines Aufschaukelns zwischen emotional-kognitiven und körperlichen Prozessen rechtzeitig zu unterbinden. Aus neurobiologischer Sicht bemängeln Hölzel, Gard & Ott (2013) die aktuell noch geringe empirische Evidenz über den Zusammenhang zwischen Achtsamkeitstraining und einem erhöhten Gewahrsein für körperliche Empfindungen. Jedoch zeigt nach Aussage der Autoren eine Reihe von Untersuchungen funktionelle und strukturelle Veränderungen in den Hirnarealen auf, die am Körpergewahrsein beteiligt sind. Die in wesentlicher Weise an der Verarbeitung interozeptiver Wahrnehmungen beteiligte Hirnregion der Insula zeigt dann eine erhöhte Aktivität auf, wenn Meditierende ihre Aufmerksamkeit auf ihre momentane Erfahrung richten (Farb et al., 2007). Die für die Verarbeitung sensorischer Empfindungen zuständigen Hirnregionen der linken anterioren, posterioren und mittleren Insula sowie der Thalamus werden durch Achtsamkeitsübungen stärker aktiviert (Grant et al., 2010). Dies lässt nach Hölzel, Gard & Ott (2013) den Schluss zu, „dass es beim achtsamen Gewahrsein von Empfindungen zu einer verstärkten Verarbeitung der sensorischen Komponenten des Reizes kommt, und zwar im Gegensatz zu dessen kognitiver Bewertung oder Umbenennung“ (S. 279). Lazar et al. (2005) sowie Hölzel et al. (2008) konnten darüber hinaus zeigen, dass Meditierende in der rechten anterioren Insel eine größere Dicke der Hirnrinde und eine höhere Konzentration grauer Substanz aufzeigten. Auch hier, so Hölzel, Gard & Ott (2013, S. 279), „[...] könnte es sich um das neuronale Korrelat der erhöhten Fähigkeit handeln, Körperreize wahrzunehmen“.

6.2.2 Die sekundären Wirkfaktoren

Der sekundäre Wirkfaktor der Reaktivitätsflexibilität

Glomb et al. (2011) verstehen Flexibilität in der Reaktivität unter Verweis auf Siegel (2007) als die Fähigkeit, innezuhalten, bevor in verbaler und/oder physischer Weise auf Reize reagiert wird. Nicht unmittelbar und auf Basis von Automatismen zu reagieren erlaubt mögliche alternative Reaktionsformen abzuwägen und darüber zu besseren Ergebnissen im Umgang mit der aktuellen Erfahrung zu gelangen. Eine wachsende Zahl an Untersuchungen in unterschiedlichen Kontexten legt nahe, dass Achtsamkeit einen signifikanten Einfluss auf die Reaktivitätsflexibilität besitzt. Wenk-Sormaz (2005) konnte dies im Kontext zweier Untersuchungen zu kognitiven Aspekten der Achtsamkeitsmeditation bestätigen. Sie konnte zeigen, dass achtsame Probanden in der Bearbeitung eines Stroop-Tests eine geringere habituelle Reaktivitätstendenz aufwiesen, als dies bei einer Kontrollgruppe der Fall war. In der Bearbeitung einer Wortfindungsaufgabe in Bezug auf vorgegebene Kategorien konnten achtsame Probanden signifikant mehr atypische Wörter je Kategorie nennen als die Probanden in der Kontrollgruppe. Sauer (2011) konnte in drei empirischen Untersuchungen die Verringerung der affektiven Reaktivität ansatzweise als Wirkfaktor der Achtsamkeit nachweisen. Affektive Reaktivität wird vom Autor als Tendenz beschrieben, auf affektive Reize – wie die in den Untersuchungen verwendeten unangenehmen Bilder – mit affektiven Reaktionen in Form negativer Gefühle zu reagieren. Nach regelmäßigem Achtsamkeitstraining reagierten die Probanden auf die vorgelegten und als aversiv eingeschätzten Bilder mit einer Verringerung der affektiven Reaktivität. Glomb et al. (2011) betonen, dass die drei weiter oben beschriebenen primären Wirkfaktoren eine bedeutsame Rolle bei der Entwicklung von Reaktivitätsflexibilität spielen. So beeinflussen die primären Wirkfaktoren der Entkopplung vom Selbst und der Unterbrechung der Nutzung des mentalen Autopiloten die Fähigkeit zur Reaktivitätsflexibilität. Beide primären Wirkfaktoren lassen Individuen die Erfahrung machen, dass Gedanken, Emotionen und Reaktionen in Bezug auf externe Stimuli kein objektives Geschehen darstellen, welches eine schnelle Antwort erfordert (Chambers et al., 2009). Der primäre Wirkfaktor des Körpergewahrseins erlaubt die Bewertung externer Stimuli ohne eine Überaktivierung mittlerer präfrontaler Hirnregionen. Hierdurch bleibt die kognitive Kapazität umfassender erhalten und wird nicht überschrieben durch Kampf- oder Fluchtreaktionen als unmittelbare Antwort auf z. B. als bedrohlich wahrgenommene Situationsbedingungen. Glomb et al. (2011) gelangen zu der Vermutung, dass im Arbeitskontext durch eine verbesserte Reaktivitätsflexibilität konfliktäres Geschehen,

evoziert durch wahrgenommene Bedrohungen oder Nicht-Übereinstimmungen mit anderen Akteuren, frühzeitig unterbrochen werden kann und so weitere Eskalationen verhindert werden können. Ebenso gehen die Autoren von einer möglichen Verbesserung der Entscheidungsfindung durch den Wirkfaktor der Reaktivitätsflexibilität aus, da dadurch rein reaktive und damit oftmals zu schnelle Entscheidungsfindungen und die damit verbundenen Fehleinschätzungen weniger wahrscheinlich werden.

Der sekundäre Wirkfaktor der Empathie

Unter dem Begriff der Empathie versteht Altmann (2014, S. 447) „[...] die Fähigkeit zu kognitivem Verstehen und affektivem Nachempfinden der vermuteten Emotionen eines anderen Lebewesens“. Der Aspekt des kognitiven Verstehens der Emotion eines anderen Lebewesens beschreibt das Nachdenken über die Gefühle und Gedanken des Anderen. Es ist der Versuch, die Situation aus der Perspektive des Gegenübers wahrzunehmen und sich selbst die Frage zu stellen, wie der Andere diese Situation wahrnimmt, welche Gedanken er hat und welche Emotionen er erlebt. Der Aspekt des affektiven Nachempfindens der Emotionen eines anderen beschreibt den Ansteckungseffekt, den diese Emotionen im Sinne eines Resonanzphänomens haben können (vgl. Harrer & Weiss, 2016). Der Begriff der Empathie, der mittlerweile einen festen Platz im alltäglichen Sprachgebrauch gefunden hat, wurde in seiner Bedeutung insbesondere in der Psychotherapie als ein wesentliches Merkmal therapeutischen Erfolgs beschrieben und untersucht. In der Tradition der humanistischen Psychologie war für Rogers (1989) die emphatische Bezogenheit des Therapeuten auf den Klienten eine der notwendigen und hinreichenden Bedingungen für den therapeutischen Erfolg. Gleichzeitig betonte er aber auch die Bedeutung und Aufrechterhaltung der eigenen Identität und die Gefahr, über empathische Prozesse das Bewusstsein darüber zu verlieren, dass es lediglich eine „Als-ob“-Vorstellung sei und sich mit dem Gegenüber zu identifizieren. Die Gefahr einer zu starken empathischen Einfühlung betonte auch Perls (1976), der Begründer der Gestalttherapie. Er setzte Empathie nahezu gleich mit Identifikation, auf deren Basis es in der Folge keinen guten Kontakt mehr zwischen den Gesprächspartnern geben könne, da die Unterschiede zwischen ihnen als Quelle kreativer Konflikte nivelliert werden. Im Kontext der psychoanalytischen Theorie betrachtet Kohut (1981) die Fähigkeit zur Empathie als eine wichtige und grundlegende Begabung, über die neben dem einführenden Verstehen des Gegenübers auch eine stabile Bindung zu diesem aufgebaut werden kann. Eine ausführliche und weiterführende Auseinandersetzung mit der Bedeutung der Empathie in der Psychotherapie findet sich bei

Stemmler (2009). Den Körperempfindungen wird in neueren Studien eine bedeutende Rolle in der bewussten Erfahrung von Emotionen zugeschrieben (vgl. Damasio, 2003). Ein genaues Wahrnehmen der eigenen Emotionen sehen Hölzel et al. (2013) mit Verweis auf eine Studie von Decety & Jackson (2004) als eine wichtige Voraussetzung zur Empathie. Neurowissenschaftliche Studien zeigen, dass beim Beobachten der eigenen Emotionen die gleichen Hirnregionen, nämlich die Insula und die temporoparietale Verbindungsregion aktiviert werden, die auch bei empathischem Mitgefühl vermehrte Aktivität aufzeigen (vgl. Singer et al., 2004).

Block-Lerner et al. (2007) geben einen ausführlichen Überblick zur Bedeutung der Empathie im Kontext der Achtsamkeit. In der empirischen Forschung zur Achtsamkeit belegt eine Reihe von Studien den Zusammenhang zwischen Empathie und Achtsamkeit. So konnten Shapiro et al. (1998) zeigen, dass die Teilnahme von Medizinstudenten an einem Programm zur „mindfulness-based stress reduction“ (MBSR) die Fähigkeit zur Empathie gegenüber einer Kontrollgruppe signifikant erhöhte. Beitel et al. (2005) bestätigten den Zusammenhang zwischen der Fähigkeit zur Introspektion und Selbstreflexion mit kognitiven und affektiven Aspekten der Empathie auf Basis einer Stichprobe mit 103 Studenten. In einer grundlegenden Studie zur Bedeutung der Empathie im Kontext von Führung konnten Scott et al. (2010) in einer Studie mit 73 Führungskräften und Mitarbeitern eines Unternehmens nachweisen, dass die Mitarbeiter einer empathisch agierenden Führungskraft ein geringeres Maß an körperlichen Beschwerden und ein höheres Maß an positiven Emotionen im täglichen Arbeitsprozess erlebten als die Mitarbeiter, deren Führungskräfte in geringerer Weise empathisch auftraten.

Ebenso betont Scharmer (2009) die Bedeutung der Empathiefähigkeit von Führungskräften in Gesprächen mit Mitarbeitern. Die Fähigkeit zur Empathie in der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern drückt sich nach Scharmer vor allem im empathischen Zuhören und der damit verbundenen Verschiebung des Aufmerksamkeitsfokus von der Führungskraft auf den Mitarbeiter und dessen Gefühle und Vorstellungen aus.

Der sekundäre Wirkfaktor der Emotionsregulation

Modelle der Emotionsregulation beschreiben den Prozess, die eigenen Emotionen hinsichtlich der Intensität, der Dauer, des Zeitpunkts des Auftretens und ihres Ausdrucks selbst zu beeinflussen (vgl. Dorsch, 2017). In erster Linie versuchen Menschen, die eher als unangenehm erlebten Emotionen zu reduzieren.

Emotionen haben in der menschlichen Evolution ihre Wurzeln und besaßen über einen längeren Zeitraum der evolutionären Frühgeschichte die Funktion, das individuelle Überleben zu sichern. Diese Funktion ist jedoch in der überwiegenden Zahl der Situationen, in denen sich der moderne Mensch in heutiger Zeit wiederfindet, nicht mehr relevant. Unvermeidbar auftretende Emotionen werden aus diesem Grund als eher unangebracht und sozial nicht erwünscht bewertet. In der Folge wird der Versuch unternommen, auf diese Emotionen steuernd einzuwirken und sie den gesellschaftlichen Erfordernissen der Situation anzupassen. Modelle der Emotionsregulation beschreiben vier Aspekte bzw. Ansatzpunkte zur Regulation:

- die konkrete Situation, die für den Betroffenen als persönlich bedeutsam erlebt werden muss
- die Aufmerksamkeitslenkung des Betroffenen auf die Gesamtsituation oder relevante Aspekte derselben
- die Bewertung dieser Situation bzw. der relevanten Aspekte durch den Betroffenen
- die emotionalen, physiologischen und verhaltensbezogenen Reaktionen des Betroffenen

Das Verhalten des Betroffenen kann dann in einer Feedbackschleife die auslösende Situation bzw. die darin liegenden relevanten Aspekte verändern (vgl. Gross, 2007).

Teper, Segal & Inzlicht (2013) stellen ein auf diese Überlegungen aufbauendes Modell zur Beschreibung des Zusammenhangs zwischen Achtsamkeit und Emotionsregulation vor, demzufolge die Aufmerksamkeit auf den gegenwärtigen Moment und die dabei geforderte Akzeptanz in einem iterativen Prozess in zunehmender Weise die Sensibilität für subtile Veränderungen in körperlicher und emotionaler Hinsicht erhöht. Dieser Prozess ermöglicht eine frühzeitigere, bereits auf schwache Veränderungssignale beruhende kognitive Neubewertung der jeweiligen Situation und in der Folge die Auswahl einer effizienteren Regulationsstrategie.

Im Kontext der Forschung zur Achtsamkeit konnten Arch & Griske (2006) in einer Untersuchung zur Emotionsregulation als Wirkfaktor der Achtsamkeit zeigen, dass achtsame Probanden nach dem Betrachten aversiver Bilder weniger intensiv auf diese reagierten als nicht achtsame Probanden. Achtsamkeit, so die Autoren, schützt vor negativen Gefühlen und baut Akzeptanz gegenüber den als unangenehm erlebten Situationen auf. Wachs & Cordova (2007) konnten zeigen, dass Achtsamkeit die Fähigkeit von Menschen verbessert, ihre jeweiligen emotionalen Zustände zu identifizieren und zu kommunizieren. Darüber hinaus zeigten sich positive Effekte in einer verbesserten Regulation beim kommunikativen Ausdruck eigenen Ärgers.

Esch (2014) sieht aus neurobiologischer Perspektive in erster Linie die obere der drei funktionellen Ebenen des limbischen Systems, die auch als die paralimbische Ebene bezeichnet wird und mit dem Präfrontalen Cortex verknüpft ist, als Ausgangspunkt eines emotionsregulierenden Einflusses. Tiefer liegende limbische Ebenen, die mit der unbewussten Bewertung von Emotionen beschäftigt sind, wie dies z. B. bei der Amygdala der Fall ist, sind einer willentlichen Kontrolle entzogen. Mit Blick auf die Emotionsregulation kommt dem Ansatzpunkt der Situationsbewertung und den Reaktionen auf die Situation eine besondere Bedeutung zu. Harrer & Weiss (2016) sehen mit Verweis auf verhaltenstherapeutische Konzepte den Aspekt der Neubewertung von Situationen dadurch ermöglicht, dass die negativen Emotionen auslösenden oder sie verstärkenden Gedanken durch andere Gedanken ersetzt werden. Ebenso beschreiben Garland, Gaylord & Frederickson (2011) achtsame Emotionsregulation als positive Neubewertung einer Situation. Hölzel (2013) zitiert eine Studie von Modinos et al. (2010), welche die dispositionelle Achtsamkeit von Versuchspersonen erfassten und diese in einem fMRT-Experiment²⁰ vor die Aufgabe stellten, negativ-emotionale Bilder einfach nur zu betrachten oder sie inhaltlich umzudeuten. Die Ausprägung der dispositionellen Achtsamkeit korrelierte positiv mit Aktivierungen im linken und rechten dorsomedialen präfrontalen Cortex, wenn die Versuchspersonen eine Neubewertung der Bilder vornahmen. Nach Hölzel (2013) unterstützen die über die Neubewertung aktivierten Hirnregionen diese Art der Emotionsregulation. Insgesamt kommt Hölzel jedoch zu dem Schluss, dass die Befundlage hinsichtlich der Frage, ob Achtsamkeit einer Nichtbewertung oder einer Neubewertung entspricht, noch unklar ist. Studien mit erfahrenen Meditierenden (Grant et al. 2011; Gard et al. 2012) zeigen, dass diese, wenn sie unangenehmen Reizen ausgesetzt wurden, eine verstärkte sensorische Verarbeitung der Reize im Zustand erhöhter Achtsamkeit zeigten. Dies ging einher mit einer verminderten Aktivierung des präfrontalen Cortex. Hölzel et al. (2013) interpretieren diese Ergebnisse als das Resultat einer verminderten „Top-down“-Kontrolle, die mit der Abwesenheit einer gedanklichen Neubewertung verknüpft ist. Die Autoren werfen die berechnete Frage auf, ob achtsame Emotionsregulation kognitive Kontrolle beinhaltet oder eher durch deren Abwesenheit charakterisiert werden kann. Denkbar erscheint ihnen, dass die Akzeptanz der eigenen Emotionen durch die Abwesenheit kognitiver Kontrolle oder durch eine Neubewertung gekennzeichnet ist. Jedoch könnte eine kognitive Kontrolle erforderlich sein, um die Aufmerksamkeit

²⁰ fMRT: Funktionelle Magnetresonanztomografie; ein bildgebendes Verfahren zur Sichtbarmachung neuronaler Prozesse über den Energieverbrauch der mit diesen Prozessen verbundenen Nervenzellen.

auf die jeweilige emotionale Reaktion absichtsvoll zu lenken und übliche Reaktionsformen zu unterbrechen. Harrer & Weiss (2016) argumentieren jedoch weiterführend, dass das Konzept der Achtsamkeit gerade nicht darauf abzielt, die Gedanken in Bezug auf die Situation zu verändern, sondern dass es den Betroffenen ermöglicht wird, eine andere, d. h. kraftvollere und weniger ablehnende Beziehung zu den als unangenehm erlebten Gedanken zu entwickeln. Demnach stellt die verhaltenstherapeutische Intervention zur Reaktionsunterdrückung nach Ansicht der Autoren keine adäquate Strategie zur Reaktionsveränderung im Kontext der Achtsamkeit dar. In der Achtsamkeit geht es gerade darum, bei sich selbst erlebte Reaktionsimpulse nicht zu unterdrücken, sondern diese mit Präsenz und einer nicht-beurteilenden Haltung zu beobachten, ohne in automatisierter Weise zu handeln.

Im Teil B, Kapitel 7.2 wird die besondere Bedeutung der Emotionsregulation als Wirkfaktor der Achtsamkeit und wesentlicher Aspekt der Selbstregulation in Bezug auf das Forschungsanliegen der vorliegenden Untersuchung tiefer gehend beleuchtet.

Der sekundäre Wirkfaktor der Reduktion von Rumination

Heidenreich et al. (2013) beschreiben aus psychotherapeutischer Perspektive den Prozess der Reduktion von Rumination als wesentlichen Wirkfaktor der Achtsamkeit. Unter Rumination²¹ verstehen die Autoren „die zwanghafte Beschäftigung mit immer wiederkehrenden Gedanken oder ein zwanghaftes Grübeln, welches wiederum andere Denkprozesse und das tägliche Leben beeinträchtigt und blockiert“ (S. 266). Das frühzeitige Erkennen ruminativer Prozesse kann den bewussten Ausstieg aus einer stetig intensiver werdenden Spirale leidvollen Erlebens, wie es vor allem im Zusammenhang mit dem Auftreten von Depressionen im klinischen Bereich beobachtet werden kann, ermöglichen (vgl. Michalak et al., 2011). In empirischer Hinsicht belegen Studien eindeutig den Zusammenhang zwischen Achtsamkeit bzw. achtsamkeitsbasierten Interventionen und der Verringerung von Rumination. Ramel et al. (2004) konnten in einer klinischen Studie mit 27 Teilnehmern zeigen, dass nach einem achtwöchigen Achtsamkeitstraining (MBSR) eine signifikant

²¹ Der Begriff der Rumination weist eine hohe Ähnlichkeit zum Begriff der „Trance“ auf, wie er auf Basis des hypnotherapeutischen Verständnisses von Milton Erickson verwendet wird (vgl. Schmidt, 2004). Der in diesem therapeutischen Verständnis verwendete Begriff der „Trance“ stellt eine qualitative Erweiterung des klassischen Trancebegriffs dar. Er beschreibt unwillkürliche, wiederkehrende und sich selbst verstärkende Erlebensprozesse (z. B. um Probleme kreisende Gedanken und Gefühle) eines Menschen mit subjektiv leidvollem Charakter bei wachem Bewusstsein. Der in der klassischen Hypnosetherapie vorherrschende Trancebegriff wird auf der phänomenologischen Ebene hingegen oftmals mit relativer Bewegungslosigkeit (Katalepsie), ruhiger Atmung und geschlossenen Augen gleichgesetzt.

geringere Neigung zu Grübeleien, verglichen mit einer Kontrollgruppe, bestand. Glomb et al. (2011) nehmen an, dass eine geringere Neigung zu ruminativen Prozessen nach achtsamkeitsbasierten Interventionen einen breit gefächerten Einfluss auf die Leistung, das Wohlbefinden, das Problemlöseverhalten, die Konzentration und die effektivere Nutzung sozialer Unterstützung der Mitarbeiter besitzt. Die Autoren betonen, dass eine Reduktion ruminativer Prozesse: „[...] will lead to faster recovery from negative workplace events“ (Glomb et al., 2011, S. 131).

Der sekundäre Wirkfaktor steigender Selbstbestimmtheit und Beharrlichkeit

Shapiro et al. (2009) beschreiben in ihrem Reperceiving-Modell, wie im vorigen Kapitel ausgeführt, den Meta-Mechanismus des Perspektivwechsels (Reperceiving) als wesentlichen Bestandteil der Achtsamkeit. Einen Perspektivwechsel vorzunehmen hat zur Voraussetzung, gleichsam aus einem inneren Abstand heraus die eigenen Erlebensqualitäten zu beobachten und diese nicht zu beurteilen. Dies entspricht dem Wirkfaktor der Disidentifikation, der weiter oben beschrieben wurde. Durch einen Perspektivenwechsel und die damit verbundene innere Distanz soll ein freierer Blick auf das möglich werden, was in den jeweiligen Situationen tatsächlich von Bedeutung ist. Eigene Werte werden klarer gesehen und können von den Werten anderer Menschen, die möglicherweise unbewusst übernommen werden, bewusst abgegrenzt werden. Brown & Ryan (2003) konnten in einer Studie nachweisen, dass sich achtsame Probanden kongruenter zu ihren eigenen Werten und Zielen verhielten. Diese Erkenntnis kann in Übereinstimmung mit der Theorie der Selbstbestimmtheit nach Ryan & Deci (2000) gebracht werden. Eine größere Übereinstimmung zwischen Zielen und Werten kann als Prädiktor für die Beharrlichkeit bei der Zielerreichung betrachtet werden. Negative Emotionen wahrnehmen und bewertungsfrei zulassen, ohne auf diese zu reagieren, ermöglicht eine beharrlichere Zielverfolgung (Brown et al., 2007). Im Arbeitskontext konnten Bono & Judge (2003) zeigen, dass die Möglichkeit zur Formulierung selbstgesetzter Ziele in einem direkten Zusammenhang zu Arbeitszufriedenheit und organisationalem Commitment steht. Glomb et al. (2011) sehen in diesem Wirkfaktor einen wesentlichen Aspekt der Achtsamkeit im Arbeitskontext. Sie erwarten, dass Achtsamkeit über eine höhere Ausprägung des primären Wirkfaktors der Disidentifikation von eigenen Emotionen und Gedanken zu einem klareren Blick auf die eigenen Werte und Interessen führt und in der Folge ein höheres Maß an erlebter Selbstbestimmtheit in höherer Produktivität und größerer Arbeitszufriedenheit mündet.

Der sekundäre Wirkfaktor der Steigerung des Arbeitsgedächtnisses

Das Konzept eines Arbeitsgedächtnisses geht auf die Arbeiten von Baddeley & Hitch (1974) zurück und baut auf der grundlegenden strukturellen Unterscheidung zwischen Kurz- und Langzeitgedächtnis auf. Die beiden Autoren untersuchten die Frage, ob und wie kognitive Leistungen von Eigenschaften des Kurzzeitgedächtnisses abhängen. Für den Teil des Gedächtnisses, der als aktiver Speicher die Grundlage kognitiver Funktionen darstellt, führten die Autoren den Begriff des Arbeitsgedächtnisses (engl. working memory) ein. Nach Cowan (1981, S. 77) kann das Arbeitsgedächtnis definiert werden als: „the collection of mental processes that permit information to be held temporarily in an accessible state, in the service of some mental tasks“. Somit kommt dem Arbeitsgedächtnis eine bedeutsame Funktion im Rahmen kognitiver und emotionaler Regulation zu. Eine umfassende Darstellung der wissenschaftlichen Entwicklung des theoretischen Konstruktes des Arbeitsgedächtnisses liefert Berti (2010). In weiterführenden Untersuchungen konnte gezeigt werden, dass unter Stress und der damit verbundenen Freisetzung von Adrenalin und vor allem Cortisol die Kapazität des Arbeitsgedächtnisses zugunsten schneller Reaktionen erheblich eingeschränkt wird (Oei et al. 2006). Jha et al. (2010) konnten in einer Untersuchung im militärischen Kontext zeigen, dass achtsamkeitsbasierte Praktiken die Kapazität des Arbeitsgedächtnisses in stressauslösenden Situationen schützen. Nach Esch (2014) gilt es als gesichert, dass im Zusammenhang mit einer verbesserten Aufmerksamkeitsregulation, die eine Folge achtsamkeitsbasierter Praktiken darstellt, die Leistung des Gedächtnisses generell, d. h. des Arbeits- und des deklarativen Gedächtnisses, verbessert wird.

Glomb et al. (2011) ziehen mit Blick auf die Bedeutung der Achtsamkeit im Arbeitskontext insgesamt den Schluss, dass Achtsamkeit über ein höheres Körpergewahrsein eine ausgewogenere Reaktion auf negative Gedanken und Emotionen ermöglicht, was wiederum zu einer verringerten Produktion des Stresshormons Cortisol führt. Dies hält die Funktion des Arbeitsgedächtnisses aufrecht und erlaubt darüber eine höhere Leistungsfähigkeit vor allem in stressauslösenden Arbeitssituationen.

Der sekundäre Wirkfaktor der verbesserten Vorhersage emotionaler Reaktionen

Nach Wilson & Gilbert (2003) beschreibt das Konzept der Vorhersage emotionaler Reaktionen die individuelle Fähigkeit, die eigenen emotionalen Reaktionen hinsichtlich ihrer Spezifität, Bedeutung, Intensität und Dauer auf zukünftige Ereignisse hin einschätzen zu können. Die Autoren sehen darin eine wesentliche Ergänzung

zu den umfangreichen Forschungsarbeiten in Bezug auf die Frage, wie Menschen generell Vorhersagen über zukünftige Ereignisse treffen und wie deren Entscheidungsfindungen unter Unsicherheit zu beschreiben sind (vgl. Kahnemann & Tversky, 2000; Gilovich, Griffin & Kahnemann, 2002). Studien zur Genauigkeit der Vorhersage zukünftiger emotionaler Zustände zeigen deutlich die Schwierigkeit einer genauen Einschätzung auf. Gilbert et al. (1998) konnten in sechs Studien darlegen, dass die grundlegende Tendenz besteht, die vermuteten eigenen negativen Emotionen in Bezug auf zukünftige negative Ereignisse zu überschätzen. Dunn, Wilson & Gilbert (2003) konnten den Überschätzungsaspekt der eigenen zukünftigen Emotionen auch bezogen auf positive Ereignisse und die dabei vermuteten zukünftigen positiven Emotionen an einer studentischen Stichprobe nachweisen. Glomb et al. (2011) zitieren eine Studie von Emanuel, Updegraff, Kalmbach & Ciesla (2010), die an einer Stichprobe von 188 jungen Erwachsenen zeigen konnten, dass die Genauigkeit der Vorhersage eigener emotionaler Zustände mit einem höheren Maß an dispositioneller Achtsamkeit einherging.

Glomb et al. (2011) sehen die Bedeutung der Vorhersagegenauigkeit eigener emotionaler Reaktionen bzw. die Einschätzung der zukünftigen emotionalen Zustände anderer Personen im Kontext der Arbeit als eine wesentliche Grundlage stimmiger Entscheidungsfindung an. Durch eine höhere Übereinstimmung zwischen den Erwartungen und der sich einstellenden Realität können Frustrationen und Enttäuschungen verhindert werden.

6.3 Zusammenfassende Betrachtung der Wirkfaktoren

Aus der Darstellung der Wirkfaktoren der Achtsamkeit in den beiden vorangegangenen Kapiteln wird deutlich, dass neben einer Reihe wesentlicher Wirkfaktoren dem Aspekt der Selbstregulation eine besondere Bedeutung im Konzept der Achtsamkeit zukommt. Shapiro et al. (2006) sehen die Selbstregulation als einen von vier die Ausprägung des zentralen Wirkfaktors des Repercieving verstärkenden Faktoren. Glomb et al. (2011) sehen dagegen die Selbstregulation in emotionaler, kognitiver und verhaltensbezogener Hinsicht als Zielgröße der Achtsamkeit an, zu deren Verbesserung Achtsamkeit und achtsamkeitsbasierte Praktiken über vermittelnde Wirkfaktoren beitragen. Darüber hinaus betrachten Glomb et al. (2011) die Emotionsregulation als einen eigenständigen, sekundären Wirkfaktor der Achtsamkeit. Emotionsregulation wird dabei von den Autoren verstanden als ein Verstärken positiver und ein Verringern negativer Emotionen. In Teil B, Kapitel 7.2 der

vorliegenden Arbeit werden das Konzept und der Prozess der Emotionsregulation aufgrund der zentralen Bedeutung für die Fragestellungen dieser Arbeit tiefergehend erläutert.

Die grundlegende Beziehung zwischen Achtsamkeit bzw. achtsamkeitsbasierten Interventionen und einer verbesserten Selbstregulation hinsichtlich der eigenen Kognitionen, Emotionen und Verhaltensweisen ist in der empirischen Forschung zu den Effekten von Achtsamkeit hinreichend gut belegt (vgl. Arch & Craske, 2006; Garland et al., 2009; Papies et al., 2012; Teper et al., 2013).

Heidenreich et al. (2013) resümieren, dass die Forschungsanstrengungen der letzten Jahrzehnte im Bereich der Achtsamkeitskonzepte zu belastbaren Ergebnissen hinsichtlich deren Wirkung geführt hat. Die Forschung zu Wirkfaktoren muss aber nach Ansicht der Autoren deutlich vertieft werden im Hinblick auf methodisch hochwertige Studien. Sauer (2010) stellt dar, dass die Forschung zu den Wirkfaktoren noch am Anfang stehe und die interne Validität durch die in den meisten Studien eingesetzten Querschnittsansätze und korrelationsstatistischen Verfahren begrenzt sei. Sauer (2010) kommt zu dem Schluss, dass das Reperceiving-Modell in konzeptioneller Hinsicht als ein Meta-Modell betrachtet werden muss, welches mit einer hohen Reichweite mehrere Wirkmechanismen erklären kann. Reperceiving ist phänomenologisch weder mit der Achtsamkeit noch mit deren Effekten deckungsgleich und nimmt damit eine Mittelposition bezogen auf die Entfernung des Wirkfaktors von der unabhängigen Variablen des Achtsamkeitskonstrukts und deren als abhängige Variable zu beschreibenden Effekte ein. Erste empirische Untersuchungen liegen von Dobkin (2008) und Garland, Gaylord und Park (2009) vor, und die Autoren sprechen sich auf Basis der von ihnen gewonnenen Daten in positiver Weise für den Wirkfaktor des Reperceiving aus.

7 Selbstregulation als zentraler Wirkfaktor der Achtsamkeit

Die Beschreibung der Verbesserung der Selbstregulation in emotionaler, kognitiver und verhaltensbezogener Hinsicht als zentraler Wirkfaktor von Achtsamkeit erfordert im Rahmen dieser Arbeit ein tieferes Verständnis des Konzeptes der Selbstregulation und deren Bedeutung für das menschliche Handeln. Im wissenschaftlichen Kontext findet sich eine Reihe fundierter Modelle der Selbstregulation (z. B. Kanfer, 1987; Wieland & Baggen, 1999). Im folgenden Kapitel wird das in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zur Selbstregulation häufig zitierte und verwendete Modell der Selbstregulation von Carver & Scheier (1998) dargestellt. Dieses Modell ist im Rahmen der vorliegenden Arbeit insofern von herausgehobener Bedeutung, da die Genese von Emotionen integrativer Bestandteil des Konzeptes der Selbstregulation von Carver & Scheier ist. Darauf aufbauend wird im übernächsten Kapitel der Prozess der Emotionsregulation als Teil der Selbstregulation auf Basis des Modells von Gross (1998) dargestellt, und Strategien der Emotionsregulation werden vertieft erörtert.

7.1 Das Modell der Selbstregulation von Carver & Scheier

Das Modell der Selbstregulation von Carver & Scheier (1998) beschreibt die zielbezogene Regulation von Handlungen und die diese Handlungen begleitenden Affekte. Über regelhafte Feedbackprozesse und damit verbundene Vergleiche zwischen aktuellen und erwünschten Zuständen soll eine zielführende Regulation von Handlungen im Hinblick auf eben diese erwünschten Zielzustände hin ermöglicht werden. Das Modell der Selbstregulation basiert auf den Grundlagen der kybernetischen²² Forschung (vgl. Wiener, 1948; Glasersfeld, v., 1997; Förster, v., 2004) und findet seinen Ursprung im TOTE-Modell von Miller, Galanter & Pribram (1960). Das Akronym TOTE steht für die Abfolge von „test – operate – test – exit“ und beschreibt die Steuerung von Handlungen über kontinuierliche Rückkopplungsprozesse. Auf dem Weg zur Zielerreichung findet demnach ein permanenter Abgleich zwischen einem wahrgenommenen und einem erwünschten Zustand statt, der als

²² Der Begriff der „Kybernetik“ wird von dem griechischen Wort „Kybernetes“ (Steuermann) abgeleitet und bezeichnet die Lehre von der selbsttätigen Steuer- und Regelungstechnik (vgl. Duden, 2007)

„test“ bezeichnet wird. Die daraus resultierende Aufrechterhaltung oder Anpassung des zielführenden Verhaltens wird „operate“ genannt. Unter „exit“ versteht man, wenn der gewünschte Zielzustand erreicht ist und das zielführende Verhalten eingestellt wird. Die Grundgedanken des TOTE-Modells aufgreifend haben Carver & Scheier in ihrem Modell die Selbstregulation konzeptionell durch die Einführung von zwei handlungsbezogenen Rückkopplungsprozessen in Bezug auf eine differenziertere Betrachtung der Ziele als gewünschte Endzustände erweitert. Sie unterscheiden Annäherungsziele von Vermeidungszielen. Handelt es sich bei der Auswahl eines Ziels um ein Annäherungsziel, so kommt es zu negativen Rückkopplungen, welche die Distanz zum wünschenswerten Zielzustand verringern. Wurde dagegen ein Vermeidungsziel gewählt, so dienen positive Rückkopplungen zu einer Distanzvergrößerung zum unerwünschten Endzustand. In Abbildung 2 sind die zentralen Aspekte des Modells der Selbstregulation von Carver & Scheier dargestellt.

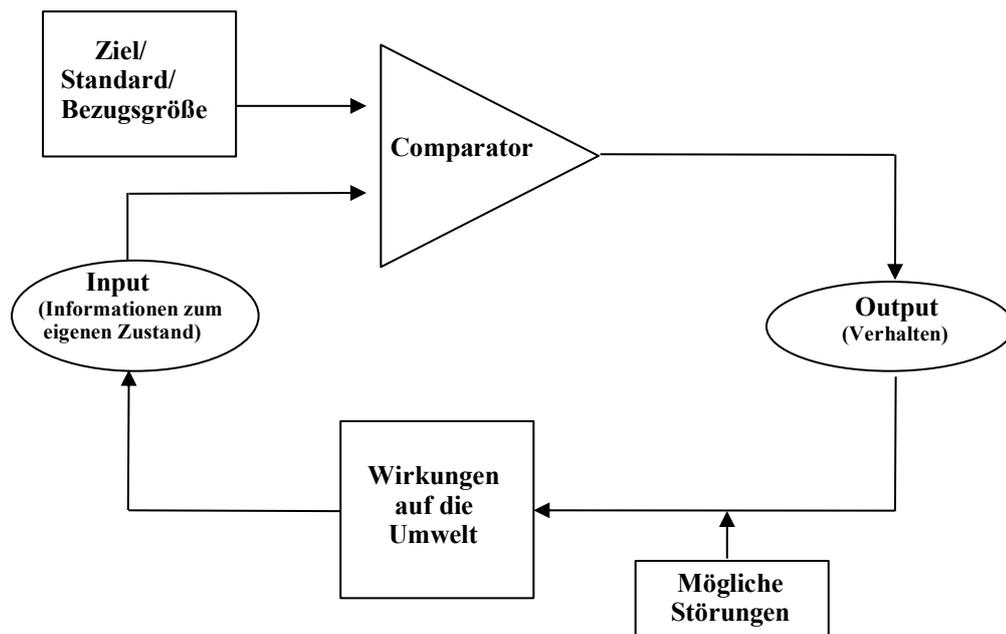


Abbildung 2: Modell der Selbstregulation von Carver & Scheier
Eigene Darstellung nach Carver & Scheier (1998)

Im Falle der negativen handlungsbezogenen Rückkopplung wird zunächst ein Annäherungsziel mental repräsentiert. Die Quelle solcher Ziele können externer (z. B.

Vorgaben) oder interner Natur (z. B. persönliche Vorlieben) sein. Über die Funktion der Wahrnehmung, hier als Input bezeichnet, beginnt der Regulationsprozess. Zunächst werden Informationen über den momentanen Zustand eingespeist, mittels derer sich die Person über den aktuellen eigenen Zustand bewusst wird. Dies wird im Modell als Input bezeichnet. Im Comparator werden im nächsten Schritt das Ziel oder der gewünschte Zustand und der über den Input wahrgenommene aktuelle Zustand miteinander abgeglichen. Zeigt dieser Abgleich im Ergebnis eine Identität zwischen dem angestrebten und dem aktuell wahrgenommenen Zustand, so liegt keine Zieldistanz vor. Ergibt der Abgleich jedoch eine Diskrepanz, so sprechen Carver & Scheier vom Vorliegen einer Zieldistanz, die in der Folge zu einer Anpassung des Verhaltens, dem Output, führt. Die gewählte Verhaltensanpassung hat wiederum Auswirkungen auf die Umwelt und kann darüber zu einer Veränderung des aktuellen Zustands führen. Durch den in der Folge sich wiederholenden Abgleich vom jeweils neu entstandenen Ist mit dem ursprünglichen Soll im Comparator können weitere Verhaltensanpassungen zur Verringerung der Zieldistanz vorgenommen werden. Die im Modell beschriebenen Störungen stellen externe Einflüsse dar, die unabhängig vom Output der Verhaltensanpassung einen Einfluss auf den Input besitzen.

Der Regulationsprozess im Falle positiver handlungsbezogener Rückkopplungen ist identisch aufgebaut; jedoch handelt es sich, wie oben bereits ausgeführt, um Vermeidungsziele. Auch in diesem Fall wird der aktuelle Zustand mit dem Ziel im Comparator abgeglichen. Wird eine Übereinstimmung zwischen Ist und zu vermeidendem Ziel daraufhin festgestellt, so führt dies zu einer unmittelbaren Verhaltensanpassung, mittels derer die Zieldistanz durch die handelnde Person in der Folge vergrößert werden kann.

Mit Bezug auf die Bedeutung für das in der vorliegenden Arbeit thematisierte Konzept der Achtsamkeit und dem damit verbundenen zentralen Wirkfaktor der Selbstregulation kann auf die Arbeit von Duval & Wicklund (1972) zur Theorie der Selbstaufmerksamkeit hingewiesen werden. Die Autoren konnten zeigen, dass durch hohe Selbstaufmerksamkeit mental repräsentierte Verhaltensziele deutlicher in den Fokus der Aufmerksamkeit von handelnden Personen gelangen. Die darauf aufbauenden Vergleiche der jeweils aktuellen Zustände mit den gewünschten Zuständen führen zu einer differenzierteren Wahrnehmung möglicher Unterschiede, wodurch wiederum die Fähigkeit zur Verhaltensanpassung und damit zur Selbstregulation verbessert wird.

Die Integration von Affekten und deren Genese in das Modell der Selbstregulation von Carver & Scheier (1998) unterstreicht auch die besondere Bedeutung handlungsbegleitender Emotionen. Die Affektgenese entspricht, wie in Abbildung 3 dargestellt, im Grundkonzept dem Ablauf der handlungsbezogenen Rückkopplungen. Das Ziel wird von den Autoren als Metastandard bezeichnet. Der Metastandard entspricht der Erwartung der handelnden Person an die Geschwindigkeit der Zielerreichung und kann aus persönlichen Erfahrungen und sozialen Vergleichen analog zum Referenzwert der handlungsbezogenen Rückkopplungen entwickelt werden. Der Input entspricht der von der handelnden Person wahrgenommenen Geschwindigkeit der Verfolgung des angestrebten Ziels. Die dazu erforderlichen Informationen werden über die Rückkopplungen generiert. Wird die Distanz zum angestrebten Ziel mit der bisher benötigten Zeit abgeglichen, kann auf die Geschwindigkeit der Zielverfolgung geschlossen werden. Der Abgleich zwischen dem Metastandard und dem Input erfolgt im Comparator. Werden hier von der handelnden Person Abweichungen vom Metastandard festgestellt, so resultieren handlungsbegleitende Affekte. Eine zu geringe Geschwindigkeit zur Zielerreichung zieht in der Folge des Abgleichs negative Affekte nach sich, eine positive Abweichung positive Affekte. Die Stärke der Affekte ist nach Carver & Scheier abhängig vom Ausmaß der festgestellten Diskrepanz und von der Bedeutung des angestrebten Ziels.

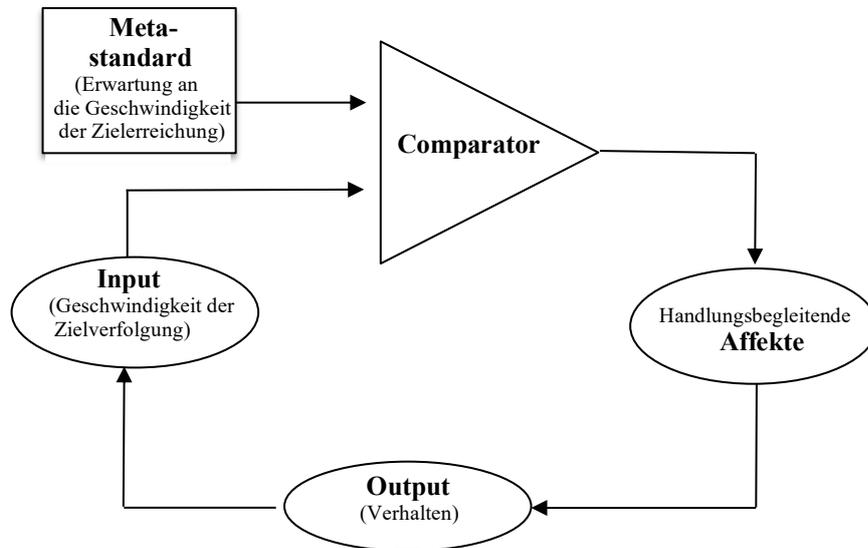


Abbildung 3: Affektgenese im Modell von Carver & Scheier

Eigene Darstellung nach Carver & Scheier (1998)

Der Begriff des Affekts wird von den Autoren als Oberbegriff gefasst und beinhaltet Emotionen, Stimmungen und Gefühlszustände. Welche differenzierten Qualitäten die unterschiedlichen Affekte besitzen, hängt nach Einschätzung der Autoren davon ab, ob es sich um ein Annäherungs- oder Vermeidungsziel handelt. Grundlage dieser Einschätzung stellen für Carver & Scheier Erkenntnisse zu den neurobiologischen Motivationssystemen des „behavioral approach system“ (BAS) und des „behavioral inhibition system“ (BIS) (Carver, 2001, 2006; Carver & Harmon-Jones, 2009) dar. Nach Auffassung der Autoren sind beide Motivationssysteme sowohl mit positiven als auch mit negativen Affekten verbunden. Das in der rechten Hemisphäre des Gehirns lokalisierte BIS wird bei antizipierter oder abgewendeter Bedrohung aktiviert und wird als Vermeidungssystem bezeichnet. In der linken Hemisphäre des Gehirns wird das BAS verortet und durch die Antizipation von Belohnung oder den Entzug derselben aktiviert. Dieses als Annäherungssystem bezeichnete Motivationssystem generiert ebenso wie das Vermeidungssystem positive oder auch negative Affekte. Der im Modell der Affektgenese vorgenommene Abgleich des Inputs mit dem Metastandard (s. Abbildung 3) bestimmt nach Carver & Scheier (1998) neben der Affektstärke auch die jeweils erlebte Affektqualität. Ob bspw. die Affektqualität von Ärger, Trauer, Freude oder großem Enthusiasmus

erlebt wird, hängt dem zur Folge in unmittelbarer Weise von der wahrgenommenen Geschwindigkeitsdiskrepanz in Bezug auf das zu erreichende Ziel ab.

Nach Carver & Scheier sollen positive Affekte zu einer Verminderung der Anstrengung auf dem Weg zur Ziellereichung führen, negative Affekte sollen demgegenüber zu einer Erhöhung der Anstrengung führen. Somit kommt den generierten Affekten im Modell von Carver & Scheier auch eine motivationale Funktion in Bezug auf die Selbstregulation zu. Diese kann in der Folge zu einer Erhöhung oder Verringerung des Energieeinsatzes durch die handelnde Person im Hinblick auf die Erreichung der gewünschten Zielzustände führen.

Für mehr grundsätzliche Klarheit bezüglich der Verwendung des Begriffs der Emotion im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit zur Achtsamkeit ist der von Carver & Scheier (1998) weit gefasste Begriff des Affekts näher zu bestimmen. Die Autoren verwenden, wie oben dargestellt, den Begriff des Affekts in umfassender Weise für Emotionen, Stimmungen und Gefühlszustände, die generiert werden. Beedie et al. (2005) führen einige Kriterien (zeitliche Dauer, Intentionalität, Ursächlichkeit, Konsequenzen, Intensität) zur Unterscheidung von Stimmungen und Emotionen an. Auf dieser Basis können Emotionen von Stimmungen dahingehend unterschieden werden, dass Erstere auf eine konkrete Ursache bezogen sind sowie eine höhere Intensität und eine kürzere Dauer aufweisen, als dies bei Stimmungen der Fall ist. Stimmungen können auf Basis dieser Kriterien eher als längerfristiges und wenig variables, gefühlsmäßiges „Grundrauschen“ ohne klaren Bezug auf eine Ursache charakterisiert werden. Affekte beschreiben gegenüber Emotionen eher sehr kurze, aber zugleich hoch intensive Zustände, die ebenfalls durch eine konkrete Ursache ausgelöst werden. Der Begriff der Emotion kann somit hinsichtlich der Intensität und der Dauer zwischen den Begriffen Affekt und Stimmung eingeordnet werden. Unter Berücksichtigung der oben formulierten Kriterien erscheint der Begriff der Emotion treffender für die weiteren Erörterungen in Bezug auf die zentralen Forschungsfragen im Rahmen der hier vorliegenden empirischen Arbeit zum Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Gesprächskompetenz in kritischen Mitarbeitergesprächen zu sein.

7.2 Das Modell der Emotionsregulation von Gross

In der Forschung liegen bis zum heutigen Tag eine Reihe wesentlicher Konzepte zum Gegenstandsbereich der Emotionsregulation als bedeutsamer Aspekt der Selbstregulation vor (z. B. Thayer et al., 1994; Parkinson & Totterdell, 1999;

Larsen, 2000). Die Arbeiten von Gross (1998) haben eine weitreichende Resonanz in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zum Thema der Emotionsregulation erhalten und sollen im Folgenden ausführlicher dargestellt werden.

Emotionen haben in der menschlichen Evolution ihre Wurzeln und besaßen über einen längeren Zeitraum der evolutionären Frühgeschichte die Funktion, das individuelle Überleben zu sichern. Dies ist jedoch in der überwiegenden Zahl der Situationen, in denen sich der moderne Mensch in heutiger Zeit wiederfindet, nicht mehr relevant. Unvermeidbar auftretende Emotionen werden aus diesem Grund oftmals als eher unangebracht und sozial nicht erwünscht bewertet. In der Folge wird der Versuch unternommen, auf diese Emotionen steuernd einzuwirken und sie den gesellschaftlichen Erfordernissen der Situation anzupassen. In erster Linie versuchen Menschen, die eher als unangenehm erlebten Emotionen zu reduzieren.

Grundsätzlich beschreiben Modelle der Emotionsregulation den Prozess, die eigenen Emotionen zielgerichtet hinsichtlich der Intensität, der Dauer, des Zeitpunkts des Auftretens und deren Ausdruck selbst zu beeinflussen (vgl. Dorsch, 2017). Nach Zimmermann & Iwanski (2013) kann Emotionsregulation willentlich ausgeübt werden oder sich automatisch einstellen.

Nach Gross (1998) sind, wie in Abbildung 4 dargestellt, vier Aspekte zur situativen Emotionsgenese relevant und liefern, um einen fünften Aspekt ergänzt, Ansatzpunkte zur Emotionsregulation:

1. Der Betroffene muss sich in einer konkreten Situation befinden, die als persönlich bedeutsam erlebt wird.
2. Die Aufmerksamkeit des Betroffenen muss auf die Gesamtsituation oder relevante Aspekte derselben gelenkt sein.
3. Die wahrgenommenen Aspekte dieser Situation werden hinsichtlich der Relevanz für und den zur Verfügung stehenden Ressourcen für die eigene Person durch den Betroffenen bewertet.
4. In der Folge entsteht ein spezifisches Emotionserleben mit physiologischen und verhaltensbezogenen Reaktionen des Betroffenen.

Das Verhalten des Betroffenen kann dann in einer Feedbackschleife die auslösende Situation bzw. die darin liegenden relevanten Aspekte verändern und somit zu einer Modifikation der Situation führen.

Der fünfte Aspekt wird von Gross vor die konkrete Situation gesetzt und beschreibt die Situationsselektion durch den Betroffenen auf Basis antizipierter Emotionen.

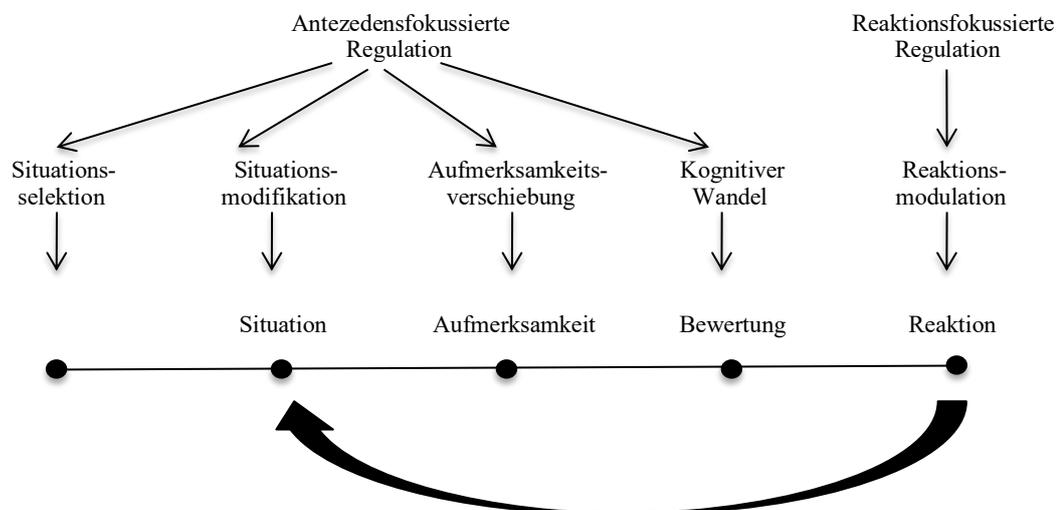


Abbildung 4: Der Prozess der Emotionsregulation

Eigene Darstellung nach Gross & Thompson (2007)

Gross (1998) unterscheidet in seinem Modell der Emotionsregulation zwei in zeitlicher Hinsicht unterschiedliche Ansatzpunkte zur Regulation. Antezedenz-fokussierte Regulationsstrategien greifen zu einem frühen Zeitpunkt (ggf. noch bevor eine Emotion überhaupt erlebt wird) in den Prozess der Emotionsgenese ein, während reaktionsfokussierte Regulationsstrategien zu einem späteren Zeitpunkt einsetzen. Die einzelnen Strategien zur Emotionsregulation sollen im Folgenden ausführlicher dargestellt und auf das konkrete Thema der vorliegenden Arbeit bezogen werden.

7.2.1 Antezedenz-fokussierte Regulationsstrategien

Zu den Antezedenz-fokussierten Regulationsstrategien von Emotionen gehören nach Gross (1998): die Situationsselektion, die Situationsmodifikation, die Aufmerksamkeitsverteilung und der kognitive Wandel.

Situationsselektion

Die Strategie der Situationsselektion baut auf den Erwartungen der Person im Hinblick auf mögliche negative Emotionen in einer antizipierten Situation auf und führt

dazu, die so antizipierte Situation aktiv zu vermeiden oder stattdessen eine als angenehm antizipierte Situation aktiv herzustellen. Diese Regulationsstrategie kann den gewünschten Erfolg der Vermeidung negativer Emotionen herbeiführen und ist in einer Reihe von Situationen des Lebens eine durchaus erfolgreiche Strategie. Jedoch kann die Vermeidung der als unangenehm antizipierten Situationen längerfristig auch negative Effekte nach sich ziehen. So spielt die Vermeidung angstauslösender Situationen in der Ätiopathogenese²³ von Angststörungen eine wesentliche Rolle. Durch die Vermeidung von Situationen, die antizipierte negative Emotionen auslösen, kann in der Folge auch keine Habituation an solche Situationen entstehen, und der eigene Handlungsspielraum wird zunehmend eingeschränkt (Aldao, Nolen-Hoeksma & Schweizer, 2009).

Grundsätzlich entspricht die Regulationsstrategie der Situationsselektion nicht dem Grundgedanken der Achtsamkeit. Das Konzept der Achtsamkeit basiert darauf, die jeweiligen Erfahrungen des aktuellen Augenblicks – positive wie negative – aufmerksam und vor allem nicht bewertend wahrzunehmen. Die eigenen Emotionen in ihrer Entwicklung zu beobachten, ihre jeweilige Qualität wahrzunehmen und im Sinne der Nicht-Reaktivität zunächst in der Situation zu verweilen – dies sind die Ziele einer achtsamen Haltung. Ob daraus später eine stimmigere Handlung, z. B. das Verlassen der Situation, resultiert, hängt von den möglichen Alternativen ab, die dem Handelnden gegeben sind, und stellt dann keine spontane Vermeidungsreaktion dar.

Der weiter oben beschriebene Achtsamkeitswirkfaktor der Verbesserung emotionaler Vorhersagen (Glomb et al., 2011) könnte im Zusammenhang mit der Regulationsstrategie der Situationsselektion von besonderer Bedeutung sein. Gross (2015) zitiert eine Studie von Wilson & Gilbert (2005), derzufolge Menschen dazu neigen, die mit antizipierten Situationen möglicherweise verbundenen negativen und positiven Emotionen zu überschätzen. Im Zusammenhang mit dem Konzept der Achtsamkeit kann die folgende Vermutung aufgestellt werden: Je valider in der Folge von achtsamkeitsbasierten Praktiken die möglichen negativen Emotionen in Bezug auf eine zukünftige Situation hinsichtlich deren Intensität und Dauer antizipiert werden können, desto weniger wahrscheinlich wird die Situation gemieden. Shapiro et al. (2006) beschreiben den Aspekt der Exposition als einen das Reperceiving unterstützenden Faktor. Die durch Achtsamkeitspraxis steigende Bereitschaft, sich auch den als unangenehm antizipierten Situationen auszusetzen, könnte

²³ Als Ätiopathogenese wird das wissenschaftliche Erklärungsmodell für die Ursache, die Entstehung und die Entwicklung von Krankheiten bezeichnet.

ebenfalls die Wahrscheinlichkeit des Einsatzes der Regulationsstrategie der Situationswahl und damit der Vermeidung der als negativ antizipierten Situation verringern.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung zur Bedeutung der Achtsamkeit bei der Führung kritischer Mitarbeitergespräche könnte die Regulationsstrategie der Situationsselektion ihren Ausdruck darin finden, dass Führungskräfte derartige Gespräche zu vermeiden suchen. Die Wahl dieser Strategie ist im Kontext der Arbeit abhängig vom Handlungsspielraum der Führungskraft. Da in aller Regel dieser Spielraum für Führungskräfte vorhanden ist, stellt die Regulationsstrategie der Situationswahl wahrscheinlich eine in der Realität des täglichen Führungshandelns durchaus angewendete Strategie dar.

Situationsmodifikation

Unter der Regulationsstrategie der Situationsmodifikation wird nach Gross (1998) eine auf eine Veränderung der situativen Gegebenheiten abzielende Vorgehensweise verstanden, um möglichst frühzeitig in die Genese negativer Emotionen einzugreifen. Somit wird nach Gross (2015) im engeren Sinne eine neue Situation hergestellt. Die Abgrenzung zwischen der Regulationsstrategie der Situationswahl von der Situationsmodifikation sieht der Autor als nicht immer klar bestimmbar an. Gross betont, dass sich die Strategie der Situationsmodifikation stets auf die externalen Bedingungen einer Situation bezieht. Die Situationsmodifikation als Strategie der Emotionsregulation findet nach Gross ihre Ursprünge bereits in der von Lazarus & Folkman (1984) formulierten problemfokussierten Copingstrategie, die dann angewendet wird, wenn eine Problemlösung als machbar und das Ereignis als veränderbar wahrgenommen werden.

Die Regulationsstrategie der Situationsmodifikation erscheint ebenfalls nicht kompatibel mit dem Konzept der Achtsamkeit zu sein, da durch das Eingreifen in die Situation zur frühzeitigen Verhinderung der Genese negativer Emotionen relevante Aspekte der Situation möglicherweise nicht mehr oder nicht ausreichend erfahrbar und damit wesentliche Faktoren der Realität ausgeblendet werden. Dies steht im Widerspruch zum achtsamen Umgang mit all dem, was sich im aktuellen Moment dem Wahrnehmenden bietet, um auf dieser Basis zu einem persönlich stimmigen Umgang mit der Situation zu gelangen.

Die Regulationsstrategie der Situationsmodifikation könnte sich bei der Führung kritischer Mitarbeitergespräche z. B. in dem Versuch zeigen, die aufgetretenen Probleme möglichst schnell zu lösen, ohne zu lange in der Problemerkörterung und

in den damit möglicherweise verbundenen negativen Emotionen zu verharren. Auf der Basis einer mangelnden Problemanalyse könnten in der Folge wesentliche Aspekte des Problems übersehen werden und die Qualität der Problemlösung unzureichend sein. Ebenso ist ein schneller Rückzug aus der als unangenehm erlebten Situation möglich, der bspw. über eine vorschnelle Problemlösung erreicht werden kann.

Aufmerksamkeitsverteilung

Die Regulationsstrategie der Aufmerksamkeitsverteilung bezieht sich nach Gross (2015) auf die Lenkung der Aufmerksamkeit mit dem Ziel, die in einer Situation erlebten Emotionen zu verändern. Die Aufmerksamkeit wird durch diese Strategie auf emotional weniger bedeutsame Merkmale der Situation im Sinne einer Ablenkung bezogen.

Auch diese Regulationsstrategie erscheint nicht kompatibel mit dem Konzept der Achtsamkeit zu sein. Wie bei der Regulationsstrategie der Situationsmodifikation werden auch im Falle der Aufmerksamkeitsverteilung möglicherweise relevante Aspekte der Situation nicht mehr ausreichend wahrgenommen bzw. ausgeblendet. Dies steht im Widerspruch zum achtsamen Umgang mit allen Aspekten der aktuellen Situation.

Bei der Führung kritischer Mitarbeitergespräche könnte die Strategie der Aufmerksamkeitsverteilung ihre Entsprechung bspw. in einem raschen Themenwechsel durch die Führungskraft als unmittelbare Reaktion auf eine negative Entwicklung des Gesprächsverlaufs finden. Ebenso könnte auf eine die kritischen inhaltlichen Aspekte abmildernden oder sprachlich relativierenden Weise das Gespräch mit dem Mitarbeiter geführt werden.

Kognitiver Wandel

Die Regulationsstrategie des kognitiven Wandels bezieht sich auf die Veränderung der subjektiven Bedeutung der Situation bzw. einzelner Aspekte innerhalb der Situation mit dem Ziel einer Veränderung der erlebten Emotionen. Diese Strategie findet vor allem über Neubewertungen im Sinne von Umdeutungen und Reinterpretationen statt.

Im Rahmen des Konzeptes der Achtsamkeit wird die Regulationsstrategie des kognitiven Wandels kritisch diskutiert. So bemerken Harrer & Weiss (2016) mit Verweis auf Konzepte der Verhaltenstherapie, dass es nicht das Ziel von Achtsamkeit ist, „[...] dysfunktionale, Emotionen auslösende oder sie verstärkende Gedanken

durch andere zu ersetzen“ (ebenda S. 101). Gleichzeitig betonen Langer et al. (2000) jedoch, dass das Ziel der Achtsamkeit in der Wahrnehmung neuer und bis dahin nicht beachteter Aspekte der Realität liegt, und sie richten damit den Fokus auf neue und bis dahin nicht eingenommene Sichtweisen der Situation. Ebenso betonen Shapiro et al. (2006) in ihrem Repercieving-Modell der Achtsamkeit die Flexibilität auf kognitiver Ebene als einen den Prozess der Achtsamkeit in wesentlicher Weise unterstützenden Faktor. Es geht somit nicht darum, dysfunktionale Gedanken mechanisch durch angenehmere zu ersetzen, sondern über einen Wechsel der Perspektive eine bewusste Veränderung der Bewertung der Situation oder relevanter Teile vorzunehmen. Dieser kognitive Wechsel kann in der Folge zu stimmigeren Verhaltensweisen in der Situation führen. Insgesamt kann hier die Behauptung aufgestellt werden, dass die Regulationsstrategie des kognitiven Wandels eine Kompatibilität zum Konzept der Achtsamkeit besitzt.

In der Führung kritischer Mitarbeitergespräche könnte diese Regulationsstrategie bspw. ihren Ausdruck darin finden, dass die Führungskraft die eigene Perspektive verlässt und das Geschehen auch aus der Sicht des Mitarbeiters zu verstehen versucht. Ebenso könnte der Achtsamkeits-Wirkfaktor der Empathie über den kognitiven Wandel im Sinne eines Perspektivwechsels gestärkt werden. Auch wäre denkbar, dass die durch kognitiven Wandel gefundene Einsicht, nicht alles in der Dynamik des Gesprächs kontrollieren und „richtig“ machen zu können, zur Entspannung im Gespräch beiträgt.

7.2.2 Reaktions-fokussierte Regulationsstrategien

Wie weiter oben ausgeführt, formulierte Gross (1998) eine fünfte Strategie zur Emotionsregulation, die er als Reaktionsmodulation bezeichnete. Diese Regulationsstrategie setzt zu einem Zeitpunkt an, in dem die Emotionen in der Situation bereits voll entwickelt sind. Verändert werden über diese Strategie einzelne oder mehrere nach außen sichtbare Aspekte der erlebten Emotionsreaktionen und nicht mehr die Emotion selbst. Dies kann über eine aktive Unterdrückung der erlebten Emotionen realisiert werden oder bspw. auch über die Einnahme bewusstseinsverändernder Substanzen (z. B. Alkohol, Drogen). Gross (2015, S. 9) zitiert eine Fülle von Untersuchungen zur Wirkweise der Emotionsunterdrückung und gelangt auf Basis der Befunde zu dem Schluss, dass die reaktionsfokussierte Regulationsstrategie der Unterdrückung erlebter Emotionen lediglich zu einer Abschwächung positiver, nicht jedoch negativer Emotionen führt.

Reaktionsfokussierte Regulationsstrategien sind mit dem Konzept der Achtsamkeit nicht kompatibel. Die aktive Unterdrückung erlebter Emotionen (auch mittels bewusstseinsverändernder Substanzen) steht dem Prinzip der Achtsamkeit mit einer achtsamen Hinwendung zu den negativen Emotionen und deren Akzeptanz diametral entgegen.

Gross (2002) stellt eine Studie vor, die sich mit den Effekten der eingesetzten Regulationsstrategien des kognitiven Wandels und der Reaktionsmodulation auf Konsequenzen u. a. hinsichtlich sozialer Interaktionen beschäftigt. Weiblichen Probanden wurde ein Film gezeigt, der starke Emotionen auszulösen in der Lage ist. Anschließend wurden die Versuchspersonen gebeten, miteinander über ihre Reaktionen zu sprechen. Eine Gesprächspartnerin wurde vorab instruiert, ihre Emotionen (positive und negative) entweder zu unterdrücken, eine kognitive Umdeutung vorzunehmen oder das Gespräch auf natürliche Weise zu führen. Die Ergebnisse zeigten, dass bei den Probanden, deren Gesprächspartnerinnen die Regulationsstrategie der Unterdrückung anwendeten, der Blutdruck stärker anstieg, als dies bei den Gesprächspartnerinnen der Fall war, welche die Regulationsstrategie der kognitiven Umdeutung nutzten bzw. die das Gespräch auf natürliche Weise führten. Gross (2002) sieht in der Unterdrückung von Emotionen in Interaktionen und vor allem in einer damit einhergehenden geringeren Reaktivität auf emotionale Signale des Interaktionspartners eine mangelnde soziale Unterstützung des Interaktionspartners mit der Folge ansteigender physiologischer Stressreaktionen.

Gross und John (2002) konnten in einer weiteren Studie zur Bedeutung der Regulationsstrategien in sozialen Beziehungen und Interaktionen zeigen, dass die Regulationsstrategie des kognitiven Wandels in einer positiven Beziehung zur Fähigkeit steht, positive und negative Emotionen mit anderen zu teilen. Gross und John weisen jedoch darauf hin, dass eine Mitteilung über erlebte Emotionen nicht gleichzusetzen ist mit dem unmittelbaren Ausdruck von Emotionen in der Interaktion mit anderen Personen. Diese Unterscheidung ist nach Ansicht der Autoren insofern bedeutsam, da der soziale Erfolg von Menschen, welche die Strategie des kognitiven Wandels oftmals nutzen, gerade darin liegt, negative Emotionen zwar mitzuteilen, diese jedoch nicht in direkter Weise auf den Gesprächspartner zu beziehen. Ein weiteres Ergebnis dieser Studie zeigt, dass Menschen, welche die Regulationsstrategie der Unterdrückung zeigen, weniger tiefere Beziehungen und freundschaftliche Kontakte besitzen.

Bei der Führung kritischer Mitarbeitergespräche können reaktionsfokussierte Regulationsstrategien wie die Unterdrückung von Emotionen bspw. in einer

oberflächlichen Freundlichkeit, in einem vorgetäuschten Verständnis für das Anliegen des Mitarbeiters oder in neutraler, geschäftsmäßiger Kommunikation ihren Ausdruck finden. Diese Vorgehensweisen können im Rahmen emotional bedeutsamer Gespräche als nicht zielführend angesehen werden.

8 Das Konzept der Achtsamkeit in Theorien zur Führung

Die im Rahmen dieser Arbeit untersuchte Fragestellung zur Bedeutung von Achtsamkeit im Kontext von Führungsaufgaben und insbesondere in der Bewältigung kritischer Gesprächssituationen mit Mitarbeitern wirft die Frage auf, inwieweit und ob überhaupt das Konzept der Achtsamkeit bisher Berücksichtigung in aktuellen Theorien zur Führung von Mitarbeitern gefunden hat.

In einer Vielzahl an wissenschaftlichen Untersuchungen im Bereich der psychologischen Führungsforschung wurde über einen Zeitraum von mehr als einhundert Jahren versucht, die wesentlichen Bestimmungsstücke zur Führung von Mitarbeitern herauszuarbeiten und deren Wirkungen empirisch zu überprüfen. Im Rahmen dieser Arbeit soll jedoch keine vollständige Übersicht zu den in der Literatur beschriebenen Führungstheorien aufgeführt werden, denn bis zum heutigen Zeitpunkt liefert die Forschung ein sehr breit gefächertes Theorieangebot zum Verständnis von Führung in Organisationen, welches in einer Reihe von Standardwerken ausführlich beschrieben wird (vgl. Northouse, 2009; Blessin & Wick, 2017; Weibler, 2016). Ebenso wird in der Literatur eine Vielzahl an Definitionen von Führung vorgeschlagen (vgl. Weibler, 2016), die an dieser Stelle nicht im Einzelnen dargestellt werden können. Eine für die vorliegende Arbeit hilfreiche Unterscheidung in der Betrachtung des Führungsprozesses bieten Wegge & von Rosenstiel (2007), indem sie unmittelbare personale Führung von indirekter Führung trennen. Die Autoren bieten folgende Definition von Führung an: „Führung ist ein Sammelbegriff für alle Interaktionsprozesse, in denen absichtliche soziale Einflussnahme von Personen auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben im Kontext einer strukturierten Arbeitssituation zu Grunde liegt“ (S. 476). Ferner unterscheiden die Autoren drei Ebenen voneinander, auf denen diese Interaktionsprozesse wirksam werden:

- die der Unternehmensführung, auf der die Interaktionsprozesse vorrangig in Form von Entscheidungsfindungen und Handlungen zur Erreichung der Unternehmensziele betrachtet werden,
- die des Personalmanagements, das die für die Unternehmensziele erforderlichen humanen Ressourcen steuert, und
- 3. diejenige des unmittelbaren Kontakts zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.

Ausgehend vom Ziel der vorliegenden Arbeit soll eine Auswahl häufig beschriebener Führungstheorien dargestellt und in deren Bezug zum Konzept der Achtsamkeit betrachtet werden. Für die Auswahl der Führungstheorien werden in dieser Arbeit die folgenden zwei Kriterien berücksichtigt:

- Die Führungstheorie muss entsprechend der oben beschriebenen Unterscheidung von Wegge & von Rosenstiel (2007) die zentralen und konkreten Aspekte der unmittelbaren Interaktionsprozesse zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zum Gegenstand der Modellentwicklung haben.
- Die Führungstheorie muss entsprechend der zentralen Wirkfaktoren der Achtsamkeit in deren konzeptioneller Ausführung die Fähigkeiten der Führungskräfte zur Selbstregulation in direkter bzw. indirekter Weise als konkrete Anforderungen beschreiben.

Unter Anwendung der formulierten Auswahlkriterien sind hier insbesondere die Führungstheorien der „transformationalen Führung“ (Bass & Avolio, 1994), der „authentischen Führung“ (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009), der „emotional intelligenten Führung“ (Goleman, et al., 2003), der „spirituellen Führung“ (Fry, 2003; Assländer, 2016), der „dienenden Führung“ (Greenleaf, 1991), der „Führung durch Selbstführung“ (Manz & Sims, 1990), des „Positive Leadership“ (Seliger, 2016), der systemischen Führung (Blessin & Witt, 2017) und der von Scharmer (2009) entwickelten „Theorie U“ zu nennen.

Im Folgenden werden diese Führungstheorien in ihren zentralen Aussagen dargestellt, und der Bezug zur Achtsamkeit und insbesondere zu deren Wirkfaktoren wird herausgearbeitet.

8.1 Transformationale Führung

Das Konzept der transformationalen Führung kann der Gruppe von Führungsstiltheorien zugeordnet werden, in deren Kontext das konkrete Verhalten der Führungskraft im Umgang mit ihren Mitarbeitern auf dessen Erfolgsbezug hin betrachtet wird. Die beobachteten Verhaltensmuster der Führungskräfte werden dabei als übergeordnete Stile konzipiert. Im Verlauf der letzten ca. siebenzig Jahre wurden immer wieder neue Führungsstile beschrieben und dem Versuch unterzogen, sie empirisch belegen zu können (vgl. Blessin & Witt, 2017). Die zentrale Suche galt dem vermeintlich „idealen“ Führungsstil, d. h. einem Verhaltensmuster, mittels dessen die Führungskraft den wechselnden Situationen in der Arbeit mit ihren Mitarbeitern

in bestmöglicher Weise gerecht wird. Letztlich beinhaltet die Beschreibung eines Führungsstils Empfehlungen für das Handeln der Führungskraft in Form konkreter Handlungsanweisungen.

Das Konzept der transformationalen Führung baut auf einer Untersuchung von Burns (1978) im Kontext politischer Führung auf. Dort trifft der Autor die zentrale Unterscheidung zwischen Leadership (transformationale Führung) und Management (transaktionale Führung). Transaktionale Führung bedient sich der Verstärkung des erwünschten Mitarbeiterverhaltens. Die Führungskraft vermittelt mögliche Belohnungen für die Leistungen der Mitarbeiter und kann so deren Arbeit auf dem Weg zur Zielerreichung erleichtern. Die Führungskraft nimmt auf das Verhalten der Mitarbeiter durch eine Transaktion von Leistung und Gegenleistung Einfluss und bewirkt Gefolgschaft. Transaktionale Führung stellt somit sicher, dass erwartete Anstrengungen aufseiten des Mitarbeiters zu erwarteten Leistungen führen. Werden Ziele verfehlt oder zeigen Mitarbeiter verminderte Leistungen, so kann die Führungskraft dies entsprechend sanktionieren. Die Führungskraft beeinflusst über persönliche und moralische Appelle die Mitarbeiter und/oder verweist auf die zu erfüllenden Pflichten und Erfordernisse der unternehmerischen Prozesse (Yukl, 2013). Transformationale Führung wird von Burns (1978) dagegen als ein Geschehen charakterisiert, bei dem sich die Führungskraft und die Mitarbeiter gegenseitig auf ein höheres Maß an Motivation und Moralität emporheben und mit Blick auf die gemeinsamen Ziele gegenseitig unterstützen (Neuberger, 2002). Bass (1985) führte die Unterscheidung in einen transaktionalen und einen transformationalen Führungsstil in die organisationspsychologische Diskussion zur Führung ein, und dies stellte die Basis für intensive Forschungen zum Erfolg eines transformationalen Führungsstils dar. Bass (1985) stellte die beiden Führungsstile (transaktional und transformational) im Unterschied zu Burns als ein zweidimensionales Konstrukt dar und trug dadurch der Erkenntnis Rechnung, dass es in der Führung in Organisationen sowohl transaktionaler als auch transformationaler Führung bedarf. Vor allem in Situationen, die von Unsicherheit und einem hohen Veränderungsdruck geprägt sind, erscheint der transformationale Führungsstil dem transaktionalen deutlich überlegen. In solchen Situationen ist es nach Bass (1985) eine Führungsaufgabe, die Ziele, Werte und Wünsche der Mitarbeiter nicht nur als Bezugspunkt für den Tausch von Leistung und Gegenleistung zu sehen, sondern diese tiefgreifend und dauerhaft zu verändern und auf eine höhere Stufe zu heben. Eine erfolgreiche transformationale Führung soll somit zu einer höheren Anstrengungsbereitschaft der Mitarbeiter für die Zielerreichung der Organisation, einer insgesamt höheren Produktivität und einem höheren Maß an Zufriedenheit mit der

Führungskraft führen (vgl. Weibler, 2016). Dies soll vor allem auf Basis einer durch transformationale Führung entwickelten gemeinsamen Vision entstehen, die der Arbeit jedes Einzelnen ein höheres Maß an Sinn verleiht und darüber hinaus bei den Mitarbeitern auch mehr Selbstvertrauen und Zufriedenheit erzeugt. Bass sieht als Grundvoraussetzung für erfolgreiche transformationale Führung letztlich, dass die Führungskraft charismatisch aufzutreten in der Lage ist und über die Verfolgung hoher und uneigennütziger Ziele als persönliches Beispiel für die Mitarbeiter dient. Bass & Avolio (1990) beschreiben den Ansatz des transformationalen Führungsstils durch den Einsatz von vier Verhaltensclustern (4 i's) auf der Seite der Führungskraft:

1. *Idealized Influence*: Die Führungskraft verhält sich so, dass die Mitarbeiter Bewunderung, Vertrauen und Respekt ihr gegenüber entwickeln können. Sie entwickelt eine als erreichbar angesehene Vision, agiert in verlässlicher Weise, und in ihrem Handeln erfüllt sie hohe ethische und moralische Standards. Persönliche Interessen und Ziele ordnet die Führungskraft den Zielen der Organisation unter.
2. *Inspirational Motivation*: Die Führungskraft überzeugt durch symbolische Handlungen und unmittelbar erfassbare emotionale Appelle, die auf der Seite der Mitarbeiter ein gesteigertes Bewusstsein für die zu erreichenden Ziele ermöglicht. Sie fördert den Gruppenzusammenhalt und das Engagement jedes einzelnen Mitarbeiters, um die gesetzten Ziele zu erreichen.
3. *Intellectual Stimulation*: Die Führungskraft ermutigt die Mitarbeiter, die eigenen Handlungsroutrinen kritisch zu hinterfragen. Darüber hinaus sollen aber auch die persönlichen Werte, Überzeugungen und Erwartungen sowohl der Mitarbeiter als auch der Führungskraft und der gesamten Organisation durch die Mitarbeiter hinterfragt werden dürfen. Kreativität und eigenständige Problemlösungen durch die Mitarbeiter selbst sollen gefördert werden.
4. *Individualized Consideration*: Die Führungskraft soll die Mitarbeiter individuell unterschiedlich, aber gleichzeitig gerecht behandeln. Die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter sollen berücksichtigt und deren Möglichkeiten zur effektiven Zielerreichung gestärkt werden. Die Führungskraft

soll sich als Coach²⁴ und Mentor²⁵ ihrer Mitarbeiter verstehen. Die Auswirkungen des transformationalen Führungsstils auf den Führungserfolg und dessen Überlegenheit im Vergleich zum transaktionalen Führungsstil wurden in einer Vielzahl empirischer Studien untersucht bestätigt (Pelz, 2016).

Im Ansatz der „Full Range of Leadership Theory“ (FRLT) integrieren Bass & Avolio (1994) den aus ihrer Sicht überlegenen Führungsstil der transformationalen Führung mit Führungsverhaltensweisen, die der transaktionalen Führung zugeordnet werden können. Effektive Führungskräfte sind den Autoren zufolge in der Lage, ein möglichst breites Spektrum an Verhaltensstilen zu beherrschen. Sie charakterisieren vier Aspekte transaktionaler Führung in Ergänzung zu den beschriebenen 4 i's der transformationalen Führung:

1. Laissez-faire-Verhalten: Hiermit wird die weitgehende Abwesenheit der Führungskraft über eine maximale Passivität beschrieben.
2. Management by Exception passive: Hier dominiert die Zurückhaltung der Führungskraft. Sie tritt nur dann in Erscheinung, wenn Probleme oder Fehler aufgetreten sind.
3. Management by expectation active: Die Führungskraft konzentriert sich auf die Kontrolle des Mitarbeiterverhaltens und vermittelt klare Standards in der Ausführung der Tätigkeiten. Sie versucht darüber, möglichst frühzeitig auftretende Fehler und Probleme zu erkennen und ihnen gegenzusteuern.
4. Contingent Reward: Die Führungskraft agiert über bedingte Belohnungen auf Basis klarer Leistungserwartungen. Der Austausch von Leistung und Gegenleistung steht im Vordergrund. Diese Verhaltensdimensionen stellen den Kern eines transaktionalen Führungsstils dar.

Abbildung 5 zeigt die aufsteigende Qualität der einzelnen Verhaltensdimensionen im Hinblick auf die Parameter Aktivität vs. Passivität und Effektivität vs.

²⁴ Der Begriff des Coaching hat sich im Verlauf der letzten zweieinhalb Jahrzehnte als Sammelbegriff für eine Vielzahl von Beratungskonzepten zur individuellen Unterstützung von Führungskräften in der Wirtschaft etabliert. „Coaching wird heute daher häufig als Gattungsbegriff für eine Beratung angesehen, deren allgemeine Zielsetzung in der Stärkung und Bereicherung der persönlichen wie funktionalen Leistungsfähigkeit liegt – unter dem Primat einer lebenswerten, gegenseitig zufriedenstellenden Arbeitswelt“ (Wolff, U., 2012, S. 19).

²⁵ Der Begriff des Mentoring beschreibt eine Maßnahme zur persönlichen und beruflichen Förderung von Führungsnachwuchskräften in Organisationen. Es wird eine Förderbeziehung zwischen einer erfahrenen Führungskraft (Mentor) und einer jüngeren Nachwuchskraft (Mentee) etabliert. In regelmäßigen Abständen innerhalb eines definierten Zeitrahmens erhält der Mentee Feedback, individuelle Beratung, Orientierungshilfen und Unterstützung zum Aufbau eines persönlichen Netzwerks von seinem Mentor.

Ineffektivität im Sinne eines Idealprofils einer Führungskraft auf (Bass & Avolio, 1994 S. 5). Demnach stellen die Verhaltensdimensionen der 4 i's im Quadranten der Effektivität und der Aktivität den Kern des transformationalen Führungsstils dar.

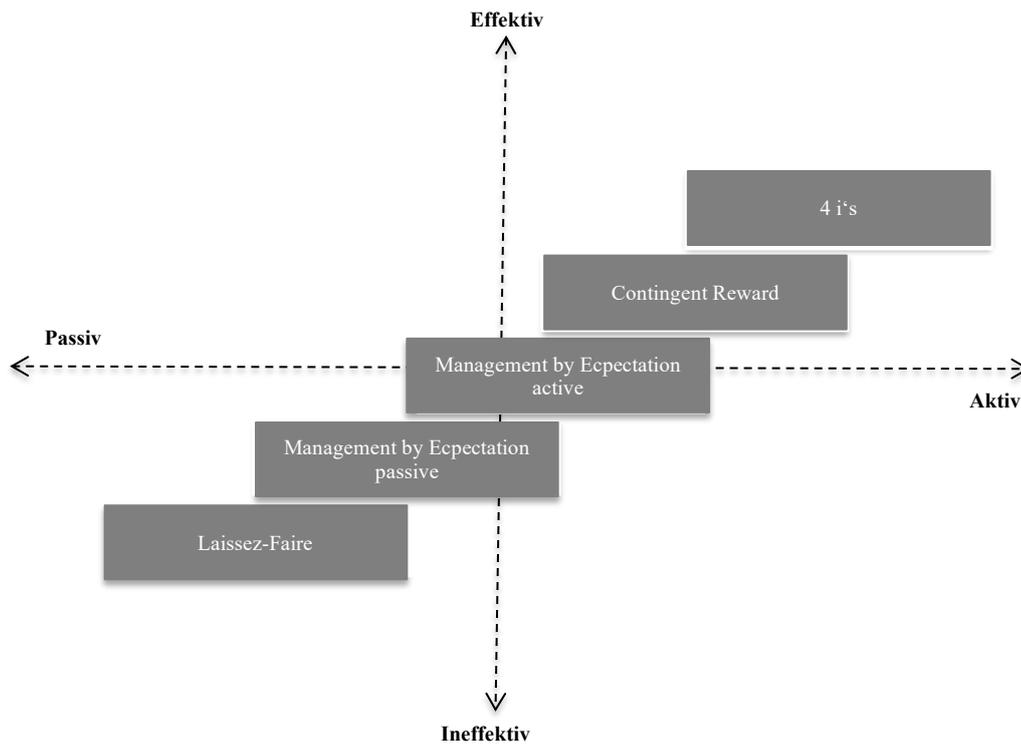


Abbildung 5: Das ideale Profil einer Führungskraft

Eigene Darstellung nach Bass & Avolio (1994)

Die Bestandteile der FRLT wurden in einer Vielzahl von empirischen Untersuchungen über das von Bass & Avolio (1990) entwickelte Messinstrument des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ) erfasst und untersucht. Dieser Fragebogen wurde in den folgenden Jahren kontinuierlich weiterentwickelt und in zahlreiche Sprachen übersetzt. Felfe (2006a) legte eine an einer großen Stichprobe validierte deutsche Übersetzung des Fragebogens vor. Ebenso stehen parallele Verfahren zur Verfügung, die aber zum Teil erhebliche Überschneidungen zum MLQ aufweisen. Felfe (2006b) kommt jedoch nach einer Untersuchung zum aktuellen Stand der Forschung zur transformationalen Führung zu dem Schluss, dass die im MLQ postulierte Faktorenstruktur in vielen Untersuchungen nicht repliziert werden konnte, da sich hohe Korrelationen zwischen den transformationalen Skalen sowie zwischen

der transaktionalen Skala „Contingent Reward“ und den transformationalen Skalen zeigten. Ebenso weisen Judge, Woolf, Hurst & Livingston (2009) in einer Untersuchung auf wiederholt replizierte Mängel des Instruments hin. Den Autoren zufolge weisen die transformationalen Verhaltensdimensionen hohe Interkorrelationen von $r=.70$ bis $r=.90$ auf, was für die Möglichkeit spricht, sie zu einer einzigen Dimension zusammenzufassen. Die Interkorrelationen zwischen den transformationalen Verhaltensdimensionen und der transaktionalen Verhaltensdimension „Contingent Reward“ zeigen einer Metaanalyse von Judge & Piccolo (2004) zufolge auf Basis von 87 Korrelationen, dass 80 % der individuell korrigierten Korrelationen zwischen $r=.65$ und $r=.95$ lagen.

In einer Vielzahl von Studien (Antonakis et al., 2003; Judge & Piccolo, 2004) konnten Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung und der Anstrengungsbereitschaft der Mitarbeiter, deren Zufriedenheit mit der Führungskraft und der Effizienz nachgewiesen werden (vgl. Felfe, 2006b). Insgesamt kann gezeigt werden, dass durch die transformationalen Skalen im MLQ eine signifikant höhere Varianzaufklärung in verschiedenen Außenkriterien möglich ist, als dies allein durch die transaktionalen Skalen erreicht werden kann. Dieser Effekt wurde von Bass (1985) als „Augmentationseffekt“ bezeichnet.

Die Einordnung des Ansatzes zur „Transformationalen Führung“ im Kontext dieser Arbeit

Das Konzept der Achtsamkeit wird im Rahmen der Beschreibungen und Herleitungen zur Theorie der transformationalen Führung nicht gezielt erwähnt. Dies erscheint insoweit bemerkenswert, als das Konzept der transformationalen Führung im Kern ein eher auf die Person des Führenden ausgerichtetes Konzept darstellt und in Teilen an die sogenannten „Great-Man“-Theorien zur Führung mit ihrer Fokussierung auf die Persönlichkeitseigenschaften des Führenden (vgl. Judge & Long, 2012; Stogdill, 1948; Kohls & Irle, 1920) erinnert.

Durch die ausgeprägte Fokussierung auf die Persönlichkeit des Führenden und deren unmittelbare Interaktion mit den Mitarbeitern gibt die Theorie der transformationalen Führung jedoch implizit deutliche Hinweise auf die Bedeutung der Achtsamkeit bei der Führung von Mitarbeitern. Die in den 4 i's der transformationalen Führung aufgeführten Anforderungen an das Verhalten einer Führungskraft (Handeln mit Vorbildfunktion, die Bewunderung und Respekt erzeugt; charismatisches Verhalten; Vermittlung von Werten und Idealen; Entwicklung einer inspirierenden Vision für die Zukunft; Anregung neuer Ideen und Denkweisen; kritisches Hinterfragen von Handlungsroutinen, persönliche Unterstützung des Mitarbeiters)

beschreiben eine Vielzahl von herausfordernden Aspekten an die Arbeit als Führungskraft. Um diese glaubhaft und in für die Mitarbeiter stimmiger Weise zu erfüllen, muss die Führungskraft, wie Aviolo & Gardner (2005) in einer verschiedene Führungstheorien vergleichende Übersicht dargestellt haben, die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung und zur Selbstregulation in emotionaler, kognitiver und werthebezogener Weise aufzeigen. Damit nehmen die Autoren unmittelbar Bezug auf zentrale Zielstellungen und Wirkfaktoren von Achtsamkeit. Voraussetzung einer stimmigen Selbstwahrnehmung und Selbstregulation kann in den Achtsamkeits-Wirkfaktoren der Disidentifikation und der Emotionsregulation gesehen werden. Wenn es der Führungskraft gelingt, sich in einen inneren Abstand zu den eigenen Gedanken, Emotionen und Werthaltungen zu bringen, kann die Selbstwahrnehmung zutreffender und stimmiger in Bezug zur jeweiligen Situation ausfallen, und das eigene Erleben und Verhalten kann über Strategien der Emotionsregulation besser gesteuert werden. In einer Reihe empirischer Befunde zeigen sich ebenfalls unmittelbare Hinweise auf die mögliche Bedeutung der Achtsamkeit im Kontext einer als transformational zu verstehenden Führung. Felfe (2006 b) zitiert eine Reihe von Studien, mittels derer transformational handelnde Führungskräfte als extravertiert, selbstbewusst, emotional stabil, offen, proaktiv und insgesamt sozial kompetent beschrieben werden (Church & Waclawski, 1998; Crant & Bateman, 2000; Ployhart, Lim & Chan, 2001; Silverthorne, 2001; Lim & Ployhart, 2004). Vor allem die Offenheit für neue Erfahrungen stellt im Rahmen des Achtsamkeitskonzeptes einen wesentlichen Aspekt dar bzw. ist in der Definition von Langer (2000) die zentrale Zielgröße der Achtsamkeit. So kann auch bezüglich einer als transformational zu charakterisierenden Führung die These aufgestellt werden, dass ein höheres Maß an Achtsamkeit der Führungskraft deren Wirksamkeit erkennbar zu erhöhen in der Lage ist.

8.2 Führung durch Selbstführung

Das Konzept der Führung durch Selbstführung (engl. superleadership) beschreibt ein Prinzip weitreichender Verantwortungsdelegation, wodurch möglichst viele Mitarbeiter einer Organisation in die Lage versetzt werden, sich selbst im Rahmen ihrer Aufgabenstellungen führen zu können (Manz & Sims 2001, 2007). Ausgangspunkt dazu sind Führungskräfte, die ihrerseits Selbstführungskompetenz zu erwerben haben und diese in authentischer Weise vorleben können. Sie inspirieren ihre Mitarbeiter zu persönlicher Initiative und ermutigen zum Setzen eigener

Arbeitsziele und zur Verantwortungsübernahme für die Zielerreichung. Die Führungskräfte unterstützen darüber hinaus ihre Mitarbeiter bei der Entwicklung positiver Selbsterwartungen und Selbstwirksamkeitsüberzeugungen und leiten zum selbstkritischen und konstruktiven Umgang mit eigenen Fehlern an (vgl. Müller et al., 2011). Grundlage dieses Führungsansatzes ist die Fähigkeit zur Selbstführung. Diese stellt einen kognitiven Prozess dar, welcher sich intraindividuell vollzieht und sich in bewusster Weise auf psychische Potenziale und Ressourcen bezieht, die absichtsvoll aktiviert werden, um bedeutsame persönliche Ziele mit bestmöglichen Ergebnissen zu erreichen (vgl. Neck & Manz, 2010). Das Konzept der Selbstführung baut auf den theoretischen Ansätzen zur Selbstregulation (Carver & Scheier 1998), der sozialen Kognitionstheorie (Bandura, 1979) und der Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan, 1985) auf. Müller (2005) beschreibt die folgenden sechs Strategien zur Selbstführung:

- Durch Selbstbeobachtung soll eine innere Transparenz über die eigenen Stärken, Schwächen und möglichen Potenziale hergestellt werden. Diese innere Transparenz soll durch eine möglichst unvoreingenommene Beobachtung der eigenen psychischen Reaktionen erzielt werden. Eigene gewohnheitsmäßige Muster im Denken, Fühlen und Handeln sollen so besser verstanden und die eigenen Bedürfnisse präziser erkannt werden.
- Durch Willenssteuerung soll die Bereitschaft erzeugt werden, die gewünschten Ziele auch gegen innere und äußere Widerstände zu erreichen. Die bewusste Fokussierung auf die eigenen Ziele im Sinne der Bildung konkreter Intentionen erhöht die Chancen der Zielerreichung (vgl. Heckhausen & Gollwitzer, 1987)²⁶. Das Setzen von Prioritäten und persönlichen Grenzen wird dabei als hilfreich betrachtet, damit die Führungskraft zu einem kongruenten Verhalten auch im Hinblick auf ihre eigenen Bedürfnisse und Ziele gelangt.
- Durch Gefühlsregulierung sollen positive Gefühle intensiviert und negative abgeschwächt werden. Durch Kenntnis derjenigen Arbeitsbedingungen, die affektive Reaktionen auslösen, kann die Gestaltung der Bedingungen durch die Führungskräfte beeinflusst werden. Unter die Strategie der

²⁶ Heckhausen & Gollwitzer (1987) haben das „Rubikonmodell der Handlungsphasen“ beschrieben. Sie unterscheiden bei der Zielerreichung vier Phasen: 1. prädezisionale Phase (Abwägen von Vor- und Nachteilen bisher nicht realisierter Ziele und Bildung einer Intention), 2. postdezisionale Phase (konkrete Planung der Zielerreichung), 3. aktionale Phase (Handlungsausführung gemäß der Planung) und 4. postaktionale Phase (Bewertung der Handlungsfolgen).

Gefühlsregulierung fallen aber auch kognitive Strategien, z. B. die des „reframing“²⁷, wodurch emotionale Erlebnisqualitäten verändert werden können.

- Motivierung bzw. Selbstmotivierung soll über anspruchsvolle, spezifische und realistisch formulierte Ziele mit überschaubarem Zeithorizont erfolgen. Die persönliche Bedeutsamkeit der formulierten Ziele ist ein weiterer motivierender Faktor. Die Führungskräfte sollen persönlich beispielgebend auch über die eigenen Ziele Transparenz ermöglichen und verdeutlichen, wie diese mit Selbstführungsstrategien erreichbar sind. Der aus diesen Überlegungen abgeleitete Führungsstil wird auch als „management by objectives“²⁸ (vgl. Locke & Latham, 1984, 1990; Schmidt & Kleinbeck, 2006) bezeichnet.
- Entwicklung und Vermittlung proaktiver Denkhaltungen soll im Sinne einer differenzierten Einschätzung möglicher Handlungsfolgen und einer optimistischen Grundhaltung auftretende Schwierigkeiten für überwindbar halten und helfen, diese als Herausforderung zu betrachten. Diese Strategie gehört für Müller (2003) zu den wichtigsten Aspekten einer Führung durch Selbstführung. Mentales Probehandeln stellt einen individuellen Zugang dar, mögliche Handlungsfolgen in inneren Dialogen und Visualisierungen erfahrbar zu machen. Innerlich vorweggenommene und als positiv erlebte Handlungsfolgen haben eine verstärkende Wirkung auf die eigene Leistung (Wörz & Theiner, 1999).
- Gestaltung und Einfluss des organisationalen Umfelds bilden wesentliche Kontextfaktoren zur Führung durch Selbstführung. Die Führungskräfte sollen Handlungs- und Entscheidungsfreiräume gestalten und die Entwicklung der Mitarbeiter durch abwechslungsreiche und anspruchsvolle Tätigkeiten ermöglichen. Aus den Gestaltungsmerkmalen der Arbeit und deren Erleben im Individuum können sich die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit in

²⁷ Der Begriff des „reframing“ (dt. Umdeutung) entstammt der systemischen Familientherapie und beschreibt eine psychotherapeutische Technik, die darin besteht, „den begrifflichen und gefühlsmäßigen Rahmen, in dem eine Sachlage erlebt und beurteilt wird, durch einen anderen zu ersetzen, der den ‚Tatsachen‘ der Situation ebenso gut oder sogar besser gerecht wird, und dadurch ihre Gesamtbedeutung ändert“ (Watzlawick, Weakland & Fish, 1988, S. 118).

²⁸ Management by objectives beschreibt, aufbauend auf die Zielsetzungstheorie von Locke & Latham (1984, 1990), den Führungsstil des „Führens über Zielvereinbarungen“ mit jedem einzelnen Mitarbeiter. Die Ziele werden zu Beginn eines Geschäftsjahres schriftlich vereinbart, deren Erreichung unterjährig und zum Ende des Geschäftsjahres überprüft. Ggf. sind variable Gehaltsanteile mit der Zielerreichung verbunden.

unmittelbarer und besonderer Weise entwickeln (Hackmann & Oldham, 1975).

In einer auf einen Fragebogen zur Messung von Führung durch Selbstführung gestützten empirischen Studie (Müller, Sauerland & Butzmann, 2011) konnten die Autoren zwei Dimensionen („Coaching und kommunikative Unterstützung“ und „Förderung von Freiräumen und Eigenverantwortung“) des Konzeptes mittels explorativer Faktorenanalysen darstellen. Die Bewertung von Vorgesetzten korrelierte in positiver Weise mit dem durch die Mitarbeiter wahrgenommenen Ausmaß an Führung durch Selbstführung. Ferner konnten die Autoren, vermittelt durch den Dezentalisierungsgrad von Organisationsstrukturen, eine Korrelation zwischen Führung durch Selbstführung und allgemeiner Arbeitszufriedenheit aufzeigen. Insgesamt kann die empirische Forschung zum Führungsansatz einer Führung durch Selbstführung aber noch als unzureichend beschrieben werden.

Die Einordnung des Ansatzes zur „Führung durch Selbstführung“ im Kontext dieser Arbeit

Führung durch Selbstführung zeigt deutliche Überschneidungen zur transformationalen Führung auf. So beruht die im Rahmen einer transformationalen Führung von den Führungskräften geforderte „idealistic influence“ auf einer von den Mitarbeitern erlebten und zugeschriebenen Vorbildfunktion der eigenen Führungskraft. Furtner, Baldegger und Rauthmann (2013) konnten empirisch zeigen, dass gelebte transaktionale und transformationale Führung in einer positiven Beziehung zur Fähigkeit der Selbstführung stehen.

Die Theorie der Führung durch Selbstführung fokussiert in einer Reihe zentraler Aussagen auf den unmittelbaren Interaktionsprozess zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Aspekte der Achtsamkeit finden sich in indirekter, aber deutlich erkennbarer Weise in der Theorie einer Führung durch Selbstführung wieder. Die Anforderung an eine erhöhte Selbstbeobachtung und eine gesteigerte Emotionsregulation der Führungskraft sind wesentliche Aspekte und Wirkfaktoren der Achtsamkeit. So beschreibt Müller (2005) die Selbstbeobachtung als eine Grundlage, um eigene psychische Reaktionen unvoreingenommen wahrnehmen zu können und gewohnheitsmäßige Muster im Denken, Fühlen und Handeln besser zu verstehen. Dies, so lässt sich mit Blick auf das Konzept der Achtsamkeit ableiten, erfordert von der Führungskraft Präsenz im jeweils gegenwärtigen Augenblick als Grundlage zur Wahrnehmung eigener emotionaler, kognitiver und physiologischer Impulse und die Fähigkeit zur Disidentifikation eigener Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster.

Weibler (2016) sieht die Bedeutung der Achtsamkeit und die damit einhergehende positive Beziehung zur Selbstregulation als zentrale Grundlagen im Konzept der Führung durch Selbstführung an.

8.3 Positive Leadership

Der Ansatz des „Positive Leadership“ basiert auf der von Seligman (1999) begründeten „Positiven Psychologie“. Im Zentrum dieser wissenschaftlich-psychologischen Richtung steht die systematische Erforschung ressourcenorientierter Interventionen im Hinblick auf die Entwicklung und Stärkung vorhandener positiver menschlicher Eigenschaften und Verhaltensweisen mit dem Ziel einer Steigerung des individuellen Wohlbefindens. Die positive Psychologie legt Wert auf die Entwicklung evidenzbasierter Interventionen, die ein aktives Beeinflussen individueller Wahrnehmungs-, Interpretations- und Handlungsmuster ermöglichen, um darüber das eigene Leben positiv zu beeinflussen. Behandelt werden in diesem Rahmen Themen wie Glück, Optimismus, positive soziale Beziehungen, Verzeihen, Vergeben, aktive Lebensgestaltung und Lebenssinn. Die positive Psychologie versteht sich als ein Gegenentwurf zur einseitigen Klassifikation von Menschen über ihre Schwächen und psychischen Erkrankungen, wie sie in den Klassifikationssystemen psychischer Störungen (ICD²⁹; DSM³⁰) charakterisiert werden. Cameron (2008) übertrug die Grundlagen der positiven Psychologie auf den Kontext von Führung in Organisationen und begründete damit den Ansatz des „Positive Leadership“. In Deutschland wurde dieser Ansatz insbesondere von Creusen et al. (2010) und Seliger (2014) weiter ausgearbeitet. Seliger (2014) benennt drei Kernthemen eines „Positive Leadership“, welche die Quellen der Energie in einer Organisation bilden und von den Führungskräften gestaltet werden sollen: Sinn, Zuversicht und Einfluss. Das Erkennen und Verstehen der Sinnhaftigkeit einer Organisation und der eigenen Rollen und Aufgaben aus drei zeitlichen Perspektiven heraus (Vergangenheit: Was war die ursprüngliche Aufgabe und das Ziel der

²⁹ ICD: Internationale Klassifikation der Krankheiten (engl. International Classification of Diseases). Das zentrale Klassifikationssystem der Medizin wird von der Weltgesundheitsorganisation herausgegeben und enthält im Kapitel V Diagnoseschlüssel für alle psychischen Störungen. Dadurch wird die weltweite Vereinheitlichung bei der Beschreibung, Interpretation und Kommunikation von psychischen Störungen sichergestellt (vgl. Dorsch, 2017).

³⁰ DSM: Diagnostisches und Statistisches Manual Psychischer Störungen. Ein weltweites System zur Klassifizierung psychischer Störungen mit dem Ziel einer einheitlichen Diagnostik psychischer Störungen (Falkai & Wittchen, 2015). Das DSM ist in der Struktur deckungsgleich zur ICD und wird von der American Psychiatric Organization herausgegeben.

Organisation; Gegenwart: Wie sieht die gesamte Organisation in ihrem heutigen Vernetzungsgrad aus der Distanz heraus betrachtet aus; Zukunft: In welche Richtung wollen wir uns als Organisation entwickeln) ermöglicht es den Mitgliedern der Organisation, Energien im Kontext ihrer Aufgaben zu mobilisieren. Aus der Zuversicht heraus, auf die eigenen Ressourcen und Stärken vertrauen zu können, wird der Umgang auch mit schwierigen Situationen im Arbeitsalltag ermöglicht. Die Schaffung von Handlungsfreiräumen zur Mitgestaltung der Art und Weise, in der die Arbeit ausgeführt werden kann, schafft die Energie zur Übernahme individueller Verantwortung für die Ergebnisse der Arbeit.

Voraussetzungen für die Gestaltung dieser drei Kernthemen durch die Führungskräfte stellen deren Fähigkeiten zur Reflexion und Steuerung des eigenen Führungshandelns sowie zur Gestaltung der Kommunikationsprozesse mit den Mitarbeitern und der organisatorischen Rahmenbedingungen (strategische Ausrichtung, Aufbau- und Ablauforganisation, Organisationskultur) dar. Der Ansatz des „Positive Leadership“ betont die Fähigkeit der Führungskraft zur Selbstführung. Dies bedeutet, sich die eigenen Potenziale, Interessen, Ziele, Motive, Wahrnehmungs-, Interpretations- und Handlungsmuster bewusst zu machen, um auf dieser Basis situativ stimmige Vorgehensweisen entwickeln zu können. Insbesondere kommt dem Vorleben der eigenen Selbstwirksamkeit im Hinblick auf das Erreichen angestrebter Zustände, der Hoffnung auf Zielerreichung, einem realistischen Optimismus und einer Widerstandsfähigkeit gegenüber Hindernissen und Misserfolgen (in der Sprache der positiven Psychologie die Ressourcen des „psychologischen Kapitals“) eine herausgenommene Bedeutung zu (Creusen et al., 2010).

In einer Metaanalyse aus 51 unabhängigen Untersuchungsstichproben konnten Avey et al. (2011) einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen den vier Aspekten des psychologischen Kapitals (Selbstwirksamkeit, Hoffnung, Optimismus und Widerstandsfähigkeit) und der Arbeitszufriedenheit, dem persönlichen Wohlbefinden und der organisationalen Bindung der Mitarbeiter aufzeigen. Darüber hinaus fanden die Autoren negative signifikante Zusammenhänge der vier Aspekte des psychologischen Kapitals zu kritischen Einstellungen der Mitarbeiter wie Zynismus, Bereitschaft des Arbeitgeber zu wechseln, Stresserleben und Angst. Diese Zusammenhänge zeigten sich in stärkerer Ausprägung in US-amerikanischen Studien im Bereich der Dienstleistungswirtschaft.

Die Einordnung des Ansatzes zum „Positive Leadership“ im Kontext dieser Arbeit

Das Konzept des „Positive Leadership“ nimmt u. a. auch unmittelbar Bezug auf die Interaktion der Führungskraft mit deren Mitarbeitern über eine konsequente Fokussierung der persönlichen Stärken und der vorhandenen Ressourcen des Mitarbeiters. Der Begriff der Achtsamkeit findet im Rahmen dieses Ansatzes jedoch keine unmittelbare Verwendung. Dies gilt auch für die explizite Benennung der von Glomb et al. (2011) und Shapiro et al. (2006) beschriebenen Wirkfaktoren der Achtsamkeit. Indirekt lassen sich aber Rückschlüsse auf die Bedeutung der Achtsamkeit für Führungskräfte ziehen, die den Ansatz des „Positive Leadership“ in ihrer Führungsarbeit verwirklichen. Die persönliche Reflexion der Führungskraft im Hinblick auf die eigenen Stärken, Ziele und Potenziale erhält in diesem Ansatz eine besondere Bedeutung im Hinblick auf die Selbstführung als Voraussetzung zur Führung von Mitarbeitern. Nach Seliger (2014) soll sich diese Reflexion auf die Person der Führungskraft, die Rolle als Führungskraft und die Interaktion von Person und Rolle richten. Die von der Führungskraft geforderte Reflexion erfordert somit eine Selbstwahrnehmung, mittels derer in unvoreingenommener Weise die eigenen Gewohnheitsmuster im Denken, Fühlen und Handeln betrachtet werden können. Dies erfordert eine Disidentifikation eben dieser Muster, um sie überhaupt bei sich selbst, im Sinne eines „Ausleuchtens des blinden Flecks“, wahrnehmen zu können. Insoweit könnte praktizierte Achtsamkeit auf der Seite der Führungskraft die Wirkung eines „Positive Leadership“ verstärken.

Es kann aber auch die Frage aufgeworfen werden, ob das Konzept der Achtsamkeit überhaupt mit dem Ansatz des „Positive Leadership“ auf Basis der positiven Psychologie grundsätzlich vereinbar ist. Die Praxis der Achtsamkeit geht von der reinen Wahrnehmung der eigenen geistigen und körperlichen Daseinsformen aus, ohne diese zu beurteilen und somit eine Unterscheidung in positive oder negative Eindrücke vorzunehmen. Somit bekommt auch leidvolles Erleben einen inneren Raum zur Entfaltung und kann in achtsamer, bewertungsfreier Weise bei der Entstehung und dem Vergehen beobachtet werden. Es soll gerade nicht unmittelbar auf die im Problemerleben möglicherweise liegenden positiven Ressourcen geachtet werden. Übertragen auf die Arbeit als Führungskraft kann dies auch bedeuten, allein oder mit Mitarbeitern gemeinsam eine Möglichkeit zu schaffen, um achtsam auch auf das zu schauen, was sich nicht in gewünschter Weise vollzieht, ohne nach individueller Schuld und Versagen zu suchen oder unmittelbar in positiv konnotierender Weise auf die Probleme zu reagieren. Zwar betonen Creusen et al. (2010), dass das Konzept des „Positive Leadership“ nicht mit der Vorstellung eines reinen

„think positive“ zu verwechseln sei; jedoch findet sich in der Literatur zu diesem Ansatz eine nahezu ausschließliche Konzentration auf die durch positive Emotionen zu stärke Energie der Mitarbeiter.

8.4 Spirituelle Führung

Der im Kontext der Theologie gebräuchliche Begriff der Spiritualität beschreibt die geistige (lat. spiritus) Dimension des menschlichen Daseins und findet seinen Ursprung in den Mystikern der großen Weltreligionen. Im Diskurs über die Bedeutung der Spiritualität außerhalb der Theologie oder spezifisch im Kontext der Führung von Mitarbeitern wird der Begriff der Spiritualität in der Regel in säkularer Weise verwendet und diskutiert (z. B. Wilber, 2001). Das Konzept einer spirituellen Führung betrachtet die dem Handeln von Führungskräften zugrunde liegenden Geisteshaltungen. In den Fokus der Aufmerksamkeit stellen diese Überlegungen die Motive und Werte einer Führungskraft und deren Einklang mit den konkreten Handlungen, die eine Führungskraft vollzieht. Nach Fry (2003) umfasst spirituelle Führung:

1. die Entwicklung einer Vision, über welche die Mitglieder einer Organisation das Gefühl einer Berufung erfahren und erleben, dass ihr Leben Sinn und Zweck besitzt und einen Unterschied bildet, und
2. die Gestaltung einer Organisationskultur, die auf altruistischer Liebe basiert und in der die Mitarbeiter Verbundenheit, Verständnis und Wertschätzung erleben und gegenseitige Unterstützung und Fürsorge leben können.

Die zentralen Aspekte spiritueller Führung haben Fry & Cohen (2009) dargestellt (s. Abbildung 6).

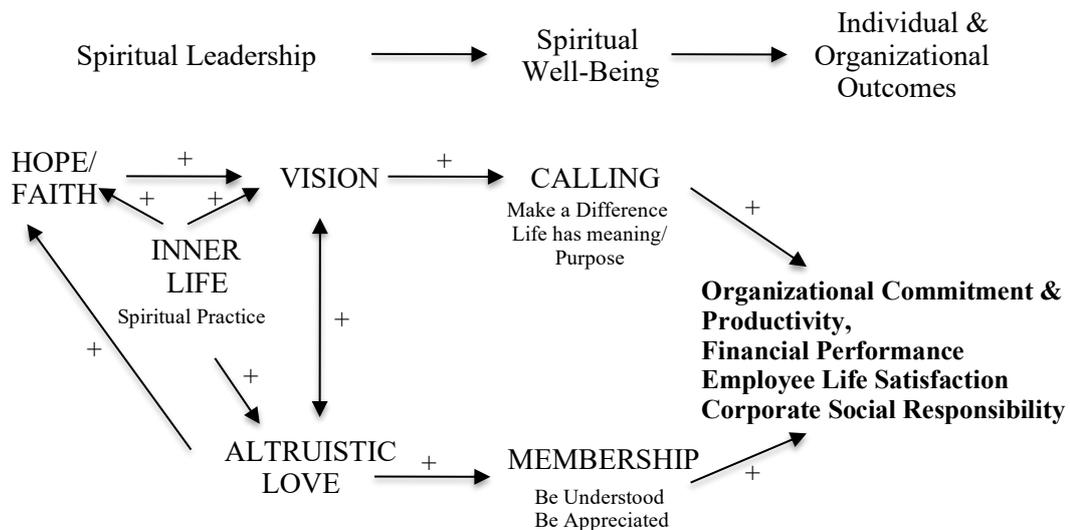


Abbildung 6: Das Modell der spirituellen Führung

Eigene Darstellung nach Fry & Cohen (2009)

Spirituelle Führung stellt die grundlegende Frage nach der Bewusstheit über die dem eigenen Handeln zugrunde liegenden Beweggründe. Jenseits betriebswirtschaftlicher Kennziffern sollen in erster Linie Aspekte wie Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Sinnvermittlung, persönliche Weiterentwicklung und die Bildung eines menschlich konstruktiven Miteinanders in der Zusammenarbeit durch die Führungskraft vorgelebt und ermöglicht werden. Einen zentralen Aspekt stellt dabei das Verständnis über die Verbundenheit aller Menschen miteinander dar (Jung, 2007; Hüther & Spannauer, 2012). Auf dieser Basis erkennt die spirituelle Führungskraft, dass es in Organisationen nicht um das egoistische Fortkommen eines einzelnen Menschen auf Kosten anderer geht, sondern um die gemeinsame Weiterentwicklung im Dienste aller. Assländer (2016) hebt dabei hervor, dass nicht jede Geisteshaltung prinzipiell dann als spirituell bezeichnet werden kann, wenn die handelnde Führungskraft nur ein ausreichendes Bewusstsein über die momentanen Beweggründe und Absichten ihres Handelns besitzt, sondern wenn sie sich im Handeln an einem inneren Wertmaßstab orientiert, der das Wohl des Ganzen im Auge hat und nicht von egoistischen Interessen und kurzfristigen persönlichen Vorteilen gekennzeichnet ist. Dies vor sich ehrlich zu reflektieren, stellt eine besondere Anforderung für Führungskräfte im Rahmen einer als spirituell zu verstehenden Führung dar. „Eine gute, spirituell verankerte Führung zeigt sich in der Fähigkeit, das eigene Tun und die dahinter stehenden geistigen Wurzeln, die Werte, die

Glaubenssätze, auch die Ängste zu reflektieren. Wenn wir Menschen entwickeln, das Leben in Ihnen wecken wollen, wird Führung zu einem Akt des Dienens, zum Dienst an den Menschen in der Organisation und im Umfeld. Durch diesen Dienst bekommt unser eigenes Leben Bedeutung, einen tiefen Sinn und eine ständige Chance, an diesen Aufgaben zu wachsen und zu reifen“ (Aszländer 2016, S. 89–90). Im Rahmen der Konzepte zur spirituellen Führung wird die geistige Schulung durch Bewusstseins- und Achtsamkeitstraining empfohlen.

Eine Reihe empirischer Studien unterstützt das Konzept der spirituellen Führung über den Nachweis positiver Beziehungen zwischen Spiritualität und organisationalen Erfolgskriterien.

Rego & Pina e Cunha (2008) konnten in einer Studie zeigen, dass erlebte Spiritualität im Arbeitskontext die Loyalität und die emotionale Verbundenheit der Mitarbeiter zur Organisation stärkt und eine lediglich auf instrumentellen Überlegungen beruhende Verbundenheit der Mitarbeiter zur Organisation vermindert. Sanders, Hopkins & Geroy (2005) gelang im Rahmen einer Untersuchung mit 225 Mitarbeiter einer Organisation der Nachweis einer kausalen Beziehung zwischen effizienter Führung und Spiritualität. Fry et al. (2011) untersuchten im Kontext militärischer Führung den Zusammenhang zwischen spiritueller Führung und Leistung der jeweiligen militärischen Einheit. Sie konnten eine signifikante positive Beziehung zwischen spiritueller Führung und relevanten Leistungskriterien aufzeigen.

Die Einordnung des Ansatzes zur „Spirituellen Führung“ im Kontext dieser Arbeit

Zusammenfassend zeigt die Theorie einer spirituellen Führung deutliche Überschneidungen zum Modell der „dienenden Führung“ auf und steht im Kontext einer Reihe von Führungsansätzen, die seit ca. zwei Jahrzehnten einen verstärkten Blick auf die persönlichen, emotionalen und moralischen Werthaltungen der Führungskräfte werfen (vgl. Modaff et al., 2008). Der Bedeutung von Glauben, Geduld, Intuition und Demut in der Führungsarbeit wurde in der Führungsforschung über eine lange Zeit nur wenig Aufmerksamkeit zuteil. Die verwendeten Begrifflichkeiten und deren Nähe zu religiösen Überzeugungen und Praktiken versperren den Blick auf deren Nutzen im Rahmen zeitgemäßer Führungspraxis. Im Konzept einer spirituellen Führung erlangen diese Aspekte jedoch wieder Beachtung.

In der bereits oben zitierten Übersicht von Aviolo & Gardner (2005) sehen die Autoren wesentliche Aspekte einer spirituellen Führung in der Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung hinsichtlich der eigenen Kognitionen, Emotionen und

Werthaltungen durch die Führungskraft sowie die Fähigkeit zur Selbstregulation. Dies weist unmittelbar auf die Bedeutung der Achtsamkeit mit deren Wirkfaktoren der Disidentifikation und der Emotionsregulation als Voraussetzung zu stimmiger Selbstwahrnehmung und der Fähigkeit zur Selbstregulation im Kontext einer spirituellen Führung hin. In besonderer Weise stellt das Motiv der altruistischen Liebe, welches im Konzept einer spirituellen Führung als Grundlage des Führungshandelns hervorgehoben wird, eine unmittelbare Beziehung zum Konzept der Achtsamkeit und der damit im ursprünglichen Sinne der buddhistischen Achtsamkeitspraxis verbundenen und erstrebenswerten inneren Haltung eines umfassenden Mitgefühls her (vgl. Kornfield, 2008).

8.5 Emotional intelligente Führung

Emotional intelligente Führung beruht auf dem Konzept einer emotionalen Intelligenz. Aufbauend auf der von Thorndike (1920) beschriebenen sozialen Intelligenz wurde der Aspekt einer emotionalen Intelligenz erstmals in den Arbeiten zur Theorie der multiplen Intelligenz von Gardner (1984) dargestellt. Gardner entwickelte die Theorie einer multiplen Intelligenz, mittels derer er eine Unterscheidung zwischen körperlich-kinästhetischer, räumlicher, musikalischer, sprachlicher, logisch-mathematischer sowie intrapersoneller und interpersoneller Intelligenz trifft. Die intrapersonelle Intelligenz umfasst nach Gardner (1984) die Fähigkeit, eigene Impulse zu kontrollieren, eigene Grenzen zu erkennen und mit den eigenen Gefühlen klug umzugehen. Die interpersonelle Intelligenz beschreibt die Fähigkeit, die Gefühle anderer Menschen zu verstehen und einfühlsam mit diesen zu kommunizieren. Intrapersonelle und interpersonelle Intelligenz können zusammengefasst als emotionale Kompetenz beschrieben werden. Weibler (2016) betrachtet die emotionale Intelligenz als Voraussetzung für eine emotionssensible Führung, die neben einem Sensorium für Emotionales auch Bewertungen durch die Führungskraft einschließt. Die Autoren sehen die Relevanz für eine emotionssensible Führung vor allem in solchen Führungssituationen, die von stärkeren Emotionen begleitet werden (z. B. Konflikt-, Kritik- oder Beurteilungsgespräche). Salovey & Mayer (1990) haben ein kognitionswissenschaftliches Modell emotionaler Intelligenz vorgestellt, das die mentale Befähigung beschreibt, mit den eigenen Gefühlen und den Gefühlen anderer Menschen in einer Art und Weise umzugehen, die das eigene Denken und Handeln verbessert. Auf dieser Basis soll in der Folge auch ein emotionales und intellektuelles Wachstum durch Lernprozesse ermöglicht werden.

Golemann (1999) entwickelte das Konzept einer emotionalen Intelligenz, aufbauend auf die Arbeiten von Salovey & Mayer (1990), weiter. Er definiert emotionale Intelligenz als eine Metafähigkeit, die eigenen und die Gefühle anderer Menschen zu erkennen, sich selbst zu motivieren und konstruktiv mit anderen umzugehen. Golemann unterscheidet dabei zwischen emotionaler Kompetenz und emotionaler Intelligenz. Erstere beruht nach Meinung des Autors auf der emotionalen Intelligenz, und diese wiederum bildet die Grundlage dazu, praktische Fertigkeiten in der Form emotionaler Kompetenzen zu erlernen.

Goleman, Boyatzis & McKee (2003) unterscheiden vier Komponenten einer als emotional intelligent zu bezeichnenden Führung:

1. Selbstwahrnehmung als Fähigkeit, eigene Stimmungen, Gefühle und Intentionen zu erkennen und zu verstehen
2. Selbstmanagement als Fähigkeit, plötzlich auftretenden emotionale Impulse zu beherrschen oder in eine andere Richtung zu lenken, vorschnelle Urteile zu vermeiden und mit Optimismus, Initiativekraft und Leistungswillen auf gestellte Anforderungen hin zu reagieren
3. Soziales Bewusstsein als Fähigkeit, über Empathie die Emotionen anderer Menschen zu berücksichtigen, gut zuhören zu können und darüber andere Sichtweisen verstehen zu lernen
4. Beziehungsmanagement als Fähigkeit, mit hoher Kommunikations- und Konfliktklärungskompetenz, klaren Visionen, offener Informationspolitik und guten Teamqualitäten andere Menschen für sich gewinnen und an sich binden zu können zu können.

Die so beschriebenen Fähigkeiten einer emotional intelligenten Führung erscheinen einerseits autonom, andererseits jedoch auch hoch interdependent. So setzt bspw. ein erfolgreiches Selbstmanagement eigener Gefühle die Wahrnehmung derselben unabdingbar voraus. Weibler (2016) gelangt zu der stimmigen Feststellung, dass der Erfolg einer emotional intelligenten Führung letztlich nicht allein der Person der Führungskraft zugeordnet werden kann, sondern auch in hohem Maße von den strukturellen Bedingungen und dem Arbeitsklima in Organisationen abhängig ist. Zwar gibt es eine Vielzahl an empirischen Untersuchungen zur Überprüfung der Wirksamkeit einer emotional intelligenten Führung, die z. T. auch im Kontext weiterer Theorien zur Führung (z. B. transformationaler Führung oder dienender Führung) erarbeitet wurden (z. B. Ashkanasy & Tse, 2000; George, 2000; Ployhart, Lim & Chan, 2001; Gardner, 2002; Clarke, 2010; Barbuto et al., 2014). Jedoch zeigt sich in der wissenschaftlichen Erörterung auch eine kritische Betrachtung des

grundlegenden Konzepts der emotionalen Intelligenz im Rahmen von Führungsaufgaben (vgl. Antonakis et al., 2009; Lindebaum & Cartwright, 2010). Ebenso werden das grundlegende Konzept der emotionalen Intelligenz und dessen mangelnde empirische Fundierung kritisch hinterfragt (vgl. Schuler, 2002; Asendorpf, 2002), jedoch würde eine weitergehende Darstellung der wissenschaftlichen Debatte den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Die Einordnung des Ansatzes zur „Emotional intelligenten Führung“ im Kontext dieser Arbeit

Auch im Konzept einer emotional intelligenten Führung werden die direkten Interaktionsprozesse zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zum Gegenstand der Betrachtung. Ohne eine explizite Nennung des Begriffs der Achtsamkeit verweist auch die Theorie der emotional intelligenten Führung unmittelbar auf zentrale Wirkmechanismen achtsamer Verhaltensweisen. Selbstwahrnehmung, Emotionsregulation und Empathie erhalten als Anforderungen an Führungskräfte in dieser theoretischen Konzeption eine zentrale Bedeutung. So kann berechtigterweise davon ausgegangen werden, dass Führungskräfte, die ein hohes Maß an Achtsamkeit aufzeigen, im Sinne der Theorie einer emotional intelligenten Führung eine höhere Wirksamkeit in ihren auf die unmittelbare Interaktion mit den Mitarbeitern ausgerichteten Verhaltensweisen erzielen werden.

8.6 Authentische Führung

Das Modell einer authentischen Führung rückt nach Gardner et al. (2005) zwei Aspekte in den Mittelpunkt der Betrachtung:

1. die über Introspektion gewonnene Selbsterkenntnis des Führenden im Hinblick auf die eigenen Werte, die eigene Identität sowie die erlebten Emotionen und Motive
2. die selbstregulatorische Fähigkeit, alle auf das Selbst des Führenden bezogenen Informationen (extern oder introspektiv gewonnen) in vorurteilsfreier Weise zu betrachten und in Beziehung zu den eigenen Werten und Motiven zu reflektieren.

Gardner et al. (2005) heben in diesem Zusammenhang die Bedeutung biografischer Aspekte (z. B. Kultur, Kindheit, Familie, Lebenserfahrungen, Führungserfahrungen) und die sich in diesem Rahmen ergebenden besonderen Einzelereignisse

(Schicksalsschläge, Karriereherausforderungen) hervor. Aus der Verarbeitung solcher „Trigger-Events“ können in der Folge persönliche Reife und persönliches Wachstum resultieren. Aus der Selbsterkenntnis und der Selbstregulation kann authentisches und als vorbildhaft zu beschreibendes Handeln des Führenden entstehen. Avolio et al. (2004) definieren authentisch Führende als: “those individuals who are deeply aware of how they think and behave and are perceived by others as being aware of their own and others’ values/moral perspectives, knowledge, and strengths; aware of the context in which they operate; and who are confident, hopeful, optimistic, resilient, and of high moral character“ (S. 802). Das Modell zur authentischen Führung von Ilies et al. (2005) betont, dass die Selbsterkenntnis und die vorurteilsfreie Beobachtung der internen und externen Informationen zu einer gesteigerten Selbst-Akzeptanz führen, auf deren Basis ein Prozess der Selbstentwicklung zu persönlicher Größe führen kann. Die Ansätze von Gardner und Ilies zur Beschreibung authentischer Führung bauen auf der Arbeit von Kernis (2003) auf, der in seiner Theorie der optimalen Selbstwertschätzung die gleichen Elemente zur Erörterung des Konzeptes der Authentizität benutzt. Ein Ziel authentischer Führung stellt die individuelle Förderung der Mitarbeiter, deren Leistungssteigerung und positive Selbstentfaltung über ein höheres Maß an Vertrauen und Wohlfühlen dar (Luthans & Avolio, 2003). Authentische Führung fokussiert jedoch nicht nur die Selbsterkenntnis und die selbstregulatorischen Fähigkeiten der Führungskraft, sondern umfasst auch die Gestaltung einer authentischen Beziehung zu den Mitarbeitern, die ihrerseits wiederum im Kontext einer als authentisch erlebten Führung die eigene Authentizität entwickeln können. Authentizität kann jedoch nicht ausschließlich als eine Qualität des Führenden betrachtet werden, sondern sie ist als ein relationales Phänomen zu betrachten. Das bedeutet, dass einem Führenden die Authentizität ausschließlich von den Geführten zugeschrieben werden kann, wenn diese ihn als authentisch erleben (Endrissat et al., 2007). Empirische Überprüfungen des Modells einer authentischen Führung konnten einen Zusammenhang zwischen der Authentizität bzw. dem Erleben dessen durch die Geführten und einem höheren Maß an organisationalem Commitment und Arbeitszufriedenheit aufzeigen (Jensen & Luthans, 2006). In einem qualitativen Forschungsansatz kommen Endrissat et al. (2007) zu dem Schluss, dass es kein allgemeines Verständnis von Authentizität gibt und jeder Führende seine eigenen Vorstellungen authentischen Handelns entwickeln muss.

Die Einordnung des Ansatzes zur „authentischen Führung“ im Kontext dieser Arbeit

Das Konzept der authentischen Führung fokussiert die unmittelbare Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern über die Forderung nach einem authentischen Verhalten der Führungskraft. Der Bezug zum Konzept der Achtsamkeit ergibt sich deutlich in der formulierten Notwendigkeit zur Introspektion und Selbstregulation der Führungskraft im Hinblick auf das eigene Erleben. Dies entspricht einer Forderung nach Präsenz im gegenwärtigen Augenblick und einer gelenkten Aufmerksamkeit auf die eigenen inneren Prozesse sowie einer bewertungsfreien Hinwendung zu den sich zeigenden Bewusstseinsinhalten. Voraussetzung dazu stellt die Disidentifikation, ein wesentlicher Wirkfaktor im Konzept der Achtsamkeit, von den sich zeigenden Gedanken, Emotionen und körperlichen Empfindungen dar. Glomb et al. (2011) haben die Erhöhung der Fähigkeit zur Selbstregulation als zentrale Zielgröße der Achtsamkeitspraxis beschrieben. Der Fähigkeit zur Selbstregulation wird auch im Modell einer authentischen Führung eine wesentliche Bedeutung zugewiesen. So kann davon ausgegangen werden, dass Achtsamkeit zu positiven Effekten in der Wahrnehmung und Bewertung eines authentischen Verhaltens der Führungskraft durch die Mitarbeiter führt.

8.7 Dienende Führung

Das Modell der „dienenden Führung“ (engl. servant leadership) geht auf die grundlegenden Überlegungen von Greenleaf (1991) zurück und charakterisiert eine Haltung in Bezug auf Führungsaufgaben, die davon getragen ist, eigene Interessen und Bedürfnisse der Führungskraft hinter die möglichen Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter zurückzustellen. Dienende Führung basiert nicht auf einem Austausch von Leistung und Gegenleistung, sondern beruht auf dem Motiv des Dienens als Ausdruck einer spirituellen Erfahrung der Führungskraft (Greenleaf, 1991). Weibler (2016) zitiert eine Studie von van Dierendonk & Patterson (2015), welche diese Haltung als „compassionate love“ (dt. mitfühlende Liebe) bezeichnen. Spears (2010) beschreibt zehn zentrale Attribute eines „dienend Führenden“: 1. aktives Zuhören; 2. Empathie; 3. Heilung; 4. Bewusstsein; 5. Überzeugungskraft; 6. Konzeptualisierung von Visionen; 7. Voraussicht; 8. treuhänderische Verantwortung; 9. Engagement zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter; 10. Aufbau einer Gemeinschaft. Darauf aufbauend führen Russel & Stone (2002) neun funktionale und elf begleitende Attribute einer dienenden Führungskraft auf und entwickelten das in Abbildung 7 dargestellte Modell des „Servant Leadership“. Dessen Grundlage

stellen den Autoren zufolge die zentralen Grundannahmen der Führungskraft dar, die sich in einem individuellen Wertesystem manifestiert haben. Daraus resultieren die neun funktionalen Attribute (Vision, Honesty, Integrity, Trust, Service, Modeling, Pioneering und Appreciation of others), welche die Eigenschaften und Charakteristika der Führungskraft ausdrücken sollen. Die elf begleitenden Attribute (Credibility, Competence, Stewardship, Visibility, Influence, Persuasion, Listening, Encouragement, Teaching, Delegation) übernehmen in diesem Modell die Funktion von Moderatorvariablen, welche den Zusammenhang zwischen dem Wertesystem der Führungskraft und den daraus resultierenden Verhaltensweisen beeinflussen. Die im Modell aufgeführten weiteren Variablen umfassen die Organisationskultur, die Leistung der Organisation sowie die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter. Russel & Stone (2002) betrachten das Verhalten der Führungskraft in Bezug auf die letztgenannten Aspekte als unabhängige Variable.

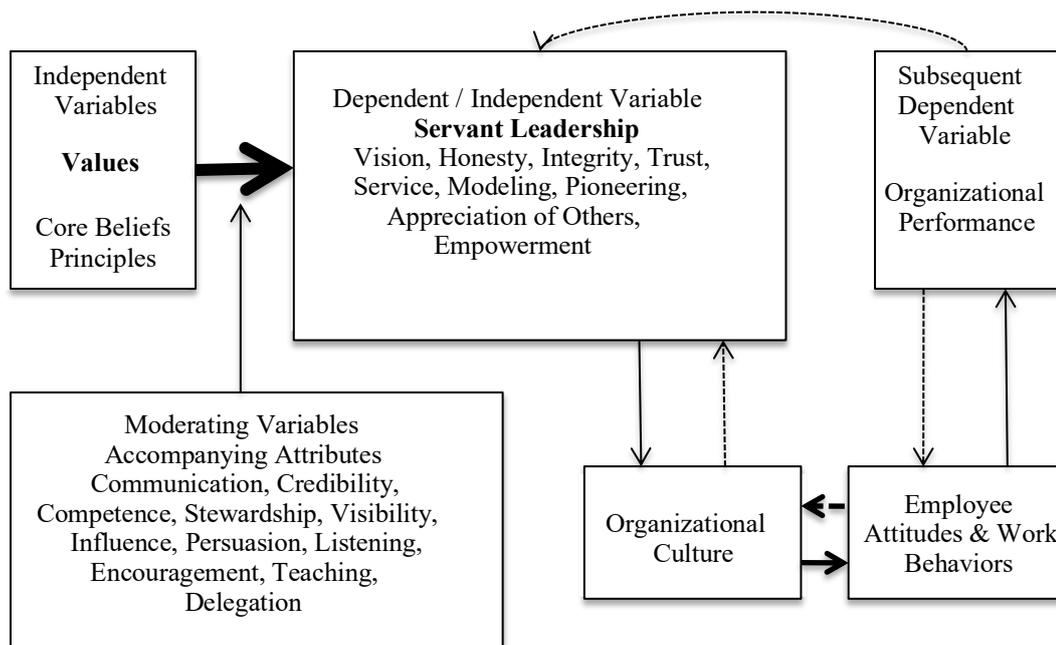


Abbildung 7: Das Modell des "Servant Leadership"

Eigene Darstellung nach Russel & Stone (2002)

In einer empirischen Untersuchung zum Modell des „Servant Leadership“ mit dem Fokus auf individuelle Unterschiede in den Eigenschaften von Führungskräften, die sich als dienende Führungskräfte verstanden, konnten Washington, Sutton & Fields

(2006) zeigen, dass vor allem die Empathie, die Integrität, die Kompetenz und die Freundlichkeit der Führungskräfte relevante Unterschiede beschreiben. In der Folge konnten die Autoren zeigen, dass Führungskräfte, die von ihren Mitarbeitern hinsichtlich dieser vier Aspekte positiv beurteilt wurden und die sich selbst als freundlich beschrieben, eher als dienende Führungskräfte von ihren Mitarbeitern wahrgenommen wurden.

Die Einordnung des Ansatzes einer „dienenden Führung“ im Kontext dieser Arbeit

Das Modell der dienenden Führung benennt Anforderungen (z. B. aktives Zuhören, Empathie) an das Interaktionsverhalten von Führungskräften. Der Begriff der Achtsamkeit findet sich nicht unmittelbar in diesem Ansatz wieder. Explizite Rückgriffe auf einzelnen Wirkfaktoren der Achtsamkeit sind nur bezogen auf den Wirkfaktor der Empathie ausformuliert; indirekt ist jedoch ein deutlicher Bezug zur Achtsamkeit erkennbar. In der bereits mehrfach zitierten Übersicht von Aviola & Gardner (2005) stellen die Autoren – auch bezogen auf die Theorie der dienenden Führung – die Bedeutung der Selbstwahrnehmung hinsichtlich der eigenen Werthaltungen, Kognitionen und Emotionen durch die Führungskraft fest. Ebenso konstatieren die Autoren die auf der Selbstwahrnehmung aufbauende Fähigkeit zur Selbstregulation mit dem Ziel der Verwirklichung eines als authentisch zu charakterisierenden Verhaltens der Führungskraft. Auch an dieser Stelle erscheinen der Rückgriff auf das Konzept der Achtsamkeit und dessen Forderung nach Präsenz im jeweiligen Augenblick und einer gelenkten Aufmerksamkeit auf innere Prozesse hilfreich. Das Ziel einer verbesserten Selbstregulation kann in der Folge über die achtsamkeitsbezogenen Wirkmechanismen der Disidentifikation, der Unterbrechung gewohnheitsmäßiger Denkmuster und einer Erhöhung der Reaktionsflexibilität erreicht werden.

Das Konzept der dienenden Führung weist eine hohe Ähnlichkeit zum Konzept der spirituellen Führung auf. Das grundlegende Motiv der altruistischen Liebe stellt eine Parallele zwischen beiden Ansätzen dar und verweist auf die mögliche Bedeutung des Konzeptes der Achtsamkeit für eine erfolgreiche Umsetzung des Ansatzes einer dienenden Führung in Organisationen.

8.8 Systemische Führung

Ausgangspunkt einer als systemisch zu bezeichnenden Führung stellen Theorien dar, welche die Komplexität lebender Systeme und deren prinzipieller

Nichtbeherrschbarkeit über eindeutige Interventionen im Sinne klar beschreibbarer Ursache-Wirkungs-Beziehungen betrachten. Im eigentlichen Sinne kann hier nicht von einer eigenständigen Führungstheorie gesprochen werden, sondern eher von einem Verständnis über das Phänomen Führung aus systemtheoretischer Perspektive. Diese Perspektive bildet sich aus einer Vielzahl systemtheoretischer, sich im Verlauf der letzten 50 Jahre immer weiter differenzierender Ansätze wie z. B. der Kybernetik (z. B. Wiener, 1968), der Biologie (z. B. Maturana & Varela, 1992), der konstruktivistischen Erkenntnistheorie (z. B. Glasersfeld, v., 2013), der kognitiven Neurobiologie (z. B. Roth, 1997), der Familientherapie (z. B. Boscolo et al., 1988) und der Soziologie (z. B. Luhmann, 1984). In einem allgemeinen Sinn wird ein System verstanden als eine Ganzheit, die aus einzelnen Elementen besteht, die auf eine charakteristische Weise miteinander interagieren und sich von der Umgebung abgegrenzt haben. Die innerhalb der Systemgrenze entstandene Ordnung benötigt eine Grenzziehung, deren Aufrechterhaltung selbst wiederum die entstandene innere Ordnung voraussetzt. Eine zentrale Unterscheidung stellt die Beschreibung von Systemen als lebende bzw. nichtlebende Systeme dar. Heinz von Foerster (1988) führte für nichtlebende Systeme den Begriff der „trivialen Maschinen“ und für lebende Systeme den Begriff der „nichttrivialen Maschinen“ ein. Triviale Maschinen beschreiben Systeme, die potenziell vollständig erklärbar und im Sinne klarer Ursache-Wirkungs-Beziehungen erfassbar sind. Triviale Systeme sind analytisch bestimmbar, vergangenheitsunabhängig, in ihrer Vorgehensweise steuerbar und in ihrer Wirkungsweise vorhersagbar. Es handelt sich in erster Linie um technische Systeme, die eine bestimmte Funktion übernehmen sollen. Nichttriviale Maschinen kennzeichnen lebende Systeme (z. B. einzelne Individuen, eine Gruppe von Mitarbeitern), die, obwohl abgegrenzt und geschlossen, in einer Austausch- und Anpassungsbeziehung zu ihrer jeweiligen Umwelt stehen. Die innere Struktur des Systems sichert dabei die relative Invarianz des Systems und konstituiert dessen Identität in wechselnden Umwelten. Lebende Systeme weisen eine ihnen eigene Dynamik auf, sind analytisch nicht exakt bestimmbar, verhalten sich vergangenheitsabhängig, sind prinzipiell nicht steuer- und nicht vorhersagbar. Es können lediglich Wahrscheinlichkeitsaussagen über die möglichen und grundsätzlich überhaupt bekannten Wirkungen gemacht werden. Lebende Systeme sind, da nicht von außen in direkter Weise steuerbar, nur indirekt zu beeinflussen. Sie verarbeiten aus der Umwelt kommende Reize, in der Sprache der Systemtheorie auch als Störungen bezeichnet, auf Basis ihrer eigenen Regelmäßigkeiten. Soziale Systeme erschaffen sich aus sich selbst heraus neu. Zur Beschreibung dieses Umstandes verwendet Luhmann in seiner Theorie der sozialen Systeme (Luhmann, 1984) den aus der

Biologie stammenden Begriff der Autopoiese³¹ (Maturana & Varela, 1980). Unterstützt wird dieser Aspekt der Theorie der sozialen Systeme aus der neurobiologisch-konstruktivistischen Forschung (Roth, 2015) und dem daraus erwachsenen Grundgedanken der prinzipiellen Unmöglichkeit einer instruktiven Beeinflussung eines Menschen durch einen anderen (Foerster, v. & Pörksen, 2004). Ein spezifischer Input führt bei Menschen nicht zu einem exakt berechenbaren und spezifischen Output. In der Beziehung zwischen lebenden (komplexen) Systemen fehlt die exakte Berechenbarkeit, die in technischen (trivialen) Systemen vorausgesetzt werden kann.

Die Beziehungen zwischen lebenden Systemen sind stets von Eigengesetzlichkeiten bestimmt, die sich aus der zirkulären Interaktion der Systeme miteinander ergeben. Dies verdeutlicht, dass Führungsansätze, welche auf eine direkte Beeinflussung des Mitarbeitersystems im Sinne einer direktiven Steuerung beruhen, letztlich nicht funktional sein können. Der Ansatz einer systemisch orientierten Führung betont demzufolge den Aspekt einer Kontextsteuerung, mittels derer Systemumwelten so gestaltet werden, dass lebende Systeme darüber Anstöße erhalten, die zu autonomen Operationen innerhalb des Systems führen und die Wahrscheinlichkeit des Auftretens erwünschter Resultate erhöhen. Die Führungskraft ist mit ihrem Verhalten selbst ebenfalls ein solcher Kontextfaktor und wird durch ihre Mitarbeiter beobachtet. Über die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sollen relevante Informationen durch die Führungskräfte bereitgestellt werden, die eine weitgehende Selbststeuerung der Mitarbeiter ermöglichen. Die Kommunikation ist dabei als ein zirkulärer Prozess zu verstehen, im Rahmen dessen die Bedeutung und Wirkung einer Botschaft immer nur durch den Empfänger in autonomer und selbstorganisierender Weise bestimmt wird. „Deshalb muss in transparenter Metakommunikation³² kontinuierlich geprüft, werden, wie die Interaktionsprozesse wechselseitig erlebt werden und in welche selbstorganisierten Erlebnisprozesse sie autonom umgesetzt werden“ (Schmidt, 2011, S. 27). Zusammenfassend kann in Ergänzung zu Blessin & Witt (2017) ausgeführt werden, dass Führung mit

³¹ Die Neurobiologen Maturana & Varela (1980) haben das Kunstwort Autopoiese (griech.: autos=selbst; poiein = machen) eingeführt, um die Selbstorganisation lebender Zellen zu beschreiben. Eine lebende Zelle besteht aus Bestandteilen (z. B. dem Zellkern), die über chemische Reaktionen genau jene Bestandteile in rekursiver Weise erzeugen, die Grundlage der chemischen Reaktionen sind. Autopoietische Systeme werden daher als operational geschlossene Systeme bezeichnet. Sie existieren nur so lange, wie der Prozess der Selbstorganisation aufrechterhalten werden kann.

³² Metakommunikation beschreibt den kommunikativen Prozess der „Kommunikation über die Kommunikation“ und ermöglicht die Herstellung von wechselseitigem Verständnis über die Art und Weise und die Inhalte der betrachteten Kommunikation (Schulz v. Thun, 1981).

systemischem Verständnis direkte Interventionen in Bezug auf das Mitarbeitersystem vermeidet, vielfältige Anregungen zur Gestaltung von Kontexten gibt, Handlungs- und Kommunikationsmuster in deren zirkulärer Struktur beobachtet und diese Beobachtungen akzeptanzerhöhend in ressourcenorientierter und positiver Konnotation spiegelt, Systemgrenzen beachtet, die Anpassungs- und Austauschprozesse zwischen unterschiedlichen Systemen in der Organisation beobachtet und durch ihre Interventionen die Zahl der potenziellen Handlungsmöglichkeiten des Mitarbeitersystems zu erhöhen versucht, um letztlich eine erfolgreiche Selbstorganisation des Mitarbeitersystems in für die Organisation ziieldienlicher Weise wahrscheinlich zu machen.

Die Einordnung des Ansatzes der systemischen Führung im Kontext dieser Arbeit

In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Konzept der systemischen Führung findet der Begriff der Achtsamkeit keine unmittelbare Verwendung. Blesin & Witt (2017) charakterisieren den Ansatz einer systemischen Führung in der Sprache der Führungsstil-Klassifikationen pointiert als „schizoiden“ Führungsstil und verweisen damit indirekt auf die Bedeutung einer Distanz der Führungskraft zu sich selbst im Kontext systemischer Führung. Die Beobachtung des sozialen Systems der Mitarbeitergruppe durch die Führungskraft nimmt im Ansatz der systemischen Führung, wie oben beschrieben, einen wesentlichen Raum ein. Die Führungskraft beeinflusst das System über behutsame Interventionen auf Basis der gemachten Beobachtungen und beobachtet deren Wirkungen erneut in sensibler Weise. Zugleich ist die Führungskraft aber auch Bestandteil des Systems und damit selbst den Wirkkräften des sozialen Systems ausgesetzt. „Der unbeteiligte Beobachter sieht sich plötzlich als teilnehmender Beobachter, der sich selbst verdächtigen muss, die Verhaltensmuster eines von ihm ‚erkannten‘ Systems nicht nur zu beschreiben, sondern zu stabilisieren oder, schlimmer noch, erst auszulösen. Aus dem neutralen und harmlosen, objektiven Chronisten wird der agent provocateur“ (Simon, 2002, S. 34, Hervorhebung im Original). Die Aufhebung der Vorstellung von einem unbeteiligten Beobachter, der außerhalb desjenigen Systems steht, das er beeinflussen will, erfordert in der Konsequenz eine ständige Selbstreflexivität des Beobachters aus der inneren Distanz zu sich selbst heraus. Unter dem Begriff der Selbstreflexivität versteht Arnold (2012, S. 130) Folgendes: „Selbstreflexivität bedeutet in diesem Zusammenhang zweierlei: Zum einen die ständige Bewusstheit um die Konstruktivität der Wirklichkeit, zum anderen eine Bewusstheit um das eigene Eingebettetsein in die beobachteten inneren und äußeren Kontexte.“ Die Achtsamkeit der

Führungskraft gegenüber den eigenen inneren und äußeren Erfahrungen, die aus der Präsenz dem jeweils aktuellen Moment gegenüber resultieren, könnte vor dem Hintergrund der dargestellten Anforderungen in wesentlicher Weise zu einer erfolgreichen Führung mit systemischem Verständnis beitragen. So beschreibt Arnold (2012, S. 130) die Bewegung von der Beobachtung zur Selbstbeobachtung als einen Prozess, „indem ich lerne mich selbst bei der inneren Inszenierung der als äußerlich angenommenen Wirklichkeit zu beobachten [...]“ und verweist damit direkt auf die Bedeutung des Konzeptes der Achtsamkeit in einer systemischen Führung.

8.9 Theorie U: Von der Zukunft her führen

C. O. Scharmer (2009) hat in seiner „Theorie U“ auf Basis einer Vielzahl an Interviews mit erfahrenen Führungskräften und Wissenschaftlern die Bedingungen für tief greifende Innovationen erarbeitet. Ausgangspunkt seiner Arbeit war die Fragestellung: Wie kommt das Neue in die Welt? Das Ergebnis ist ein Führungsansatz, mittels dessen das Bewusstsein von Führungskräften für die grundlegenden Dimensionen persönlicher und auf die Organisation bezogener Veränderungsvorhaben vertieft werden kann, eine Offenheit für zukünftige Möglichkeiten entstehen kann und Innovationen über konkrete Handlungen entwickelt und in der Realität erprobt und umgesetzt werden können. Von einer im Entstehen begriffenen Zukunft her zu führen ist das Ziel seiner theoretischen Überlegungen. Mit seinem Ansatz bietet er zugleich Begrifflichkeiten an, die es den Führungskräften ermöglichen sollen, sich über die tieferen Aspekte der eigenen Erfahrungen auszutauschen. Wesentliches Ziel stellt Scharmer zufolge die Wahrnehmung des „inneren Ortes“ dar, aus dem heraus die eigenen Handlungen entspringen. Diesen „inneren Ort“ sieht Scharmer als einen „blinden Fleck“ an, der über den von ihm beschriebenen U-förmigen Prozess erkannt und reflektiert werden kann. Den Namen seiner Theorie leitet Scharmer aus der u-förmigen Anordnung der einzelnen Schritte im Prozess einer zunehmenden Bewusstheit und Fähigkeit zur tief greifenden Innovation ab (s. Abbildung 8).

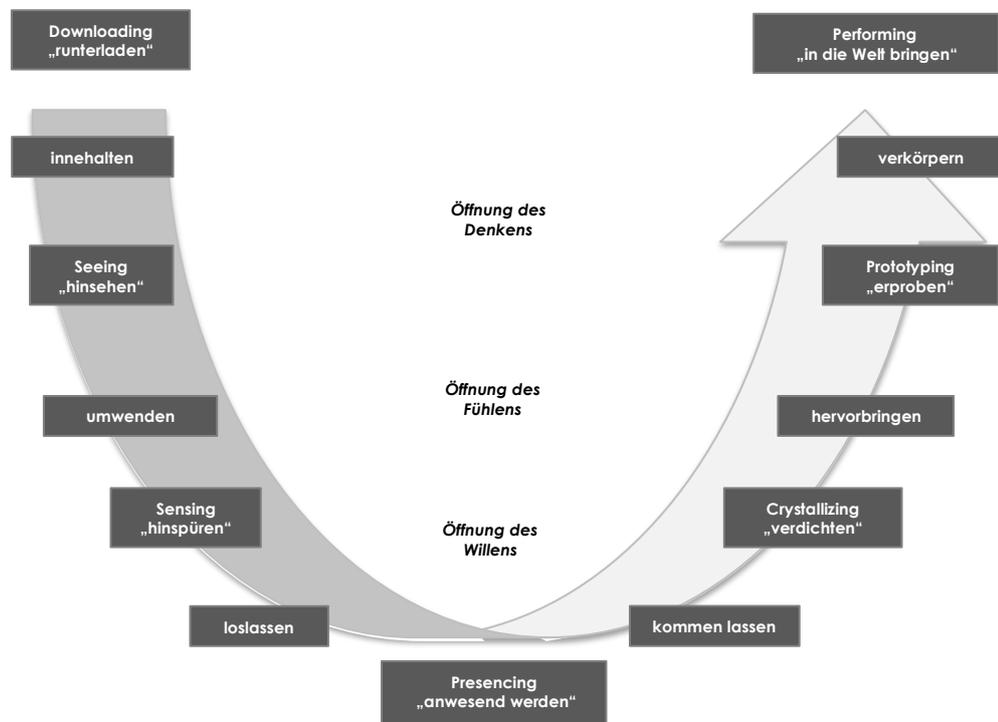


Abbildung 8: Die Theorie "U"

Eigene Darstellung nach C. O. Scharmer (2009)

Im ersten Schritt geht es um die Unterbrechung automatisch ablaufender, aus der Vergangenheit resultierender Wahrnehmungs- und Denkmuster, die im Sinne fester interner Repräsentationen der Welt als mentale Modelle fungieren (Johnson-Laird, 1983). Scharmer bezeichnet diesen Prozess des gewohnheitsmäßigen Wahrnehmens und Denkens als „Downloading“. In Analogie zum Bild der Festplatte eines Computers werden stabile Muster abgerufen und zur Anwendung gebracht. Im zweiten Schritt soll die Realität mit unvoreingenommenem und nüchternem Blick betrachtet werden. Alte Bewertungsmuster und Vorurteile sollen gedanklich in der Schweb gehalten, das Denken somit geöffnet werden. Es kommt an dieser Stelle zu einer Trennung zwischen dem Beobachter und dem Gegenstand der Beobachtung. Im dritten Schritt soll der Blick in selbstreflexiver Weise von außen nach innen gerichtet, die entstehenden Gefühle wahrgenommen und die eigene Perspektive im Sinne eines Perspektivenwechsels erweitert werden. Die Fähigkeit zur Öffnung des Fühlens beinhaltet, sich in andere Personen und

Situationen einzufühlen. Die Situation kann so aus dem Ganzen heraus betrachtet werden. Die Disidentifikation der eigenen Gefühle, Annahmen, Intentionen und Befürchtungen führt im vierten Schritt zu dem Zustand, den Scharmer mit der Wortneuschöpfung des „Presencing“ – bestehend aus „Presence“ (Gegenwart) und „Sensing“ (Spüren) – bezeichnet. Ein Zustand der inneren Stille stellt sich ein, aus dem heraus die mögliche Zukunft in der Gegenwart erspürt werden kann. Im fünften Schritt kann es dann zu einer schöpferischen Verdichtung von Ideen und Visionen kommen, die im sechsten Schritt in prototypischer Weise erprobt und weiterentwickelt werden können. Das so entstandene Neue kann dann im siebten Schritt praktisch angewendet und institutionell in Strukturen und Prozessen verankert werden. Scharmer bietet in seinem Ansatz zur „Theorie U“ auch konkrete Empfehlungen für das kommunikative Handeln der Führungskräfte an. Zur Illustration sei an dieser Stelle auf die von Scharmer aus seinen theoretischen Überlegungen abgeleiteten vier Arten des Zuhörens hingewiesen:

- Zuhören im Modus des „Downloading“: Der Zuhörende hört lediglich, was er ohnedies schon vor dem Hintergrund seiner vergangenheitsbezogenen Denkgewohnheiten kennt.
- Zuhören auf der faktisch-sachlichen Ebene: Dabei handelt es sich um eine Form des Zuhörens, die Scharmer typischerweise im wissenschaftlichen Kontext sieht.
- Empathisches Zuhören: Der Fokus des Zuhörens verschiebt sich auf das Gegenüber und dessen Gefühle und Vorstellungen. Es entsteht eine persönliche Verbindung.
- Generatives Zuhören: Die Aufmerksamkeit richtet sich auf das, was sich im gegenwärtigen Moment neu zeigt und entwickelt.

Scharmer verbindet seine Arbeit zur „Theorie U“ mit den Ansprüchen der Aktionsforschung³³ (Lewin, 1948) und den Erkenntnissen des „action-learning“³⁴ (Revans, 2011) zu einem Prozess der Führung auf dem Weg zur Erschließung zukünftiger, im Entstehen begriffener Potenziale.

³³ Der Begriff der Aktionsforschung wurde von Kurt Lewin (* 1890; † 1947) in die Wissenschaft eingeführt. Er beschreibt eine auf praxisrelevante Hypothesen beruhende und mit Blick auf konkrete Veränderungen im Rahmen realer Problemlösungen ausgerichtete Forschung.

³⁴ Die Methode des „action-learning“ geht auf Reginald Revans (* 1907; † 2003) zurück und beschreibt das Paradigma des Erfahrungslernens von Individuen und Gruppen auf Basis realer Herausforderungen in Organisationen. Neben der Arbeit an konkreten Themenstellungen wird parallel immer auch der Lernprozess selbst in individueller und kollektiver Hinsicht reflektiert.

Die Einordnung des Ansatzes der „Theorie U“ im Kontext dieser Arbeit

Mit seiner theoretischen Arbeit bezieht Scharmer Aspekte der Achtsamkeitsforschung in seine Konzeption ein. Zwar benutzt er den Begriff der Achtsamkeit nicht in expliziter Weise im Rahmen seiner theoretischen Konzeption, beschreibt aber deutlich die damit verbundenen Wirkfaktoren. Die Präsenz als bewusste Aufmerksamkeitslenkung auf die Unterbrechung gedanklicher Routinen und der Anspruch auf eine vorurteilsfreie und damit nicht bewertende Beobachtung dessen, was sich innerlich und äußerlich zeigt, entsprechen den zentralen Bestimmungstücken der Achtsamkeit (Sauer, 2011) und den von Glomb et al. (2011) sowie Shapiro et al. (2006) beschriebenen Wirkfaktoren der Unterbrechung automatisierter Reaktionen, der Disidentifikation eigener Kognitionen und Emotionen und der Übernahme neuer Perspektiven. Die Aspekte einer sich einstellenden Sensitivität des Wahrnehmenden für die eigene Umgebung, verbunden mit einer gesteigerten Aufmerksamkeit für unterschiedliche Perspektiven und einem höheren Maß an Offenheit für neue Informationen, weisen eine unmittelbare Ähnlichkeit zu den von Langer (2000) in ihrer Definition von Achtsamkeit beschriebenen Konsequenzen auf. Die Bedeutung des Konzeptes der Achtsamkeit im Rahmen der „Theorie U“ zeigt sich in unmittelbarer Weise. Achtsamkeitspraxis kann den von Scharmer in seiner Arbeit geforderten Blick auf den jeweiligen inneren Ort, aus dem heraus die Führungskraft handelt, erleichtern.

8.10 Zusammenfassende Diskussion zum Konzept der Achtsamkeit in Theorien zur Führung

Grundsätzlich kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass eine explizite und tiefer gehende Auseinandersetzung mit dem Konzept der Achtsamkeit im Kontext von Theorien zur Führung in unmittelbarer Form bis heute kaum zu finden ist (vgl. Raich, 2014; v. Au & Seidel, 2017). Eine Ausnahme bildet die oben beschriebene „Theorie U“ von Scharmer (2009). Wenngleich auch Scharmer den Begriff der Achtsamkeit nicht unmittelbar verwendet und stattdessen die sprachliche Neuschöpfung des „presencing“ einführt, beschreibt er dennoch den Prozess der Achtsamkeit in dessen wesentlichen Schritten in erschöpfender Weise. In den hier ausgeführten Führungstheorien findet sich der unmittelbare Anspruch an die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung und Selbstregulation und damit auch die unmittelbare Nähe zur Achtsamkeit als eine Möglichkeit, die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung und Selbstregulation zu erhöhen. Lediglich die Theorie des „Positive Leadership“

fokussiert nicht explizit die Fähigkeit zur Selbstregulation der Führungskraft, obwohl diese aber mittelbar aus den Anforderungen an eine Selbstreflexion hergeleitet werden kann. Die in der Theorie der spirituellen Führung als „mitfühlenden Liebe“ und im Konzept der dienenden Führung als „altruistische Liebe“ geforderte Grundhaltung adressiert direkt ein wesentliches Ziel achtsamkeitsbasierter Praktiken (vgl. Kornfield, 2008). Mittelbar und ohne explizite begriffliche Benennung werden aber in den beschriebenen Führungstheorien im Rahmen der umfassenderen theoretischen Gebäude Anforderungen an Führungskräfte formuliert, die sich in der Forschung zu den Wirkfaktoren der Achtsamkeit als relevant herausgestellt haben. Die Präsenz im gegenwärtigen Augenblick und die gelenkte Aufmerksamkeit auf innere Prozesse des Erlebens stellen wesentliche Zugänge dar, um den in den Führungstheorien formulierten Anforderungen gerecht zu werden. So sind vor allem die achtsamkeitsbezogenen Wirkfaktoren der Disidentifikation von eigenen Erlebnisinhalten, die Unterbrechung automatisierter Denkmuster, die Regulation von Emotionen, die Empathie und die Erhöhung der Reaktionsflexibilität wesentliche Grundlagen für die Umsetzung der in den Theorien beschriebenen Anforderungen an Führungskräfte. Zusammenfassend muss aber festgehalten werden, dass das Konzept der Achtsamkeit bis zum heutigen Zeitpunkt nur ansatzweise und mittelbar in die Theorien zur Führung aufgenommen wurde. Die festzustellende mangelnde Berücksichtigung des Achtsamkeitskonzeptes in Theorien zur Führung kann ihre wesentlichen Ursachen möglicherweise in folgenden Aspekten haben:

1. Die Forschung zu Effekten der Achtsamkeit im Arbeitskontext ist noch relativ jung, und es gibt bisher nur wenige unmittelbare empirische Befunde zur Bedeutung der Achtsamkeit und deren Wirkfaktoren in diesem Kontext (vgl. Sauer et al., 2011).
2. Es erscheint denkbar, dass der Begriff der Achtsamkeit a priori in dessen spiritueller Bedeutung aufgefasst und primär dem religiösen und weltanschaulichen Theorienspektrum zugeordnet wird, anstelle einer Verortung im Arbeits- und Führungskontext.
3. Das breite Forschungsfeld zu Effekten der Achtsamkeit im Zusammenhang mit Programmen zur Stressreduktion legt möglicherweise den Fokus der Wissenschaft im Umgang mit diesem Konzept eher auf die Untersuchung achtsamkeitsbasierter Praktiken im klinischen Kontext fest.
4. Die mit dem Konzept der Achtsamkeit verbundene Forderung nach Akzeptanz gegenüber den sich einstellenden Erfahrungen könnte nach Sauer et al. (2011) missverstanden werden als Forderung nach einer rein reaktiven und damit wenig gestaltenden Vorgehensweise von Führungskräften. Hierdurch

könnte der Blick auf die potenziellen Möglichkeiten achtsamer Haltungen im Kontext von Führungsaufgaben verstellt werden.

8.11 Das dialektische Verständnis von Achtsamkeit in der Führung

Sauer (2011) verdeutlicht die dialektische Struktur der Achtsamkeit über die Beschreibung scheinbarer Widersprüche, die mit dem Begriff der Achtsamkeit verbunden sind. Diese scheinbaren Widersprüche können nach Sauer (2011) aus der Perspektive der Philosophie mit der von Hegel³⁵ formulierten Dialektik betrachtet werden. Dem Begriff der Dialektik liegt nach Hegel die Unterscheidung in eine These und ihrem Gegenteil, der Antithese, zugrunde. Der daraus resultierende Widerspruch kann in der Synthese, d. h. in einer Vereinigung der Widersprüche auf höherer Ebene aufgehoben werden. Sauer (2011) verdeutlicht dies mit Bezug auf die Achtsamkeit am Beispiel der Dialektik von Aktivität vs. Passivität. Achtsamkeit ist einerseits passiv, da lediglich beobachtet und wahrgenommen werden soll, was sich im gegenwärtigen Augenblick im äußeren und inneren Erleben zeigt, ohne unmittelbar darauf zu reagieren. Auf der anderen Seite, sozusagen als Antithese, steht die mit der Achtsamkeit verbundene Anforderung, in aktiver Weise alles aufzunehmen, was sich der eigenen Wahrnehmung zeigt und auf die dadurch evozierten gewohnheitsmäßigen und automatisch ablaufenden Impulse und Reaktionen in aktiver Weise nicht zu reagieren. Dies stellt den aktiven Aspekt der Achtsamkeit dar. Somit beinhaltet Achtsamkeit in Form einer Synthese den scheinbaren Widerspruch zwischen Aktivität (These) und Passivität (Antithese). Diese Synthese kennzeichnet nach Sauer (2011) den zentralen Aspekt und das Wesen von Achtsamkeit.

Überträgt man den Gedanken über die Achtsamkeit als Synthese einander widersprechender Tendenzen auf die Arbeit von Führungskräften, so zeigt sich dessen Bedeutung. Ein wesentliches Charakteristikum erfolgreicher Führungsarbeit liegt im konstruktiven Umgang mit erlebten inneren Ambivalenzen (Schulz v. Thun et al., 2003) durch die Führungskraft. Diese Ambivalenzen ergeben sich auf

³⁵ Georg W. F. Hegel (*1770; †1831) war ein deutscher Philosoph, dessen Anspruch es war, die Wirklichkeit systematisch in ihrer Gänze darzustellen, und der mit seinem Werk „[...] beansprucht, die Entwicklung des Ganzen (Dialektik) ebenso abzubilden wie das Zusammenspiel von Anfangs- und Endzeitpunkt (System). Wie das Universum ist seine Philosophie ‚rund‘ und kennt ‚kein Erstes und kein Letztes‘. Das Absolute hat sich zum Denken Hegels emporgearbeitet und erkennt sich in ihm wieder. Der Geist weiß sich nunmehr als Geist. Indem Hegel das Absolute denkt, denkt das Absolute sich selbst – als Totalität des Konkreten“ (Spierling, V. , 2006, S. 238).

unterschiedlichen Ebenen des alltäglichen Führungshandelns und beschreiben mögliche, jedoch einander widersprechende Handlungsoptionen im Hinblick auf konkrete Situationen. Typische Beispiele für solche Ambivalenzen resultieren in Fragen wie: Eingreifen vs. Nicht-Eingreifen; Verändern vs. Bewahren; Entscheiden vs. Analysieren; Strukturieren vs. Öffnen. Diese Ambivalenzen entsprechen in der Philosophie der von Hegel formulierten Dialektik mit der Unterteilung in eine These und ihrem Gegenteil, der Antithese. Achtsamkeit kann als Synthese von These und Antithese verstanden werden, wie dies beispielhaft an der Dialektik von Verändern vs. Bewahren gezeigt werden kann:

Eine regelmäßige Aufgabe von Führungskräften stellt u. a. die Initiierung und Umsetzung notwendiger Veränderungen in der Organisation dar, die unter dem Begriff des Change-Managements (vgl. Blessin & Wick, 2017) explizit als Anforderungen formuliert werden. Gleichzeitig jedoch soll die Veränderung oftmals behutsam und unter Bewahrung jener Aspekte erfolgen, deren Veränderung nicht sinnvoll erscheint. Jedoch ist nicht immer evident, ob etwas verändert oder bewahrt werden soll, und das ambivalente Erleben stellt sich dort ein, wo die Führungskraft sowohl für die Veränderung als auch für die Bewahrung zu argumentieren in der Lage ist. Achtsamkeit ermöglicht eine differenzierte Wahrnehmung äußerer und innerer Erfahrungen, ohne automatisiert auf diese Wahrnehmungen zu reagieren. Insofern schafft Achtsamkeit Zeit und Raum für das differenzierte Erkennen dessen, was es zu bewahren gilt. Auf der anderen Seite können durch das achtsame Vorgehen jene Aspekte erkannt werden, deren Veränderung überhaupt sinnvoll und somit erforderlich ist. Diese Modifikationen können dann vor dem Hintergrund persönlicher Klarheit und innerer Überzeugung der Führungskraft auch gegen äußere Widerstände potenziell erfolgreich umgesetzt werden. Achtsamkeit löst den Widerspruch zwischen dem Anspruch nach Veränderung und dem nach Bewahren insoweit auf, dass sich beide Aspekte verbinden und nicht in jeweils absoluter und damit möglicherweise auch übertriebener Weise vollzogen werden. Schulz von Thun (2003) zeigt unter Verweis auf die von Helwig (1967) entwickelte Denkfigur des Wertequadrats die Problematik einer einseitigen und in der Folge möglicherweise orthodoxen Vorgehensweise auf. Abbildung 9 zeigt die Darstellung eines Wertequadrats, bezogen auf die Dialektik zwischen Veränderung und Bewahrung.

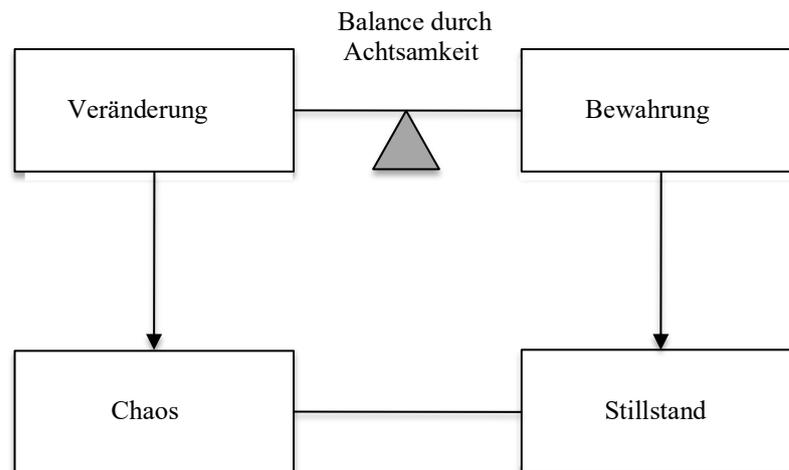


Abbildung 9: Das Wertequadrat am Beispiel der "Veränderung"

Eigene Darstellung nach Schulz von Thun (2003)

Die einseitige Konzentration auf die Veränderung birgt die Gefahr einer Überbetonung dieses Aspekts und dadurch eines Abrutschens ins Chaos. Auf der anderen Seite beinhaltet die Konzentration auf den Aspekt des Bewahrens dessen Überbetonung mit der Gefahr des Abrutschens in den Stillstand. Die Aufgabe von Führung in diesem Widerspruch besteht in der Gestaltung einer Balance zwischen den beiden Polen der Veränderung und der Bewahrung – eine Balance, die durch Achtsamkeit erzielt und gehalten werden kann.

9 Stand der Forschung zur Achtsamkeit in der Führung

Kohls, Berzlanovich & Sauer (2013) weisen zu Recht darauf hin, dass bisher nur wenige Studien existieren, die den unmittelbaren Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Fähigkeiten oder Verhaltensweisen von Führungskräften empirisch oder experimentell belegen. Diese Feststellung besitzt bis zum heutigen Zeitpunkt Gültigkeit. Zwar wird in einer zunehmenden Zahl an Veröffentlichungen die Bedeutung der Achtsamkeit im Kontext der Führung von Mitarbeitern herausgestellt; im Wesentlichen wird dies jedoch lediglich indirekt aus allgemeinen Studien zur Achtsamkeit abgeleitet (Sauer et al., 2011; Kohls, Berzlanovich & Sauer, 2013; Raich, 2014; Boyatzis, 2015; Karelaiia & Reb; Kudesia, 2015; 2015; Reb et al., 2015 b; Shapiro, Wang & Peltason, 2015; Au, v. & Seidel, 2017). Erste Studien mit Stichproben von Führungskräften beziehen sich auf die Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und Stressreduktion sowie zwischen Achtsamkeit und Mitarbeiterleistung. In den beiden folgenden Kapiteln werden diese Studien ausführlicher dargestellt.

9.1 Achtsamkeit und Stressprävention im Kontext von Führungsaufgaben

Grundsätzlich kann der Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Stressreduktion auf Basis einer Vielzahl an Untersuchungen als hinreichend belegt betrachtet werden (vgl. Baer, 2003; Grossmann et al., 2004; Chiesa & Serretti, 2009; Lynch et al., 2011; Gotink et al., 2015). Empirische Evaluationen zu Aspekten der Achtsamkeit im Kontext von Führungsaufgaben liegen – wohl nicht zuletzt aus diesem Grund – primär bezogen auf die stressmindernde Wirkung von Achtsamkeit vor (Pipe, 2007; Yong et al., 2010; Reb, Narayanan & Chatuvedi, 2014). Die Ergebnisse der vorliegenden Studien zeigen, dass über Achtsamkeitsinterventionen stress- und beanspruchungsmindernde Wirkungen erzielt werden können, wie diese auch im Kontext gesundheitswissenschaftlicher Untersuchungen aufgezeigt werden konnten. Pipe (2007) untersuchte auf Basis einer Stichprobe von 33 Führungskräften im gesundheitlichen Pflegebereich die Wirkung eines vierwöchigen Achtsamkeitstrainings nach der Methode der „mindfulness-based-stress-reduction“ (MBSR). Die über eine Selbsteinschätzung erhobenen Daten zeigten, dass die Teilnehmer an diesem Programm signifikant geringere Stress-, Depressions- und Angstwerte aufwiesen. Yong et al. (2010) untersuchten die Wirkung einer achtsamkeitsbasierten

Intervention an einer Stichprobe von 24 Führungskräften im Pflegedienst einer Klinik. Im Vergleich zu einer Kontrollgruppe aus 27 Führungskräften in vergleichbaren Positionen zeigten sich in der Untersuchungsgruppe signifikant geringere, über das Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1981) erfassten Burn-out-Werte. Reb, Narayanan & Chaturvedi (2014) konnten in zwei Studien zeigen, dass Mitarbeiter achtsamer Führungskräfte ein signifikant geringeres Maß an emotionaler Erschöpfung aufzeigten, und liefern damit auch einen Beleg für einen interindividuellen Effekt von Achtsamkeit. Diese Studie wird aufgrund ihrer Bedeutung für den Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Führungserfolg im nächsten Kapitel ausführlicher dargestellt. Weitere Studien zum Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Stressreduktion im arbeits- und organisationspsychologischen Kontext wurden mit Mitarbeitern durchgeführt, die keine Führungsaufgaben hatten (Walach et al. 2007; Klatt et al. 2012). So konnten Narayanan, Chaturvedi, Reb & Srinivas (2011) zeigen, dass dispositionelle Achtsamkeit von Mitarbeitern positiv mit Kriterien der Arbeitsleistung korrelierte. Dieser Zusammenhang wurde partiell durch die Variable einer geringeren emotionalen Erschöpfung bei achtsameren Probanden mediiert. Auch in diesen Studien konnten signifikante Effekte zur Stressreduktion nachgewiesen werden. Kohls, Berzlanovich & Sauer (2013) kommen zu dem Schluss, „[...] dass Achtsamkeit nicht nur hilfreich ist, um leichter mit Belastungen umzugehen, sondern auch um adaptivere Strategien zur Stressregulation zu entwickeln. Vor dem Hintergrund kann belegt werden, dass Achtsamkeit für Führungskräfte eine gute Maßnahme zum Abbau von Stress und zum Aufbau von Stressresilienz bildet.“ (S. 166).

9.2 Achtsamkeit und die unmittelbare Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern

Neben den in ersten Studien bestätigten Zusammenhängen zwischen der Achtsamkeit von Führungskräften und den zu beobachtenden stressreduzierenden Effekten wird in der Literatur die mögliche Bedeutung der Achtsamkeit in Bezug auf die Qualität der Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern betont (vgl. Sauer, Andert, Kohls & Müller, 2011; Kohls, Berzlanovich & Sauer, 2013; Raich, 2014; Au, v. & Seidel, 2017). Die konstruktive Gestaltung der unmittelbaren Interaktion und Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern stellt eine zentrale Anforderung im Kontext von Führungsaufgaben dar (vgl. Nagel, Oswald & Wimmer, 1999; Schulz v. Thun et al., 2003; Neuberger, 2015). Insbesondere

kommt der Fähigkeit, anderen Menschen zuhören zu können, ein besonderer Stellenwert in der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zu (vgl. Hackman & Johnson, 2004; Gordon, 2005; Scharmer, 2009; Ucok, 2006; Linker, 2010). Sauer et al. (2011) betonen, dass Führungskräfte in der Lage sein müssen, in Gesprächen mit ihren Mitarbeitern eigene Interessen zunächst zurückzustellen, um ausreichend sensibel auf die Belange der Gesprächspartner eingehen zu können. So betrachten die Autoren es auch als wenig überraschend, dass dies Führungskräften mit narzisstischen Tendenzen eher schwerfällt (vgl. Oelsnitz & Busch, 2010). „Indem gelernt wird, das eigene Ich einen Schritt zurück treten zu lassen, trägt Achtsamkeit, auch und besonders im Führungsalltag, zu konstruktiven weil weniger ich-zentrierten Interaktionen, bei.“ (Sauer, Andert, Kohls & Müller, 2011, S. 344). Mit Blick auf die weiter oben dargestellten Wirkfaktoren der Achtsamkeit (Glomb, 2011) kann die Vermutung aufgestellt werden, dass vor allem die Fähigkeit zur Unterbrechung automatischer Reaktionen – von Kabat-Zinn (2006) auch als „Autopilotenmodus“ bezeichnet – die Emotionsregulation und die Empathie in wesentlicher Weise eine geringere Ich-Zentriertheit in der Gesprächsführung zur Folge haben können.

Direkte, im Kontext von Führungsaufgaben gefundene Belege für die Berechtigung der Annahmen zur grundlegenden Bedeutung der Achtsamkeit in Bezug auf die Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern liegen, soweit zum Zeitpunkt dieser Arbeit bekannt, nur in drei Untersuchungen vor. Zwei Untersuchungen (Reb, Narayanan & Chaturvedi, 2014; Wasylkiw, Holton, Azar & Cook, 2015) betrachten die Achtsamkeit der Führungskraft im Zusammenhang mit Erfolgsvariablen der Führungsarbeit; eine dritte Untersuchung (Eisenbeiss & Knippenberg, 2014) fokussiert die Achtsamkeit der Mitarbeiter und deren Wirkung auf die durch die Mitarbeiter erlebte Führung. Die Untersuchung von Reb et al. wird aufgrund ihrer Bedeutung im Rahmen dieser Arbeit ausführlicher, die beiden anderen Untersuchungen kürzer dargestellt.

Die bisher umfangreichste Untersuchung zur Bedeutung der Achtsamkeit von Führungskräften stammt von den bereits im vorigen Kapitel zitierten Studien von Reb, Narayanan & Chaturvedi (2014). Die Autoren haben zwei Studien vorgelegt, die den Einfluss dispositioneller Achtsamkeit der Führungskräfte auf das Wohlbefinden und die Leistung der Mitarbeiter zum Gegenstand haben. Ausgangspunkt stellten die Hypothesen dar, dass die Ausprägung dispositioneller Achtsamkeit der Führungskraft mit verschiedenen Aspekten des Wohlbefindens ihrer Mitarbeiter und deren Arbeitsleistung in positiver Weise korreliert ist. An der ersten Studie, die in der Form einer Online-Erhebung erfolgte, nahmen Führungskräfte ($n = 96$) und

deren Mitarbeiter ($n = 95$) teil. Erfasst wurden die Variablen Achtsamkeit der Führungskraft über die „Mindfulness Attention Awareness Scale, MAAS“ (Brown & Ryan, 2003), emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter über den „Maslach Burnout Inventory“ (Schaufeli et al., 1996), „Work-Life-Balance“ der Mitarbeiter über eine Skala von Greenhaus, Collins & Shaw (2003), Einschätzung der Arbeitsleistung der Mitarbeiter durch die Führungskraft über eine Skala von Motowidlo & Scotter's (1994) und mögliche negative Abweichungen von der erwarteten Leistung der Mitarbeiter über eine Einschätzung der Führungskraft anhand einer von Bennett & Robinson (2000) entwickelten Skala. Die Autoren konnten zeigen, dass eine signifikante negative Korrelation zwischen der Achtsamkeit und den Variablen der emotionalen Erschöpfung ($r = -.40$; $p < .01$) sowie der negativen Leistungsabweichung ($r = -.57$; $p < .01$) besteht. Je achtsamer eine Führungskraft war, desto geringer fiel der Grad der emotionalen Erschöpfung bzw. der Grad der negativen Leistungsabweichung der Mitarbeiter aus. Signifikant positive Korrelationen bestanden zwischen der Ausprägung der Achtsamkeit und den abhängigen Variablen der Mitarbeiterleistung ($r = .32$; $p < .001$) sowie der „Work-Life-Balance“ ($r = .28$; $p < .05$). Ein von den Autoren aufgestelltes Pfad-Modell mit einer simultanen Korrelation der Achtsamkeit zu allen abhängigen Variablen bestätigte die gefundenen Signifikanzen (Mitarbeiterleistung $r = .28$; $p < .001$; negative Leistungsabweichung $r = -.22$; $p < .05$; emotionale Erschöpfung $r = -.40$; $p < .001$; Work-Life-Balance ($r = .21$; $p < .05$). Vor allem mit Blick auf die signifikante negative Korrelation zwischen der Achtsamkeit der Führungskräfte und einer als negativ wahrgenommenen Leistungsabweichung der Mitarbeiter sehen die Autoren eine Bestätigung für die Annahme, dass Mitarbeiter achtsame Führungskräfte schätzen und deren damit zum Ausdruck gebrachte Fähigkeit, sich im Bedarfsfall völlig auf den Mitarbeiter und die aktuelle Interaktion mit diesem zu konzentrieren. Nichtachtsame Führungskräfte werden hingegen durch ihre Mitarbeiter als eher desinteressiert, inkompetent und wenig respektvoll erlebt. Diese These stützen die Autoren auf eine ältere Arbeit von Robinson & Bennett (1997), der zufolge eine vom Mitarbeiter als unfair und respektlos wahrgenommene Behandlung durch die Führungskraft zu einer geringeren Leistung des Mitarbeiters führt.

In einer zweiten Studie konnten Reb et al. (2014) die in der ersten Studie gefundenen Ergebnisse auf Basis einer Stichprobe mit Führungskräften ($n = 79$) und deren Mitarbeiter ($n = 61$) replizieren. Besondere Aufmerksamkeit legten die Autoren in dieser Studie auf die Frage, ob die Variable der Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter, erfasst über die „Need Satisfaction Scale“ (Deci et al., 2001), einen medienrenden Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und den erfassten

abhängigen Variablen der Arbeitsleistung, erfasst über die Einschätzung der Führungskräfte analog zur ersten Studie, und des Wohlbefindens der Mitarbeiter, erfasst über eine Skala zur „Employee job satisfaction“ von Cammann et al. (1979), besitzt. Zusätzlich erhoben die Autoren zur Absicherung der Ergebnisse der ersten Studie die Arbeitsleistung der Mitarbeiter auf einer von McNeely & Meglino (1994) entwickelten Skala zur „Employee-in-role-performance“ und erhoben Daten zu „Organizational Citizenship Behaviors“ (OCBs) auf einer von Moorman & Blakely (1995) entwickelten Skala. Wie auch in der ersten Studie zeigte sich eine signifikante positive Korrelation zwischen der Achtsamkeit der Führungskräfte und dem Wohlbefinden ($r = 0,36$; $p < 0,01$) und der Leistung der Mitarbeiter (Employee job satisfaction $r = .26$; $p < .05$; Employee job performance $r = .27$; $p < .05$; Employee OCBs $r = .38$; $p < .01$; Employee in-role performance $r = .43$; $p = .01$). Diese Zusammenhänge konnten auch in der zweiten Studie auf Basis eines Pfad-Modells mit der Mediatorvariablen der Bedürfnisbefriedigung (Employee Need Satisfaction) bestätigt werden. Die Achtsamkeit der Führungskraft korreliert signifikant positiv mit der durch die Mitarbeiter wahrgenommenen Bedürfnisbefriedigung ($r = .32$; $p < .001$). Ebenso konnte der mediierende Effekt der durch die Mitarbeiter wahrgenommenen Bedürfnisbefriedigung auf den Zusammenhang zwischen der Achtsamkeit der Führungskraft und den abhängigen Variablen der Arbeitsleistung (Employee job satisfaction $r = .56$; $p = .001$; Employee job performance $r = .59$; $p < .001$; Employee OCBs $r = .65$; $p < .001$; Employee in-role performance $r = .65$; $p < .001$) und des Wohlbefindens der Mitarbeiter ($r = .56$; $p < .001$) nachgewiesen werden. Zusammenfassend kann aus den Befunden der zwei Studien ein positiver signifikanter Zusammenhang zwischen der Achtsamkeit der Führungskräfte und dem Wohlbefinden der Mitarbeiter und deren Arbeitsleistung beschrieben werden. Die Autoren stellen in Bezug auf die Mediatorvariable der Bedürfnisbefriedigung heraus, dass Führungskräfte, die in der unmittelbaren Interaktion mit Mitarbeitern achtsam vorgehen, ein besseres Verständnis der Bedürfnisse der Mitarbeiter entwickeln und diese darauf bezogen effektiver unterstützen können.

Wasylikiw, Holton, Azar & Cook (2015) haben eine Studie zum Einfluss der Achtsamkeit auf die Effektivität der Führung in einer kanadischen Gesundheitseinrichtung durchgeführt. An der Studie nahmen Gesundheitsmanager ($n = 11$) teil, die dem mittleren Management der Einrichtung zugeordnet wurden. Die Teilnehmer an der Studie absolvierten ein Wochenendseminar zur Achtsamkeit, welches in der darauffolgenden Woche durch ein Webinar zur Achtsamkeit abgerundet wurde. Sowohl vor als auch nach der Achtsamkeitsintervention wurde der Grad der Achtsamkeit, erhoben über die „Mindfulness Attention Awareness Scale, MAAS“ (Brown

& Ryan, 2003), der wahrgenommene Stress, erhoben mittels einer von Cohen et al. (1983) entwickelten „Perceived Stress Scale“, und die Effektivität der Führung, erhoben über eine von Anderson (2006) entwickelte Selbsteinschätzungsskala zur „Leadership Effectiveness“, gemessen. Eine Kontrollgruppe (n = 10) ohne Achtsamkeitsintervention wurde in die Untersuchung einbezogen. Im Kontrast zur Kontrollgruppe zeigten die Teilnehmer einen signifikanten Anstieg der Achtsamkeit nach der Intervention und verringerte Stresswerte, die über einen Zeitraum von zwei Monaten stabil blieben. Ebenso schätzten sich die Teilnehmer nach der Achtsamkeitsintervention hinsichtlich ihrer „Leadership Effectiveness“ signifikant positiver ein. Dieser Befund wurde auch durch Interviews mit Mitarbeitern in qualitativer Weise unterstützt. Zusammenfassend stellen die Autoren die Bedeutung des Konzeptes der Achtsamkeit für die Arbeit als Führungskraft heraus, betonen jedoch die mangelnde Vergleichbarkeit der im spezifischen Kontext des Gesundheitsmanagements gefundenen Ergebnisse mit denen anderer Kontexte. Ebenso stelle die geringe Anzahl an Teilnehmern (n = 11) eine Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Führungskontexte infrage.

Eine weitere Untersuchung zur Bedeutung der Achtsamkeit im Kontext von Führungsaufgaben stellt die Studie von Eisenbeiss & Knippenberg (2014) dar. Die Autoren haben die Bedeutung der Achtsamkeit von Mitarbeitern in der Interaktion mit ihren Führungskräften in den Fokus der Aufmerksamkeit genommen. Obwohl die Fragestellung der Studie von Eisenbeiss & Knippenberg nicht exakt zum Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit passt, so ergänzt sie dennoch die bisher nur äußerst geringe empirische abgesicherte Befundlage zur Bedeutung der Achtsamkeit im Kontext von Führungsaufgaben.

Die Autoren gehen von der Frage aus, ob ein an ethischen Standards orientiertes Führungsverhalten einen positiven Einfluss auf die Bereitschaft der Mitarbeiter zu freiwilliger Mehrleistung und einem höheren Maß an Hilfsbereitschaft im Arbeitskontext besitzt und welche Rolle die Ausprägung der individuellen Achtsamkeit der Mitarbeiter in diesem Wirkungszusammenhang erhält. Nach Gini (1997) und Ciulla (1995) ist eine an ethischen Standards orientierte Führung durch respektvolles Handeln gegenüber den Mitarbeitern, die völlige Akzeptanz ihrer Rechte und den sozial verantwortlichen Umgang mit Macht gekennzeichnet.

Eisenbeiss & Knippenberg (2014) stellen die These auf, dass sich Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Sensibilität für die moralischen Dimensionen, welche sie in den Verhaltensweisen und Aussagen ihrer Führungskräfte erleben, ebenso unterscheiden wie hinsichtlich der bewussten kognitiven Verarbeitung dieser Informationen. Die

Autoren fokussieren darauf aufbauend auf die individuelle Neigung zur Wahrnehmung moralischer Emotionen und die individuelle Ausprägung der Achtsamkeit aufseiten der Mitarbeiter.

Unter moralischen Emotionen werden von den Autoren die Gefühle von Ekel, Scham, Zorn, Verachtung, Schuld und Verlegenheit (vgl. Haidt, 2003) verstanden. Achtsamkeit wird von ihnen aufgefasst als die Fähigkeit zur vollkommenen Präsenz in der Gegenwart, verbunden mit einer Disidentifikation von Gedanken über die Vergangenheit und Zukunft, einem Verständnis über die Verbundenheit aller Dinge und einem tieferen Sinn für Moral.

Die Operationalisierung dieser Aspekte erfolgte über die Instrumente des „Emotion Assessment“ (Brunstein, 1993), der „Mindfulness Attention Awareness Scale, MAAS“ (Brown & Ryan, 2003), der „Ethical Leadership Scale (Brown et al., 2005), die Bereitschaft zur Mehrleistung über eine Skala von Biefert & Hattrup (2003) und die Bereitschaft zur Hilfeleistung über eine Skala von Zhou & George (2001).

In ihrer Studie untersuchten die Autoren 135 Zweierbeziehungen (Mitarbeiter – Führungskräfte) im Kontext eines deutschen Hochtechnologieunternehmens und konnten zeigen, dass der Grad der Achtsamkeit der Mitarbeiter die Beziehung zwischen einer an ethischen Standards orientierten Führung und die Bereitschaft der Mitarbeiter zu freiwilliger Mehrleistung und Hilfsbereitschaft dergestalt moderiert, dass eine an ethischen Standards orientierte Führung stärker signifikant positiv mit der Bereitschaft der Mitarbeiter zu freiwilliger Mehrleistung und Hilfsbereitschaft korreliert ist.

Zusammenfassend kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass die bisher gefundenen Erkenntnisse – vor allem in den beiden Studien von Reb, Narayanan & Chaturvedi (2014) – als erste Belege für die Wirksamkeit der Achtsamkeit in der Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern betrachtet werden können und weitere Untersuchungen anregen sollten.

10 Forschungsanliegen und Hypothesen

Die zentralen Forschungsanliegen im Rahmen der vorliegenden Untersuchung betreffen den Zusammenhang zwischen der Achtsamkeit von Führungskräften und deren Gesprächskompetenz in sozialen Interaktionen mit den Mitarbeitern, das Beanspruchungserleben der Führungskräfte im Rahmen solcher Interaktionen und eine mögliche mediierende Wirkung der Emotionsregulationsstrategie des „kognitiven Wandels“ auf den Zusammenhang zwischen der Achtsamkeit als Prädiktor (unabhängige Variable) und der Gesprächskompetenz und dem Beanspruchungserleben als Kriterien (abhängige Variablen). Als relevante soziale Interaktion wird im Kontext der vorliegenden Untersuchung die Führung eines kritischen Mitarbeitergesprächs betrachtet (s. Abbildung 10).

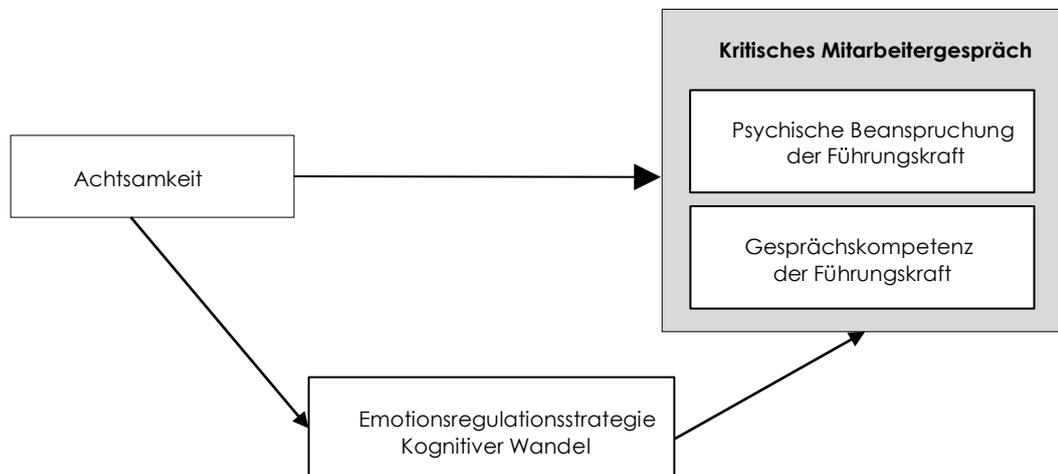


Abbildung 10: Das grundlegende Forschungsmodell

An dieser Stelle ist es zunächst erforderlich, die konzeptionellen und theoretischen Hintergründe der abhängigen Variablen darzustellen, um deren Operationalisierung und Erfassung über die im Teil C, Kapitel 3 dargestellten Messinstrumente nachvollziehbar zu machen. So wird im folgenden Kapitel 10.1 das kritische Mitarbeitergespräch und im darauf folgenden Kapitel 10.2 das Belastungs- und Beanspruchungskonzept in seiner Weiterentwicklung nach Wieland & Hammes (2014) dargestellt. Darauf aufbauend werden die aus den theoretischen Überlegungen und dem gegenwärtigen Stand der Forschung abgeleiteten spezifischen Hypothesen für die weitere Analyse der gewonnenen Daten formuliert. Die Hypothesen werden in

zwei Hypothesenblöcken (A und B) dargestellt. Der Hypothesenblock A, Teil B, Kapitel 10.3 umfasst die Hypothesen, die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung den Zusammenhang zwischen der Achtsamkeit von Führungskräften und deren Gesprächskompetenz in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche betreffen. Im Hypothesenblock B, Teil B, Kapitel 10.4 finden sich alle Hypothesen, die mögliche Zusammenhänge zwischen der Achtsamkeit und Kennwerten des Beanspruchungserlebens in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche zum Gegenstand der weiteren Analysen machen.

10.1 Das kritische Mitarbeitergespräch als situativer Rahmen zur Erfassung der Gesprächskompetenz der Führungskräfte

Wie auch in einer Reihe der Führungstheorien in Teil B, Kapitel 8 ausgeführt, besteht eine zentrale Aufgabe von Führungskräften in der Gestaltung zielführender Kommunikation als Grundlage jeder sozialen Interaktion mit den Mitarbeitern. Die Begriffe Kommunikation und soziale Interaktion werden sowohl im alltäglichen als auch im wissenschaftlichen Sprachgebrauch häufig synonym verwendet. Nach Graumann (1972) führen die große Breite der beiden Begriffe und die Heterogenität der damit verbundenen Theorien dazu, dass in der empirischen Forschung keine Unterscheidung zwischen Interaktion und Kommunikation vorgenommen werden muss. Nach Weibler (2016, S. 41) bezeichnet soziale Interaktion „[...] ein wechselseitig aufeinander bezogenes Handeln bzw. Verhalten zwischen Personen, die aufeinander reagieren, einander beeinflussen und steuern“. Das Medium des wechselseitig aufeinander bezogenen Handelns stellt nach Malik (2001) die Kommunikation dar. Der Begriff des „Mediums“ indiziert, dass die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter kein Selbstzweck ist, sondern der Erfüllung der Führungsaufgaben dient. Für Neuberger (2015, S. 6) stellt die Kommunikation mit den Mitarbeitern den „Flaschenhals“ für nahezu alle Aufgaben dar, die Führungskräfte in einer Organisation zu bewältigen haben. Lay (2001) charakterisiert die grundlegende und ursprünglichste Form der Führung als „Führung durch das Wort“. Mit diesen Aussagen wird der große Stellenwert der Gestaltung der Interaktion und der damit verbundenen Kommunikation für das Führungshandeln deutlich. Nach Lipmann (2013) besteht die Arbeit einer Führungskraft in wesentlichen Teilen aus der Führung von Gesprächen. Viele dieser Gespräche werden ad hoc geführt und ohne eine vorherige Planung. Neben diesen unmittelbaren sozialen Interaktionen erfordert die Wahrnehmung von Führungsaufgaben auch die Führung geplanter und mit

einem größeren zeitlichen Aufwand versehene Gespräche mit den Mitarbeitern. Diese weisen oftmals eine institutionalisierte Periodik auf, wie dies bspw. bei Zielvereinbarungsgesprächen vor Beginn eines neuen Geschäftsjahres der Fall ist (vgl. Nagel, Oswald & Wimmer, 1999). Neuberger (2015) beschreibt eine Typologie von Führungsgesprächen für unterschiedliche Zielsetzungen bzw. Gesprächsabsichten und unterscheidet folgende Gespräche voneinander: Entscheidungsgespräch, Informationsgespräch, Problemlösungsgespräch, Motivationsgespräch, Manipulationsgespräch, Konfliktlösungsgespräch und Anerkennungs- oder Kritikgespräch.

Als besonders relevante soziale Interaktionen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern werden in der hier vorliegenden Untersuchung Gespräche betrachtet, die vom Anlass her als kritisch zu beschreiben sind. Der Terminus „kritisch“ wird in Anlehnung an Flanagan (1954) verwendet und charakterisiert im Zusammenhang mit dieser Untersuchung solche auslösenden Gesprächssituationen, deren erfolgreiche oder nicht-erfolgreiche Bewältigung durch die Führungskraft erhebliche Konsequenzen für die weitere Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter besitzen. Neuberger (2015) beschreibt solche Gespräche als Kritikgespräche und betont erfahrungsgelernt, dass diese Gespräche von Vorgesetzten oftmals als belastend und unangenehm betrachtet werden. Auslöser für diese Gespräche sind dem Autor zufolge nicht zu akzeptierende Leistungen oder Verhaltensweisen des Mitarbeiters. Die im Gespräch zu erwartenden Schwierigkeiten liegen gemäß Neuberger (2015) darin, dass es sich um Situationen handelt, die beim Mitarbeiter „[...] inneren Widerstand auslösen, sein Selbstbild gefährden und seinen Leistungswillen dämpfen können“ (S. 210).

10.2 Das Belastungs- und Beanspruchungskonzept als Grundlage zur Erfassung des Beanspruchungserlebens

Die Untersuchung des mit der Führung von kritischen Mitarbeitergesprächen verbundenen psychischen Beanspruchungserlebens aufseiten der Führungskraft ist neben der grundsätzlichen Wirkungsstudie zur Achtsamkeit in Bezug auf die Gesprächskompetenz ebenfalls Gegenstand und sekundäres Ziel der vorliegenden Untersuchung. Die aus der Literatur zur Achtsamkeitsforschung gewonnenen Erkenntnisse zur Stressreduktion von Achtsamkeitsinterventionen lassen die Vermutung zu, dass die dort beschriebenen positiven Effekte eines reduzierten psychischen Beanspruchungserlebens auch bei der Bewältigung konkreter Führungsaufgaben – hier bei der Führung kritischer Mitarbeitergespräche – zu beobachten sind

(Grossmann et al., 2004; Reb, Narayanan & Chatuvedi, 2014; Gotink et al., 2015). Der Begriff „Stress“ wird in der wissenschaftlichen Literatur zur Stressforschung in unterschiedlichen theoretischen Konzeptionen gefasst und beschrieben (vgl. Lazarus, 1966; Lazarus & Launier, 1978; Greif, 1991) und weist eine Vielzahl von Übereinstimmungen mit Belastungs- und Beanspruchungskonzepten auf. Da Letztere durch eine präzise definitorische Grundlage bestimmt sind, wird in der vorliegenden Arbeit der Stressbegriff ausgeklammert und an dessen Stelle das Belastungs- und Beanspruchungskonzept als konzeptioneller Rahmen zur Untersuchung der mit der Führung von kritischen Mitarbeitergesprächen verbundenen Beanspruchungen verwendet.

Grundlage dieser Konzepte stellt die von Rohmert und Rutenfranz (1975) vorgenommene und in die wissenschaftliche Auseinandersetzung eingeführte Unterscheidung zwischen den von außen auf den Menschen einwirkenden und als Belastungen zu beschreibenden Faktoren und den in der Folge im Menschen auftretenden Veränderungen der organischen und leistungsbezogenen Funktionen sowie der Befindenzustände, die als Beanspruchung beschrieben werden können, dar. Diese zentrale Unterscheidung findet sich in der Norm DIN ESO ISO 10075-Teil 1 wieder. Demnach kann psychische Belastung zunächst als die „Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ definiert werden. Somit ist der Begriff der psychischen Belastung neutral gefasst und beschreibt im Kontext der Arbeit die dort vorliegenden Anforderungen. Diese können sowohl pathogene als auch salutogene Aspekte aufweisen. Aus der Bewältigung der Belastungen ergibt sich die erlebte psychische Beanspruchung. Diese wird in der oben zitierten Norm als „[...] die zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastung auf die Einzelperson in Abhängigkeit von ihren habituellen und augenblicklichen Voraussetzungen einschließlich der individuellen Auseinandersetzungsstrategien [...]“ definiert (Wieland & Hammes, 2014, S. 33). Die Beziehung zwischen Belastung und Beanspruchung ist somit durch ein individuell unterschiedliches Umgehen mit den jeweiligen Anforderungen und deren Bewältigung gekennzeichnet. Die Art und die Intensität des Beanspruchungserleben wird als „[...] Inanspruchnahme der für die Aufgabenbewältigung erforderlichen Leistungsfunktionen und die damit verbundenen (aufgabenspezifischen) Beanspruchungen und die Inanspruchnahme der psychischen Funktionen, die der Selbstregulation dienen“ (Wieland & Hammes, 2014, S. 33) verstanden.

Wieland & Scherrer (2001) unterscheiden Nutzen- und Kostenaspekte der Beanspruchung und verdeutlichen damit die Doppelrolle der Beanspruchung. Beispiele

für die Nutzenaspekte sind: die Herstellung des gewünschten Arbeitsprodukts, der Erhalt und Erwerb von Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Aufrechterhaltung der Arbeitsmotivation und -zufriedenheit sowie die Entwicklung des Kompetenz- und des Kontrollerlebens. Die Autoren beschreiben dies als positive, funktionale Beanspruchung. Demgegenüber umfasst der Kostenaspekt der dysfunktionalen Beanspruchung den Verbrauch energetischer und psychischer Ressourcen, Fehlregulation bei Überforderung, Stresszustände, nervöse Anspannung, Ärger, Angst sowie körperliche und psychosomatische Beschwerden. Mittels der Eigenschaftswörterliste zur Erfassung von Emotionen und Beanspruchung (EEB; Wieland, 2006) können die funktionalen und dysfunktionalen Beanspruchungszustände und das weiter unten noch zu erläuternde Kontrollerleben erfasst werden. In diesem Instrument bilden die mentalen Beanspruchungszustände (konzentriert, aufmerksam) und die motivationalen (leistungsbereit, energiegeladen) Beanspruchungszustände gemeinsam die funktionale Beanspruchung und die negativen emotionalen Beanspruchungszustände (nervös, aufgeregt) und die negativen physischen Beanspruchungszustände (körperlich unwohl) gemeinsam die dysfunktionale Beanspruchung (vgl. Wieland & Hammes, 2014). Eine ausführlichere Darstellung des Instruments findet sich in Teil C, Kapitel 3.3. Die Differenz aus funktionaler und dysfunktionaler Beanspruchung kann errechnet und als Kennwert einer positiven oder negativen Beanspruchungsbilanz ausgedrückt werden. Dieser Wert kann als Indikator für die Qualität der Arbeitsgestaltung und zur Evaluation von Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements verwendet werden (vgl. Wieland & Hammes, 2014). In Abbildung 11 ist die Doppelrolle der Beanspruchung und die sich aus der Differenz von funktionaler und dysfunktionaler Beanspruchung ergebenden Beanspruchungsbilanz nochmals grafisch dargestellt.

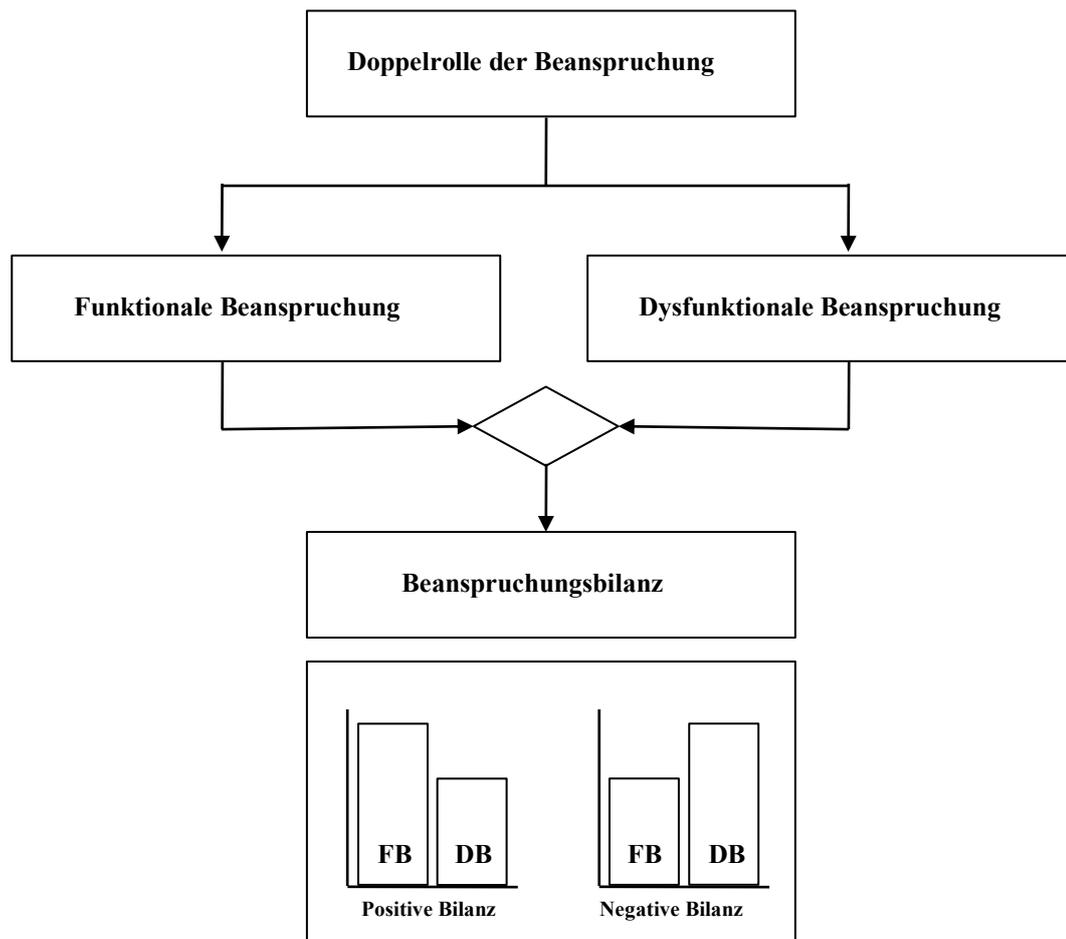


Abbildung 11: Doppelrolle der Beanspruchung und Beanspruchungsbilanz
 Eigene Darstellung nach Wieland & Hammes (2014)

Eine besondere Bedeutung kommt im Rahmen des Beanspruchungskonzepts dem Kontrollerleben zu. Das Kontrollerleben ist dann ausgeprägt, wenn das Gefühl vorhanden ist, die jeweilige Arbeitssituation durch eigene Handlungsweisen positiv bewältigen zu können. Dieses Erleben kann durchaus unabhängig von objektiv in der Arbeitstätigkeit vorhandenen Freiheitsgraden in der Art und Weise der Ausführung der Arbeitshandlungen variieren. Kontrollerleben am Arbeitsplatz wird demnach einerseits von objektiven Merkmalen der Situation bestimmt und andererseits von personenbezogenen Merkmalen (vgl. Wieland & Hammes, 2014). Das Gefühl, Situationen in der Arbeit nicht ausreichend kontrollieren und diese durch eigene Aktivitäten nicht ausreichend bewältigen zu können, beeinflusst die mentale, motivationale und emotionale Beanspruchung negativ. Dies kann zu Leistungseinschränkungen, Ängstlichkeit, Passivität, Resignation und gelernter Hilflosigkeit

führen (Maier & Seligmann, 1976). Die eigenen Kontrollüberzeugungen (Rotter, 1966) und Selbstwirksamkeitsüberzeugungen (Bandura, 1997) stellen wichtige personale Ressourcen dar, um objektiv vorhandene Kontrollspielräume im Kontext der Arbeit nutzen zu können (vgl. Wieland & Hammes, 2014). Im Job-Strain-Control Modell (JSC-Modell; vgl. Wieland und Hammes, 2014) können die Ausprägungen des Kontrollerlebens, unterteilt in hohe und niedrige Ausprägung, einer positiven bzw. negativen Beanspruchungsbilanz gegenübergestellt werden. Das sich daraus ergebende Vier-Felder-Schema charakterisiert durch die Ausprägungen der beiden Parameter drei Beanspruchungsklassen (optimal, suboptimal und dysfunktional), aus denen sich drei gesundheitsbezogene Risikostufen der Beanspruchung ableiten lassen (optimale Beanspruchung = kein Risiko, suboptimale Beanspruchung = mittleres Risiko und dysfunktionale Beanspruchung = hohes Risiko). In Abbildung 12 ist das Job-Strain-Control Modell nochmals grafisch dargestellt.

Kontrollerleben	hoch	suboptimal (mittleres Risiko)	optimal (kein Risiko)
	niedrig	dysfunktional (hohes Risiko)	suboptimal (mittleres Risiko)
		negativ	positiv
		Beanspruchungsbilanz	

Abbildung 12: Das Job-Strain-Control Modell (JSC-Modell)

Eigene Darstellung nach Wieland & Hammes (2014)

Diese Einordnung des Beanspruchungs- und Kontrollerlebens in der Arbeit ermöglicht über das von den Autoren entwickelte „Wuppertaler Screening Instrument Psychische Beanspruchung“ (WSIB) im Rahmen des „Fünf x Fünf Wirkungsmodells“, welches ein ganzheitliches Modell der psychologischen Analyse, Bewertung und Gestaltung psychischer Arbeitsbeanspruchung darstellt (Wieland, 2013; Wieland & Hammes, 2014), Entscheidungen über betriebliche Maßnahmen zur

Gesundheitsförderung treffen zu können. In diesem Modell stellen psychische Beanspruchung und Kontrollerleben, erfasst über die EEB, zentrale Größen dar. Diese werden durch die Faktoren der Arbeitsanforderungen, des Führungsverhaltens und der Personenmerkmale einer individuellen Gesundheitskompetenz determiniert. In Abhängigkeit von der Ausprägung der psychischen Beanspruchung und des Kontrollerlebens variieren die Output-Faktoren Gesundheit, Fehlzeiten und Leistung. Die fünf Wirkungspfade kennzeichnen die einzelnen Zusammenhänge zwischen den Input-Faktoren, den Prozessmerkmalen und den Output-Faktoren. Das „Fünf x Fünf Wirkungsmodell“ ist in Abbildung 13 zur besseren Verdeutlichung grafisch dargestellt.

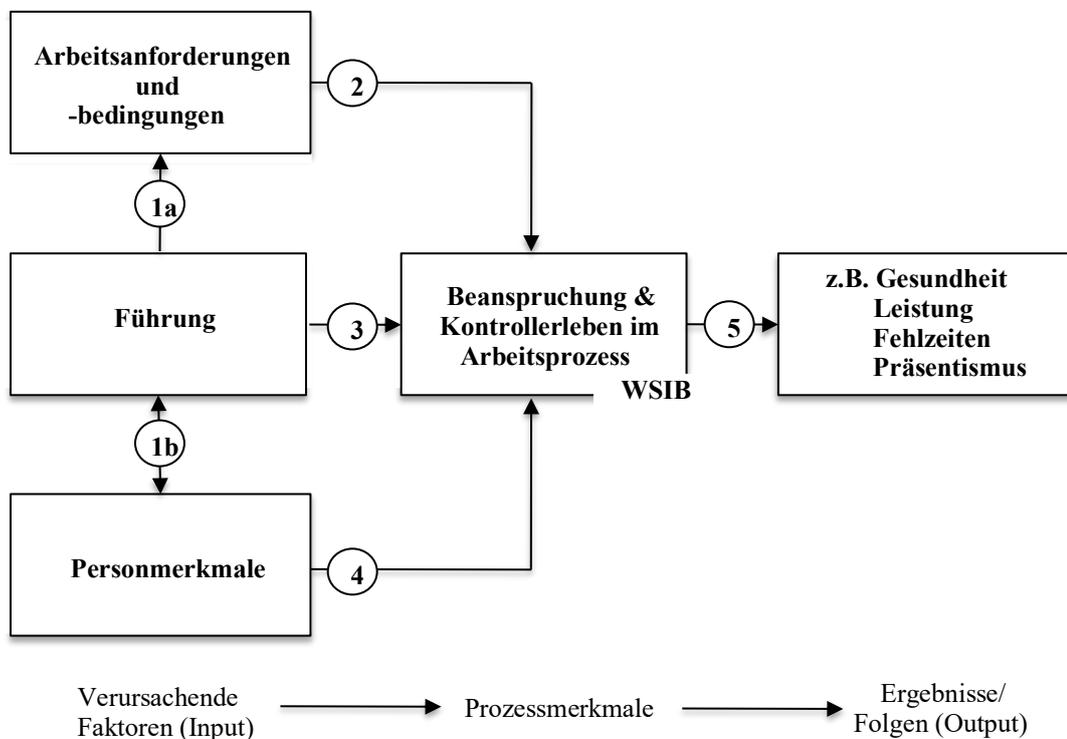


Abbildung 13: Das Fünf x Fünf Wirkungsmodell

Eigene Darstellung nach Wieland & Hammes (2014)

10.3 Hypothesen zum Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch

Aus den Ergebnissen der bisherigen Forschung zur Achtsamkeit lässt sich die Erkenntnis ableiten, dass das Konzept der Achtsamkeit eine fruchtbare Bereicherung vor allem im Kontext psychotherapeutischer und allgemeiner, gesundheitsbezogener Arbeit darstellen kann (Harrer & Weiss, 2016). Die mögliche Bedeutung der Achtsamkeit im Kontext der Arbeit und insbesondere mit Bezug auf die Führung von Mitarbeitern wird in der aktuellen Literatur im Wesentlichen auf theoretischer Basis und primär unter Bezugnahme auf Studien zur Achtsamkeit im klinischen Kontext abgeleitet. Diesen durchaus plausiblen Annahmen stehen jedoch nur wenige empirisch überprüfte und belastbare Erkenntnisse gegenüber. Effekte von Achtsamkeit bei der Führung von Mitarbeitern wurden in den letzten Jahren, wie im Teil B, Kapitel 9.1 dargestellt, in ersten Studien untersucht. Es ist aber zu konstatieren, dass zum aktuellen Zeitpunkt nur wenige Studien existieren, die den Zusammenhang zwischen der Achtsamkeit von Führungskräften und deren Bedeutung für die Zusammenarbeit mit den jeweiligen Mitarbeitern zum Gegenstand haben (Kohls, Berzlanovich & Sauer, 2013).

Die vorliegende empirische Studie hat zum Ziel, einen weiteren Beitrag zur Erforschung der Wirkung von Achtsamkeit im Kontext der Arbeit als Führungskraft zu leisten. Aufbauend auf die weiter oben ausgeführten theoretischen Grundlagen und die bisherigen empirischen Befunde zur Achtsamkeit soll in dieser Studie der Fokus auf die unmittelbare Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gelegt werden. Die in der Forschung zur Achtsamkeit häufig vorgenommene Untersuchung möglicher intraindividuelle Effekte von Achtsamkeit (z. B. Stressreduktion) soll um die Betrachtung möglicher interindividueller Effekte erweitert werden. Wie bereits im Titel dieser Arbeit ausgedrückt, soll die Ausprägung der Achtsamkeit von Führungskräften bei der Führung von kritischen Mitarbeitergesprächen hinsichtlich deren Auswirkungen auf die Gesprächskompetenz in verhaltensnaher Weise untersucht werden. Grundsätzlich kann aus den Ergebnissen erster Studien zur Achtsamkeit im Kontext von Führungsaufgaben und deren interindividuellen Effekte (Reb, Narayanan & Chaturvedi, 2014) die Annahme abgeleitet werden, dass die Achtsamkeit von Führungskräften einen positiven Effekt auf die Gestaltung kritischer Gesprächssituationen, hier mit dem Begriff der Gesprächskompetenz der Führungskräfte zusammengefasst, ausübt.

Auf der Basis dieser Überlegungen kann die erste Hypothese wie folgt formuliert werden:

Hypothese A.1: Es besteht ein direkter positiver Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Gesprächskompetenz in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche.

Wie im Teil B, Kapitel 6 dargestellt, vermittelt sich die Wirkung von Achtsamkeit über eine Reihe von Wirkfaktoren. Diese aus der bisherigen Forschung zur Achtsamkeit im Kontext der Arbeit abgeleiteten und beschriebenen Wirkfaktoren (Glomb et al., 2011) lassen mit Blick auf die Führung kritischer Mitarbeitergespräche die Vermutung zu, dass einige Wirkfaktoren in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung sind. Hier ist insbesondere der Wirkfaktor der Emotionsregulation zu nennen, der im Rahmen der Selbstregulation im Konzept der Achtsamkeit, wie in Teil B, Kapitel 7 beschrieben, eine zentrale Funktion einnimmt. So verweist Weibler (2016, S. 357) auf die Anforderungen an eine erhöhte emotionale Selbstregulation in Situationen, „[...] in denen Individuen automatischen emotionalen Reaktionen unterliegen und in denen innerliche Gewohnheiten und alte Verhaltensmuster das aktuelle Geschehen negativ beeinflussen“, und die Fähigkeit zur Unterbrechung impulsiv gesteuerter und automatisch ablaufender Reaktionen in eher kritischen Gesprächssituationen (Dietz & Dietz, 2008). Im Teil B, Kapitel 7.2 wurde das Modell von Gross (1998) zur Emotionsregulation und die damit verbundenen fünf Emotionsregulationsstrategien beschrieben. Es wurde deutlich, dass die reaktionsfokussierte Regulationsstrategie der Reaktionsmodulation mit dem Konzept der Achtsamkeit aus theoretischer Perspektive nicht vereinbar ist. Dies betont auch Sauer (2010) und sieht bspw. das aktive Unterdrücken von Emotionen als eine Form der Reaktionsmodulation als nicht vereinbar mit dem Konzept der Achtsamkeit an. Ebenso gilt dies für drei der antezedenzfokussierten Regulationsstrategien (Situationsselektion, Situationsmodifikation und Aufmerksamkeitsverschiebung). Lediglich die antezedenzfokussierte Regulationsstrategie des kognitiven Wandels kann auf theoretischer Basis als kompatibel zum Konzept der Achtsamkeit angesehen werden. So konnte Zeidler (2007) in einer Studie zeigen, dass Achtsamkeit primär der antezedenzfokussierten Regulationsstrategie des kognitiven Wandels zuzuordnen ist. Durch den Einsatz dieser Regulationsstrategie wird es möglich, den als aversiv erlebten Signalen über einen Wechsel der Perspektive auf das Geschehen und einer darauf beruhenden möglichen Umdeutung der Gegebenheiten mit einem geringeren Maß an Ablehnung zu begegnen und in der Folge negative Gefühle als weniger bedrohlich zu empfinden.

Zu diesen Annahmen werden im Rahmen dieser Arbeit folgende Hypothesen aufgestellt:

Hypothese A.2: Es besteht ein direkter positiver Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie des kognitiven Wandels.

Hypothese A.3: Es besteht ein direkter negativer Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Situationsauswahl.

Hypothese A.4: Es besteht ein direkter negativer Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Situationsmodifikation.

Hypothese A.5: Es besteht ein direkter negativer Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Aufmerksamkeitsverteilung.

Hypothese A.6: Es besteht ein direkter negativer Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Reaktionsmodulation.

Gross & John (2002) konnten zeigen, dass in sozialen Interaktionen die Regulationsstrategie des kognitiven Wandels im Verhältnis zum Einsatz der Regulationsstrategie der Reaktionsmodulation einen positiven Effekt erzielte. Der, wie oben ausgeführt, mit der Strategie des kognitiven Wandels verbundene Perspektivwechsel auf die Gegebenheiten ermöglicht es in einer sozialen Interaktion u. a. auch, die Situation aus der Sicht des Gesprächspartners zu verstehen. Dieser Aspekt findet sich auch, wie in Teil C, Kapitel 3.2 aufgeführt, in der Formulierung des Items „Daran denken, wie die andere Person sich fühlt“ im Inventar zur Erfassung emotionsbezogener Strategien nach Diefendorff et al. (2008). Dies entspricht einem wesentlichen Aspekt des Wirkfaktors der Empathie im Modell von Glomb et al. (2011).

Die Fähigkeit zur Empathie stellt in einer Reihe von Führungstheorien eine wesentliche Grundlage für die erfolgreiche Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern dar (vgl. Bass & Avolio, 1990; Golemann, Boyatzis & McKee, 2003). Neuere Untersuchungen bestätigen die Bedeutung der Empathie von Führungskräften in der Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitern (Mortier, V. A., Vlerick, P. & Clays, E., 2016). Ebenso betont Scharmer (2009) die Bedeutung der Empathiefähigkeit von Führungskräften in Gesprächen mit Mitarbeitern. Die Fähigkeit zur Empathie in der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern drückt sich nach Scharmer vor allem im empathischen Zuhören aus und der damit verbundenen Verschiebung des Aufmerksamkeitsfokus von der Führungskraft auf den Mitarbeiter und dessen Gefühlen und Vorstellungen.

Wie in Teil B, Kapitel 6.2.2 beschrieben, wird unter dem Begriff der Empathie im Wesentlichen die Fähigkeit verstanden, sich in die Gedanken- und Gefühlswelt des Gegenübers hineinzusetzen. In einer konkreten Gesprächssituation kann diese Fähigkeit über das aktive Zuhören vermittelt werden. Schulz v. Thun (2003) unterscheidet drei Stufen des aktiven Zuhörens: 1. die ungeteilte Aufmerksamkeit für den Gesprächspartner verdeutlichen; 2. das Zusammenfassen der inhaltlichen Kernaussagen des Gesprächspartners mit eigenen Worten, um das inhaltliche Verständnis abzusichern; 3. die wahrgenommenen, aber letztlich nur vermuteten Gefühle des Gesprächspartners in Worte fassen und an diesen zurückmelden, um auf dessen Zustimmung oder Korrektur zu dieser gefühlsmäßigen Spiegelung ein besseres Verständnis der Erlebenswelt des Gesprächspartners entwickeln zu können. Von zentraler Bedeutung für die Technik des aktiven Zuhörens ist die von Schulz v. Thun et al. (2003, S. 70) beschriebene Grundhaltung des „einfühlenden Verstehens“ der Gefühle und Gedanken des Gegenübers. Auf der Basis dieser Grundhaltung können über das aktive Zuhören auch neue Informationen und Sichtweisen nach Abwägung aufgenommen werden. Dieser Aspekt entspricht der von Langer (2000) vorgestellten Definition von Achtsamkeit (Teil B, Kapitel 2.2.) mit der aktiven Fokussierung auf neue Aspekte im jeweiligen Wahrnehmungsfeld. Im Kontext des kritischen Mitarbeitergesprächs können diese neuen Aspekte die vom Mitarbeiter dargestellten neuen Informationen und Sichtweisen zum Gesprächsgegenstand sein.

Auf der Basis der dargestellten Überlegungen kann davon ausgegangen werden, dass Achtsamkeit über den Wirkfaktor der emotionalen Selbstregulation mit der Strategie des kognitiven Wandels einen positiven Effekt auf die Führung eines kritischen Mitarbeitergesprächs besitzt. Somit käme der Emotionsregulationsstrategie des kognitiven Wandels eine medierende Funktion auf den Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Gesprächskompetenz der Führungskräfte zu. Diese Vermutung kann in folgender Hypothese formuliert werden:

Hypothese A.7: Der Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Gesprächskompetenz in der Führung eines kritischen Mitarbeitergesprächs wird durch den Wirkfaktor des kognitiven Wandels partiell mediert.

10.4 Hypothesen zum Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und psychischer Beanspruchung in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche

Die Untersuchung des mit der Führung von kritischen Mitarbeitergesprächen verbundenen psychischen Beanspruchungserlebens aufseiten der Führungskraft ist ebenfalls Gegenstand und sekundäres Ziel der vorliegenden Studie. Die aus der Literatur zur Achtsamkeitsforschung gewonnenen Erkenntnisse zur Stressreduktion von Achtsamkeitsinterventionen lassen die Vermutung zu, dass die dort beschriebenen positiven Effekte eines reduzierten Stresserlebens auch bei der Bewältigung konkreter Führungsaufgaben – hier bei der Führung kritischer Mitarbeitergespräche – zu beobachten sind (Grossmann et al., 2004; Reb, Narayanan & Chatuvedi, 2014; Gotink et al., 2015). Hierzu bezieht sich die vorliegende Untersuchung im weiteren Verlauf auf das in Teil B, Kapitel 10.2 beschriebene Konzept der funktionalen und dysfunktionalen Beanspruchung und des Kontrollerlebens als Indikatoren für gesunde Arbeit nach Wieland & Hammes, 2014. Auf Basis der bisherigen Forschung zur Wirksamkeit von Achtsamkeit in Bezug auf die Reduktion von Stresserleben und unter Berücksichtigung des oben formulierten Beanspruchungskonzepts kann folgende Hypothese für die vorliegende Untersuchung formuliert werden:

Hypothese B.1: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und dysfunktionalem Beanspruchungserleben in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche.

In Bezug auf das funktionale Beanspruchungserleben im kritischen Mitarbeitergespräch kann demgegenüber keine konzeptionell und theoretisch begründbare Zusammenhangshypothese zur Achtsamkeit aufgestellt werden.

Eine besondere Bedeutung kommt im Rahmen des Beanspruchungskonzepts, wie weiter oben ausgeführt, dem Kontrollerleben zu. Im Konzept der Achtsamkeit stellen die Offenheit für die gegenwärtigen Erfahrungen und deren Akzeptanz die zentralen Aspekte dar. Diese sollen ermöglichen, dass Situationen vorbehaltlos angesehen werden können und eine Verhaftung des eigenen Geistes mit den sich einstellenden Bewertungen verhindert wird. So könnten bspw. die Erfahrung einer mangelnden Kontrollierbarkeit der Arbeitssituation und die dabei auftretenden negativen Gefühle als solche akzeptierend wahrgenommen werden, ohne dass es zu einer Identifikation des Erlebenden mit den negativen Gedanken und Gefühlen (Ärger, Angst, Opfererleben) kommt. In der Folge kann die Arbeitssituation dann möglicherweise verändert, eine neue Arbeitssituation aufgesucht oder die Begrenztheit

der eigenen Kontrollmöglichkeiten akzeptiert werden. Diese Erfahrung selbst wiederum kann in der Folge als Einflussmöglichkeit, Selbstwirksamkeit bzw. Kontrollerleben charakterisiert werden. Somit wäre die Achtsamkeit als Personenmerkmal letztlich mit einem höheren Maß an Kontrollerleben verbunden. Aus diesen konzeptionellen Überlegungen heraus wird folgende Hypothese aufgestellt:

Hypothese B.2: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Kontrollerleben in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche.

Wie auch bereits bei der Darstellung der Hypothesen zum Zusammenhang der Achtsamkeit mit der Gesprächskompetenz im vorigen Kapitel aufgeführt, kommt der Emotionsregulation eine zentrale Bedeutung als Wirkfaktor der Achtsamkeit zu. Die mediierte Wirkung der Emotionsregulationsstrategie des kognitiven Wandels soll deshalb auch auf den Zusammenhang zwischen der Achtsamkeit und dem dysfunktionalen Beanspruchungserleben sowie dem Kontrollerleben überprüft werden. Nach Garland et al. (2009) besitzt die positive Neubewertung einer stressauslösenden Situation als Wirkfaktor der Achtsamkeit eine stressreduzierende Wirkung. Deshalb lauten die daraus abgeleiteten zwei Hypothesen wie folgt:

Hypothese B.3: Der Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und dysfunktionalem Beanspruchungserleben in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche wird durch den Wirkfaktor der Emotionsregulationsstrategie des kognitiven Wandels partiell mediiert.

Hypothese B.4: Der Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Kontrollerleben in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche wird durch den Wirkfaktor der Emotionsregulationsstrategie des kognitiven Wandels partiell mediiert.

Die mit den formulierten Hypothesen abgeleiteten Zusammenhänge sind in den Tabellen 1 und 2 zum besseren Überblick nochmals grafisch dargestellt.

Tabelle 1: Hypothesen im Hypothesenblock A

Hypothese A.1
Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Gesprächskompetenz in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche.
Hypothese A.2
Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie des kognitiven Wandels.
Hypothese A.3
Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Situationsauswahl.
Hypothese A.4
Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Situationsmodifikation.
Hypothese A.5
Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Aufmerksamkeitsverteilung.
Hypothese A.6
Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Reaktionsmodulation.
Hypothese A.7
Der Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Gesprächskompetenz in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche wird durch die Emotionsregulationsstrategie des kognitiven Wandels partiell mediiert.

Tabelle 2: Hypothesen im Hypothesenblock B

Hypothese B.1

Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und dysfunktionalem Beanspruchungserleben in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche.

Hypothese B.2

Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Kontrollerleben in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche.

Hypothese B.3

Der Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und dysfunktionalem Beanspruchungserleben in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche wird durch den Wirkfaktor der Emotionsregulationsstrategie des kognitiven Wandels partiell mediiert.

Hypothese B.4

Der Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Kontrollerleben in der Führung kritischer Mitarbeitergespräch wird durch den Wirkfaktor der Emotionsregulationsstrategie des kognitiven Wandels partiell mediiert.

C Methodisches Vorgehen

1 Untersuchungsfeld und Rahmenbedingungen

Die im vorigen Kapitel formulierten Zielsetzungen dieser Arbeit würden idealerweise einen unmittelbaren Zugang zur Beobachtung von Führungskräften bei der Führung von kritischen Mitarbeitergesprächen im Arbeitsfeld erfordern; zu den Vor- und Nachteilen der Feldbeobachtung vgl. Döring & Bortz (2016). Dies stellt in der Praxis jedoch eine kaum erfüllbare Bedingung dar. Die hohe persönliche Bedeutung, die solche Gespräche potenziell sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Führungskräfte besitzen, steht einer Zustimmung zur direkten Beobachtung im Arbeitskontext und der damit verbundenen Bewertung im Wege. Des Weiteren besitzt der Persönlichkeitsschutz aller Beteiligten eine hohe Bedeutung und würde einer solchen Vorgehensweise nicht entsprechen. Diesen Sichtweisen schließen sich nach Erfahrungen des Autors auch die Vertreter der Organisationen (z. B. Vorstand, Geschäftsführung) und relevanter Gremien (z. B. Betriebs- oder Personalrat) grundsätzlich an. Darüber hinaus ergeben sich mögliche Notwendigkeiten zur Führung kritischer Mitarbeitergespräche in erster Linie aus aktuellen und oftmals unmittelbar bzw. zeitnah zu bearbeitenden Gegebenheiten. Diese situative Abhängigkeit aus den Bedingungen des Arbeitsalltags heraus würde einer auch in zeitökonomischer Hinsicht sinnvollen Beobachtung vor Ort im Wege stehen. Aus der Perspektive einer empirischen Studie kann an dieser Stelle auch festgehalten werden, dass die Unterschiedlichkeit der Ausgangsbedingungen im jeweiligen Einzelfall eine erhebliche Beeinträchtigung bei der Vergleichbarkeit der Ergebnisse darstellen. Darüber hinaus kann aus wissenschaftstheoretischer Perspektive argumentiert werden, dass eine unmittelbare Beobachtung vor Ort erheblichen Einfluss auf das Geschehen nehmen kann und somit zu einer Intervention wird, deren Effekte nicht mehr trennbar vom originären Geschehen sind.

Um die Bedeutung der Achtsamkeit von Führungskräften für den Gesprächserfolg bei der Durchführung von kritischen Mitarbeitergesprächen wissenschaftlich überprüfen zu können, wurde deshalb die Möglichkeit wahrgenommen, im Rahmen von Seminaren zur Personalentwicklung nach der Assessment-Center-Methode (vgl. Fisseni & Fenekels, 1995; Schuler, 2007; Schmidt-Atzert & Amelang, 2012) direkte Verhaltensbeobachtungen von Teilnehmern bei der Führung kritischer Mitarbeitergespräche durchzuführen. Diese Verfahren wurden im Rahmen der Personalentwicklung in zwei Organisationen zur individuellen Standortbestimmung der Teilnehmer in nahezu identischer Weise durchgeführt. Beide Organisationen sind

Kreditinstitute und im Hinblick auf den organisatorischen Aufbau (vier Führungsebenen), die zentralen Produkte und Dienstleistungen, die Anzahl der Mitarbeiter sowie die grundlegenden Zielsetzungen des unternehmerischen Handelns vergleichbar. Die Zustimmung der in diese Arbeit einbezogenen Organisationen zu dieser Studie erfolgte unter der Prämisse, keine wesentliche Veränderung in der Durchführung der Seminare vorzunehmen, damit die Belastung der Teilnehmer durch weitere Aufgabenstellungen nicht zu einer Verzerrung der Gesamtleistung führt und die Vergleichbarkeit der Ergebnisse der Verfahren untereinander weiterhin gewährleistet bleibt. Darüber hinaus ist der zeitliche Rahmen der Assessment-Center mit zwei Tagen Durchführungsdauer und den dabei abzubildenden Anforderungen und Übungen sehr eng gesetzt, sodass weitere Aufgabenstellungen oder vorzunehmende Messungen im Rahmen der hier beschriebenen Untersuchung an die noch vorhandenen zeitlichen Möglichkeiten angepasst bzw. die ohnehin verwendeten Messinstrumente (Verhaltensbeobachtungen und Verhaltensbeurteilungen entlang operationalisierter Kriterien) genutzt werden mussten.

2 Das Assessment Center zur Personalentwicklung

In den folgenden Kapiteln wird zunächst ein kurzer Überblick über die Entwicklung und die allgemeinen Grundlagen des Aufbaus und Einsatzes von Assessment-Centern gegeben. Im weiteren wird dann das konkrete Assessment-Center beschrieben, welches im Rahmen dieser Untersuchung zur Datenerhebung genutzt werden konnte.

2.1 Grundlagen zum Assessment Center

Unter dem Begriff des Assessment-Centers wird in der psychologischen Diagnostik ein multiples und standardisiertes Verfahren beschrieben, das mit unterschiedlichen diagnostischen Instrumenten und leistungsrelevanten Aufgaben zum Zweck der Personalauswahl und Personalentwicklung eingesetzt wird (vgl. Schuler, 2000).

Ursprünglich wurde das Assessment-Center in der deutschen Wehrmächtpsychologie 1920 für die Offiziersauswahl der Reichswehr konzipiert (vgl. Schmidt-Atzert & Amelang, 2012) und in den folgenden Jahrzehnten weiterentwickelt und umgestaltet. Für eine differenzierte kritische Erörterung der frühen geschichtlichen Entwicklung des Assessment-Centers sei an dieser Stelle auf die Darstellung von Kompa (1992) hingewiesen. Im Jahr 1956 wurde das Assessment-Center von der US-amerikanischen Telefongesellschaft AT&T (American Telephone and Telegraph Company) zur weiteren Erforschung der darin liegenden Möglichkeiten eingesetzt. Die daraus resultierende mehrjährige „Management Progress Study“ (Bray, Campbell & Grant, 1974) zur Führungsnachwuchsentwicklung legte den Grundstein zur Verbreitung der Methode des Assessment-Centers im zivilen Bereich in wirtschaftlich operierenden Organisationen. In den 1970er-Jahren gelangte das Assessment-Center auch in deutschen Organisationen zum Einsatz, zunächst bei deutschen Tochterunternehmen US-amerikanischer Konzerne und später, ab den 1980er-Jahren, auch in zunehmender Weise in originär deutschen Organisationen. In erster Linie wurden Assessment-Center zur Auswahl von Führungskräften genutzt, aber später auch für andere Tätigkeitsfelder (z. B. Vertriebsfunktionen, Spezialistenfunktionen) eingesetzt. Die Weiterentwicklung und Nutzung als Personalentwicklungsinstrument gibt der Methode des Assessment-Centers bis zum heutigen Tag eine besondere Bedeutung im Rahmen einer systematischen Personalentwicklung in vielen Organisationen.

Schmidt-Atzert & Amelang (2012, S. 463–464) nennen die folgenden fünf für ein Assessment-Center grundlegende Prinzipien:

1. **Anforderungsbezug:** In einem Assessment-Center sollen nur jene Merkmale und Verhaltensweisen erfasst werden, die für die zu besetzenden Positionen bzw. möglichen zukünftigen Aufgaben relevant sind. Die Autoren fordern bei einem Assessment-Center, wie auch bei allen anderen Verfahren zur Eignungsbeurteilung, eine vorausgegangene Anforderungsanalyse, auf deren Basis die entsprechenden Übungen mit hohem Bezug zu den ermittelten Anforderungsmerkmalen ausgewählt bzw. neu konzipiert werden.
2. **Simulation:** Die ausgewählten bzw. konzipierten Übungen werden so aufgebaut, dass sie das gewünschte spätere Arbeitsverhalten möglichst genau abbilden.
3. **Methodenvielfalt:** Jedes Anforderungsmerkmal soll in verschiedenen Übungen erfasst werden, sodass sich spezifische Übungseffekte über die Aggregation der Beurteilungen in ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen ausgleichen. Es kommen unterschiedliche Übungen zum Einsatz, so z. B.: Aufgabensimulationen, Arbeitsproben, Gruppendiskussionen, Präsentationen, Rollenspiele, strukturierte oder unstrukturierte Interviews, computerunterstützte Entscheidungssimulationen und psychologische Testverfahren (vgl. Schuler, 2007).
4. **Einsatz mehrerer Beobachter:** Die Teilnehmer werden durch geschulte Beurteiler aus der Organisation (i. d. R. Führungskräfte und Personalbetreuer) bei der Bearbeitung der Übungen auf Basis definierter und operationalisierter Anforderungskriterien beobachtet und bewertet. Oftmals werden aber auch externe Berater zur Moderation und Mitbeobachtung in die Durchführung von Assessment-Center-Verfahren eingebunden. Durch den Einsatz mehrere Beobachter sollen mögliche Beurteilungsfehler einzelner Beobachter kompensiert werden.
5. **Transparenz:** Die Teilnehmer an einem Assessment-Center sollen über die Übungen, die dahinterliegenden Anforderungskriterien und den Ablauf informiert werden. Die Aufklärung über die gesetzten Anforderungen soll die Standardisierung der Durchführung insofern gewährleisten, dass die Teilnehmer nicht auf Basis subjektiver, aber nicht zutreffender Vorannahmen inadäquate Verhaltensweisen zeigen. Hohe Transparenz trägt in positiver Weise zur Akzeptanz eines Assessment-Centers bei.

Grundlegend im Rahmen der Durchführung eines Assessment-Centers ist die Unterteilung in Verhaltensbeobachtung und -beurteilung durch die Beobachter.

Während der Durchführung der Übungen werden über strukturierte Verhaltensbeobachtungen (vgl. Schmidt-Atzert & Amelang, 2012) Beobachtungsdaten durch die Beobachter gesammelt, die in anschließenden Beobachterkonferenzen zusammengefasst und den Beurteilungskriterien zugeordnet werden. Die Beurteilung der Leistung erfolgt in der Regel anhand verhaltensverankerter Skalen, mit deren Gebrauch die Beobachter in Beobachterschulungen vorab intensiv vertraut gemacht wurden (Schmidt-Atzert & Amelang, 2012).

In der Literatur wird eine Vielzahl von Beurteilungsdimensionen im Rahmen von Assessment-Centern aufgeführt. Arthur et al. (2003) fanden 168 Beurteilungsdimensionen in der Fachliteratur, die von Experten zu sieben Dimensionen verdichtet wurden. Schmidt-Atzert & Amelang (2012, S. 465–466) beschreiben diese sieben Dimensionen wie folgt (Originalbezeichnung in Klammern):

- Kommunikationsfähigkeit (communication)
- Bewusstsein für die Bedürfnisse und Gefühle anderer und Rücksichtnahme (consideration/awareness)
- Aktivität und Moderation (drive)
- Führungskompetenz und Durchsetzungsfähigkeit (influencing others)
- Organisations- und Planungsfähigkeit (organizing and planning)
- Problemlösefähigkeit (problem solving)
- Belastbarkeit (tolerance for stress/uncertainty)

In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Verfahren des Assessment-Centers spielen statistische Gütekriterien eine besondere Rolle. Sie ermöglichen Aussagen über die Qualität psychologischer Testverfahren (vgl. Schmidt-Atzert & Amelang, 2012). Die Hauptgütekriterien stellen die Objektivität, die Reliabilität und die Validität dar. Die Objektivität eines psychologischen Testverfahrens beantwortet die Frage, wie stark das Ergebnis des Verfahrens davon abhängt, wer dieses durchführt, auswertet und interpretiert. Die Reliabilität beantwortet die Frage nach der Zuverlässigkeit des gefundenen Messergebnisses und die Validität die Frage danach, wie gut es gelungen ist, genau jenes Merkmal zu messen, welches mit dem psychologischen Test gemessen werden sollte.

Die Durchführungsobjektivität in der Gestaltung eines Assessment-Centers erfordert, dass das Verfahren stets den gleichen inhaltlichen Aufbau und zeitlichen Ablauf besitzt. Ferner müssen alle Teilnehmer die gleichen Übungen erhalten, und die Durchführung der einzelnen Übungen hat stets unter den gleichen Bedingungen zu erfolgen. Die geforderte Standardisierung findet ihre Grenzen jedoch in den

Übungen, die durch ein hohes Maß an freier Interaktion gekennzeichnet sind und zu „[...] situativ variierender Interaktion [...]“ (Fisseni & Fennekels, 1995, S. 169) anregen sollen. Hierzu zählen beispielsweise die im Assessment-Center eingesetzten Übungen in Form von Gruppendiskussionen und Rollenspielen.

Die Auswertungs- und Interpretationsobjektivität erfordert, dass in einem Assessment-Center in „[...] denselben Übungen verschiedene Beobachter dieselben Beobachtungen denselben Anforderungsdimensionen zuordnen“ (Fisseni & Fennekels, 1995, S. 170). Dies kann über eine eindeutige Festlegung der Anforderungsdimensionen und Auswertungskategorien erfolgen und über eine substanzielle Schulung der Beobachter zur Sicherstellung eines gemeinsamen inhaltlichen Verständnisses bezogen auf diese Dimensionen und Kategorien. Die Auswertungs- und Interpretationsobjektivität wird in der Assessment-Center-Forschung oftmals als Teilaspekt der Reliabilität angesehen. Hierbei finden in erster Linie zwei Aspekte der Reliabilität Berücksichtigung: die Interrater-Reliabilität und die Retest-Reliabilität. Die Interrater-Reliabilität drückt aus, wie hoch die Übereinstimmung der Beurteilungen unterschiedlicher Beobachter ist (vgl. Obermann, 2013). Die Retest-Reliabilität drückt die Höhe der Übereinstimmung der Ergebnisse zweier Testungen bei denselben Teilnehmern mit demselben Test aus (vgl. Obermann, ebd.). Die meisten Studien liegen zur Frage der Übereinstimmung zwischen den Beurteilern vor. So berichten Fisseni & Fennekels (1995) von zum Teil älteren Studien, die Übereinstimmungskoeffizienten von $r = .68$ – $.99$ (Huck, 1973; Jeserich, 1990) erzielten. Einen Überblick über die Interrater-Reliabilität in Assessment-Centern bietet auch eine Metaanalyse von Howard (1974), in der Koeffizienten von $r = .60$ – $.98$ aufgeführt werden.

In der Assessment-Center-Forschung existieren nur wenige weiterführende Studien zur Retest-Reliabilität. Schmidt-Atzert & Amelang (2012) erklären dies in erster Linie mit Blick auf die hohen Kosten, die in der Praxis mit der Durchführung von Assessment-Centern verbunden sind. Kleinmann (1997) konnte in einer Studie zeigen, dass bei Teilnehmern an zwei aufeinanderfolgenden Assessment-Centern ohne zwischenliegendes Feedback eine Retest-Reliabilität von $r = .65$ erzielt werden konnte. Kelbetz & Schuler (2002) konnten eine Retest-Reliabilität von $r = .41$ bei einer Wiederholung der Teilnahme an einem identischen Assessment-Center nach durchschnittlich zwei Jahren feststellen.

Die Validität von Assessment-Centern war in den zurückliegenden Jahrzehnten oftmals Gegenstand empirischer Untersuchungen. Schmidt-Atzert & Amelang (2012) führen eine Reihe von Studien auf, welche die Kriteriumsvalidität von Assessment-

Centern zum Gegenstand hatten. Die Kriteriumsvalidität bezeichnet einen Teilaspekt der Validität und gibt an, inwieweit die Messung mit einer anderen konstruktvaliden Messung (dem Kriterium) korreliert. Die Konstruktvalidität, ein weiterer Teilaspekt der Validität, gibt an, inwieweit die verwendeten Messinstrumente sowie die Untersuchungsbedingungen die interessierenden theoretischen Konstrukte repräsentieren (vgl. Döring & Bortz, 2016). In der oben zitierten „Management Progress Study“ von Bray et al. (1974) betrug die Kriteriumsvalidität nach einem Vorhersageintervall von acht Jahren $r = .46$. Als relevantes Kriterium wurde die Beförderung der Assessment-Center-Teilnehmer innerhalb dieser acht Jahre gemessen. Gaugler et al. (1987) zeigten in einer ersten Metaanalyse eine korrigierte Kriteriumsvalidität für Assessment-Center von $r = .37$ auf. Geringer fiel die korrigierte Kriteriumsvalidität in einer weiteren Metaanalyse von Hardison & Sackett (2007) aus, welche sich lediglich auf $r = .26$ belief. In diese Metaanalyse nahmen die Autoren nur jene Studien auf, welche in den zurückliegenden zwanzig Jahren publiziert wurden. Meriac et al. (2008) untersuchten die inkrementelle Validität von Assessment-Centern, die den von einem Prädiktor zusätzlich erklärten Varianzanteil eines Kriteriums nach Berücksichtigung anderer Prädiktoren beschreibt. Meriac et al. analysierten 38 Studien zu Assessment-Centern, die Informationen zu den sieben Beurteilungsdimensionen enthielten, die Arthur et al. (2003) zusammengefasst haben (s. o.). Die Dimensionen korrelierten im Bereich von $r = .16$ bis $r = .35$ mit Kriterien für beruflichen Erfolg. In einer hierarchischen Regression wurden die sieben Beurteilungsdimensionen ergänzt um die Messung der Intelligenz und der sog. „big five“-Persönlichkeitsmerkmale. Die zusätzliche Varianzaufklärung im Erfolgskriterium betrug 9,7 %. Aus den Daten der Studie kann geschlossen werden, dass mit den sieben Beurteilungsdimensionen eines Assessment-Centers etwas anderes gemessen wird als Persönlichkeitsmerkmale und Intelligenz. Die sieben Beurteilungsdimensionen zeigen eine relative hohe Korrelation ($r = .27-.54$) auf, was nach Ansicht der Autoren nicht für eine gute Konstruktvalidität von Assessment-Centern spricht. Dies belegen auch Studien von Melchers et al. (2007) und Bowler & Woehr (2006).

Schmidt-Atzert & Amelang (2012) gelangen zu dem Schluss, dass die Validität von Assessment-Centern eine durchschnittliche Höhe von deutlich über $r = .30$ erzielt, wengleich die große Streubreite in den einzelnen Metaanalysen berechnete Fragen zur tatsächlichen Validität aufwirft. Die inkrementelle Validität von Assessment-Centern erscheint den Autoren vor allem für die berufliche Praxis von besonderer Bedeutung und spricht für den Einbezug und die Kombination mit weiteren Verfahren (z. B. Intelligenztests, strukturierte Interviews). Zum Aspekt der

Konstruktvalidität kommen Schmidt-Atzert & Amelang (2012) zu einer nüchternen Betrachtung: „Insgesamt sind die Befunde zur Konstruktvalidität von AC also völlig unbefriedigend. Im Grunde weiß man nicht genau, was im AC gemessen wird – aber die Methode funktioniert trotzdem“ (S. 469).

2.2 Das konkrete Assessment Center im Rahmen dieser Untersuchung

In diesem Kapitel wird das konkrete Assessment-Center in einem kurzen Überblick beschrieben, im Rahmen dessen die vorliegende Untersuchung durchgeführt wurde. Es werden die grundlegenden Zielsetzungen des Assessment-Centers, die Bedingungen zur Teilnahme, die eingesetzten Übungen im Überblick sowie der Aufbau, der Ablauf und die grundsätzlichen Vorgehensweisen bei der Auswahl und der Schulung der Beobachter, der Verhaltensbeobachtung und Verhaltensbeurteilung beschrieben. Die für die Datenerhebung in der vorliegenden Untersuchung zentrale Übung des „kritischen Mitarbeitergespräches“ wird tiefer gehend erörtert.

2.2.1 Zielsetzung und Teilnahme

Die in den zwei Organisationen durchgeführten Assessment-Center zur Personalentwicklung gehören zum festen Bestandteil einer systematischen Personalentwicklung für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte. Pro Jahr werden ca. zwölf Assessment-Center durchgeführt mit jeweils bis zu max. acht Teilnehmern. Die Assessment-Center zur Personalentwicklung haben zum Ziel, den Teilnehmern eine individuelle Rückmeldung über die persönlichen Stärken und Entwicklungsfelder im Hinblick auf die weitere berufliche Laufbahn zu geben. Aufbauend auf die differenzierten Rückmeldungen sollen Maßnahmen zur individuellen Personalentwicklung im Dialog zwischen der Personalabteilung, der jeweiligen Fachabteilung und den Teilnehmern selbst abgeleitet und umgesetzt werden.

Die Teilnahme an einem solchen Assessment-Center zur Personalentwicklung erfolgt auf Basis individueller Leistungsbeurteilungen der Mitarbeiter durch die jeweiligen Führungskräfte und soll solchen Mitarbeitern vorbehalten bleiben, die in ihren jeweiligen Aufgabengebieten nach Beurteilung durch ihre Führungskräfte sehr gute Leistungen zeigen und in besonderer Weise – auch bezogen auf die Möglichkeit der Übernahme erster oder höherwertiger Führungstätigkeiten – gefördert

werden sollen. Insofern kommt der Teilnahme an einem solchen Assessment-Center für die Teilnehmer eine besondere Bedeutung im Rahmen ihrer beruflichen Laufbahn zu. Unter der Berücksichtigung des Aspekts der „sozialen Validität“ (vgl. Schuler, 2000) bei der Planung, Konzeption, Durchführung und Nachbereitung eines Assessment-Centers ist hervorzuheben, dass die Möglichkeit einer Selbstmeldung zur Teilnahme – unabhängig von der Leistungsbeurteilung des Vorgesetzten – durch die Mitarbeiter beider Organisationen möglich ist. Darüber hinaus werden zur Sicherstellung der sozialen Validität alle Teilnehmer vor dem Besuch des Assessment-Centers im Rahmen einer Informationsveranstaltung über den Ablauf und die zentralen Anforderungen sowie die grundlegende Struktur der eingesetzten Übungen transparent informiert.

Die unmittelbare Vergabe konkreter Positionen nach erfolgreichem Abschluss des Assessment-Centers ist nicht vorgesehen und würde den Fokus des Assessment-Centers als Instrument der Personalentwicklung in die Richtung eines Instrument der Personalauswahl verschieben und damit den zentralen Zielsetzungen widersprechen.

2.2.2 Anforderungen und Übungen

Die Konstruktion des Assessment-Centers zur Personalentwicklung und insbesondere die Konzeption und Auswahl der Übungen basieren auf einer grundlegenden Arbeits- und Anforderungsanalyse (vgl. Schmidt-Atzert & Amelang, 2012) bezogen auf höherwertige Spezialisten- und Vertriebstätigkeiten sowie auf Führungstätigkeiten in den beiden Organisationen. In gemeinsamer Projektarbeit mit Führungskräften beider Organisationen und einem externen auf die Konzeption und Durchführung von Potenzialdiagnostiken nach der Assessment-Center-Methode spezialisierten Beratungsunternehmen wurden die Analysen erstmals im Jahr 1996 nach der Methode der „Critical Incident Technique (CIT) von Flanagan (1954) entwickelt (vgl. Schmidt-Atzert & Amelang, 2012), durchgeführt, in den Folgejahren im Abstand von drei bis vier Jahren auf Stimmigkeit überprüft und, wenn erforderlich, angepasst. Acht grundlegende Anforderungsmerkmale konnten extrahiert werden: 1. Analysefähigkeit; 2. Engagement; 3. Kooperationsfähigkeit; 4. Kommunikationsfähigkeit; 5. Konfliktfähigkeit; 6. Führungsfähigkeit; 7. Unternehmerische Fähigkeiten; 8. Verkaufs- und Beratungsfähigkeiten. Die extrahierten Fähigkeitsbereiche wurden in der Folge auf die jeweiligen Übungen bezogen in verhaltensnaher Weise operationalisiert. Die im Assessment-Center zur Personalentwicklung

eingesetzten Übungen wurden auf Basis der Anforderungsmerkmale ausgewählt bzw. konstruiert (zur grundsätzlichen Gestaltung von Übungen vgl. Fisseni & Fennekels (1995) und Kanning (2009)). In Tabelle 3 sind die im Rahmen der konkreten Assessment-Center-Verfahren, die im Rahmen der vorliegenden Studie zur Datenerhebung genutzt wurden, eingesetzten Übungen in einer Übersicht dargestellt.

Tabelle 3: Kurzbeschreibung der eingesetzten Übungen im Assessment-Center

Übung	Kurzbeschreibung
Gruppendiskussion	<p>Auf der Basis von Fallstudien soll eine kontroverse Diskussion angeregt werden. Es werden keine festen Vorgaben in inhaltlicher Hinsicht für die Teilnehmer (z. B. Übernahme eines vorab definierten Standpunktes) gemacht. Je Gruppendiskussion stehen den Teilnehmern max. 40 Minuten zur Verfügung, um miteinander ein auf die jeweiligen Fragestellungen der Fallstudien bezogenes inhaltliches Ergebnis zu erzielen.</p> <p>Die Themenstellungen der Gruppendiskussionen sind: Führungsfallanalyse, Organisationsanalyse, Entscheidungsaufgabe/Planungsaufgabe, Datenanalyse.</p>
Teamleitung	Die Gruppendiskussionen werden als geführte Diskussionen bearbeitet. Jeder Teilnehmer hat einmal die Aufgabe, eine solche Gruppendiskussion zu leiten.
Kritisches Mitarbeitergespräch	Alle Teilnehmer führen in einer Einzelsituation aus der Rolle der Führungskraft heraus ein kritisches Gespräch mit einem Rollenspielpartner, der die Rolle des Mitarbeiters übernimmt. Diesen Part übernimmt ein externer Berater, um die Standardisierung zu gewährleisten. (vgl. Kapitel 2.2.5 zur umfänglichen Beschreibung dieser Übung)
Postkorb	Im Rahmen dieser Übung müssen die Teilnehmer unter zeitlicher Limitierung eine Reihe von Schriftstücken bearbeiten und auf Basis erkannter Zusammenhänge zwischen den dargebotenen Informationen stimmige Entscheidungen treffen.
Verkaufs-/Beratungsgespräch	Alle Teilnehmer führen in einer Einzelsituation aus der Rolle eines Kundenberaters heraus ein Verkaufs- und Beratungsgespräch mit einem Rollenspielpartner, der die Rolle des Kunden übernimmt. Letzterer ist wieder ein externer Berater, um die Standardisierung zu gewährleisten.
Präsentation	Die Teilnehmer präsentieren in einer Einzelsituation und mit zeitlicher Limitierung ihren bisherigen persönlichen und beruflichen Entwicklungsweg und ihre beruflichen Zielsetzungen vor den Beobachtern. Präsentationsmedien stehen zur Verfügung, und die Teilnehmer bekommen eine vorgegebene Zeit zur Vorbereitung auf diese Übung.

2.2.3 Auswahl und Schulung der Beobachter

Die Leistungen der Teilnehmer im Rahmen des Assessment-Centers werden von Vertretern der jeweiligen Organisation beobachtet und beurteilt. Im konkreten Fall werden jeweils vier Beobachter eingesetzt, von denen zwei höherrangige Linienvorgesetzte sind (Abteilungsleiter, Bereichsleiter) und zwei Vertreter des Fachbereichs Personal (Personalreferenten, Personalleiter). Die Linienvorgesetzten werden von den Vorständen der Organisationen für die Rolle der Beobachter benannt und sollen nach Einschätzung des Vorstandes die in den Organisationen gewünschte Führungskultur bestmöglich durch ihr Führungsverhalten repräsentieren. Die Beobachter werden in der Folge aus einem Beobachterpool unter der Voraussetzung ausgewählt, dass sie im konkreten Assessment-Center in keiner direkten Arbeitsbeziehung – bspw. als mittel- oder unmittelbarer Vorgesetzter – zu den Teilnehmern stehen. Dies stellt einerseits eine wichtige Voraussetzung zur unvoreingenommenen Beobachtung und Beurteilung der Teilnehmerleistungen durch die Beobachter dar und verhindert andererseits eine zusätzliche Belastung der Teilnehmer, die ansonsten eine Voreingenommenheit der Beobachter aus der alltäglichen Zusammenarbeit antizipieren.

Alle Beobachter werden in einer zweitägigen Schulung auf ihre Rolle als Beobachter in einem Assessment-Center vorbereitet. Nach Fisseni & Fennekels (1995) muss eine Schulung der Beobachter mindestens folgende Ziele anstreben: eine sichere Kenntnis der eingesetzten Materialien, die aktive Einübung des Beobachtungs- und Beurteilungsprozesses, die Entwicklung eines Bewusstseins für die typischen Wahrnehmungsverzerrungen in der Verhaltensbeobachtung (bspw. Überstrahlungs-Effekt, Milde-Effekt, Tendenz zur Mitte, Erwartungs-Effekt, Ähnlichkeitsfehler) und die Einübung von Rückmeldegesprächen (zu den Grundlagen systematischer Verhaltensbeobachtung und anschließender Verhaltensbeurteilung vgl. Schmidt-Atzert & Amelang (2012)).

Klare und präzise formulierte und operationalisierte Anforderungsdimensionen und ein ausführliches Training in deren Anwendung sollen den Grad der Übereinstimmung zwischen den Beobachtern sicherstellen. Fisseni & Fennekels (1995) betonen die Bedeutung, die eine kommunikative Auseinandersetzung der Beobachter über die Anforderungsdimensionen für die Erzielung eines Konsenses besitzt. Im konkreten Fall wird diese Forderung dergestalt umgesetzt, dass neben der zweitägigen Schulung der neuen Beobachter im nächsten Schritt ein erster Einsatz im Rahmen eines Assessment-Centers als zusätzlicher, fünfter Beobachter erfolgt. Dies soll eine Einarbeitung unter realen Bedingungen ermöglichen. Ein erfahrener

Beobachter begleitet den neuen Beobachter durch alle Übungen und gibt Hinweise und Rückmeldungen zu dessen Beobachtungen. Die Beurteilungen des „neuen“ Beobachters fließen jedoch noch nicht in die abschließende Bewertung ein. Darüber hinaus finden in einem Abstand von 3 bis 4 Jahren wiederkehrende Beobachterworkshops für alle Beobachter statt, in denen eine erneute Auseinandersetzung mit den Anforderungsdimensionen und dem darauf bezogenen gemeinsamen Verständnis gefordert wird. Diese Workshops dienen somit der Supervision der Beobachter und damit der Qualitätssicherung der in den Assessment-Centern geforderten Verhaltensbeobachtungen und -beurteilungen.

2.2.4 Aufbau und Ablauf

Tabelle 4 gibt einen Überblick über den Aufbau der Assessment-Center im Hinblick auf die Sequenzierung der eingesetzten Übungen und den zeitlichen Ablauf. Insgesamt stehen zwei Tage für ein Assessment-Center zur Verfügung. Die Durchführung findet an einem externen Ort in neutraler Atmosphäre statt. Hierdurch soll die Konzentration auf die Übungen sichergestellt werden, ohne dass mögliche Störungen durch betriebsinterne Abläufe eintreten.

Tabelle 4: Aufbau und Ablauf des Assessment-Centers zur Personalentwicklung

1. Tag	
08:30 Uhr	Begrüßung und Vorstellung
09:00 Uhr	Gruppendiskussion: Fallstudie Führung
10:15 Uhr	Rollenspiel: Kritisches Mitarbeitergespräch <ul style="list-style-type: none"> • Beobachterkonferenz
12:00 Uhr	Gruppendiskussion: Fallstudie Organisation
13:00 Uhr	Mittagspause
14:00 Uhr	Postkorbübung
14:30 Uhr	Befragung zum Postkorb
16:00 Uhr	Rollenspiel: Verkaufs- /Beratungsgespräch <ul style="list-style-type: none"> • Beobachterkonferenz
17:30 Uhr	Abschlussrunde
17:45 Uhr	• Beobachterkonferenz
2. Tag	
08:00 Uhr	Gruppendiskussion: Fallstudie Entscheidung / Planung
09:30 Uhr	Präsentationsübung <ul style="list-style-type: none"> • Beobachterkonferenz
11:30 Uhr	Gruppendiskussion: Fallstudie Marketing
12:30 Uhr	Abschluss im Plenum
13:00 Uhr	Mittagspause
14:00 Uhr	• Beobachterkonferenz
16:00 Uhr	Individuelle Rückmeldegespräche

2.2.5 Das kritische Mitarbeitergespräch im Rollenspiel

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nimmt die Übung „Kritisches Mitarbeitergespräch“ eine zentrale Funktion ein, weshalb sie an dieser Stelle umfassend dargestellt wird. Die Übung des „kritischen Mitarbeitergespräches“ gehört zur

Kategorie situativer Übungen. Fisseni & Fennekels (1995) beschreiben solche Übungen als situativ, bei denen sich die Anforderungen an die beteiligten Personen während der Durchführung dieser Übungen ständig verändern. Diese ständigen Veränderungen ergeben sich in erster Linie aus der unmittelbaren Interaktion der an diesen Übungen beteiligten Personen. Die Vorteile situativer Übungen im Assessment-Center liegen nach Meinung der Autoren, der an dieser Stelle zuzustimmen ist, in der deutlich höheren Praxisnähe, als dies bei nichtsituativen Übungen der Fall ist. Jedoch ist die Vergleichbarkeit der Teilnehmerleistungen in situativen Übungen durch die damit einhergehende Dynamik erschwert. Diesem Umstand wurde im Rahmen des hier vorgestellten Assessment-Centers über eine differenzierte Operationalisierung der Anforderungsmerkmale in Bezug auf die Durchführung eines kritischen Mitarbeitergesprächs und eine nachhaltige Schulung der Beobachter für diese Übungskategorien Rechnung getragen.

Ausgangspunkt für das Rollenspiel zum kritischen Mitarbeitergespräch stellt die erste vierzigminütige Gruppendiskussion im Rahmen des Assessment-Centers dar. Grundlage dieser Gruppendiskussion ist eine Fallstudie, in der eine Führungssituation in ihrer Genese und den Folgen ausführlich dargestellt wird. Die ausgewählten Problemstellungen in der Fallstudie entsprechen typischen Alltagssituationen in Organisationen und fokussieren in erster Linie schwierige Führungssituationen, die sich aus dem Zusammenspiel von individuellen Verhaltensweisen von Mitarbeitern, kritischen Teamdynamiken und schwierigen Rahmenbedingungen ergeben. Die Teilnehmer erhalten die Aufgabe, die Fallstudie in der gemeinsamen Gruppendiskussion auf mögliche Problemstellungen hin zu analysieren und miteinander Lösungen aus der Sicht der Führungskraft zu entwickeln. Die Fallstudien sind so konstruiert, dass neben der Gewinnung differenzierter inhaltlicher Erkenntnisse durch die Teilnehmer ein Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter als Lösungsweg zwingend erforderlich wird. Die Inhalte der Fallstudien entstammen realen, aber im Text verfremdeten Vorfällen und Gegebenheiten aus dem Führungsalltag in Organisationen und wurden im Rahmen der Implementierung der Assessment-Center Verfahren gemeinsam mit Vertretern der Organisationen auf Basis der ermittelten Anforderungsmerkmale ausgewählt bzw. entwickelt. Die vollständigen, im Rahmen der vorliegenden Untersuchung eingesetzten Fallstudien befinden sich im Anhang 4 dieser Arbeit.

Im Anschluss an die Gruppendiskussion erhalten die Teilnehmer dann die Gelegenheit, nach individueller Vorbereitung, für die ein zeitlicher Rahmen von dreißig Minuten zur Verfügung gestellt wird, ein kritisches Mitarbeitergespräch zu führen. Die Teilnehmer werden explizit zum Ende der Gruppendiskussion darüber

informiert, dass sie sich im anschließenden kritischen Mitarbeitergespräch nicht an der ggf. in der Gruppendiskussion entwickelten Vorgehensweise orientieren müssen. Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass jeder Teilnehmer das Gespräch so führen kann, wie er es in der Alltagsrealität führen würde. Dies soll sicherstellen, dass ein Teilnehmer, der sich bspw. in der Gruppendiskussion mit seinen Vorschlägen nicht durchsetzen konnte, dennoch im kritischen Mitarbeitergespräch die von ihm präferierte Vorgehensweise umsetzen kann.

Das Rollenspiel hat eine Dauer von ca. dreißig Minuten, und der Teilnehmer soll aus der Rolle der Führungskraft heraus agieren. Torgrud & Holborn (1992) machen die Validität von Rollenspielen in erster Linie von drei Kriterien abhängig: von der eindeutigen Instruktion des Teilnehmers über die Situation, der physikalischen Umwelt, in der das Rollenspiel vollzogen wird, und dem Verhalten des professionellen Rollenspielpartners. Diesen Kriterien wird im Rahmen des hier vorgestellten Assessment-Centers dahingehend Rechnung getragen, dass die Teilnehmer in der Instruktion zum Rollenspiel über die zu beobachtenden Anforderungsdimensionen und die zeitlichen und inhaltlichen Rahmenbedingungen informiert werden. Die Rollenspielsituation wird in möglichst praxisnaher Weise mit relevanten Merkmalen der Realität ausgestattet (z. B.: Mobiliar, Sitzgelegenheit, Getränke). In Bezug auf die Durchführung des Rollenspiels wurde die Vergleichbarkeit der Teilnehmerleistungen durch geübte Rollenspielpartner sichergestellt, die ein konstantes Verhalten über verschiedene Rollenspiele hinweg zeigen. Die Rolle des Mitarbeiters wird von externen Psychologen übernommen. Dies entspricht der Forderung von Fisseni & Fennekels (1995) und Kanning (2009) zur Durchführung von Rollenspielen im Rahmen von Assessment-Centern. Fisseni & Fennekels (1995) empfehlen darüber hinaus dringend, die Rolle des Mitarbeiters aus Gründen der Standardisierung nicht auf die Beobachter zu übertragen, die oftmals höherrangige Linienführungskräfte sind, um so für die Teilnehmer „Simulationen, in denen die Assessment-Center-Wirklichkeit der zu simulierenden paradox widerspricht [...]“ (Fisseni & Fennekels, 1995, S. 61), zu vermeiden.

Die Anforderungen in der Übung des „kritischen Mitarbeitergesprächs“ beziehen sich auf die übergeordneten Dimensionen: Führungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und unternehmerische Fähigkeiten, und sie werden mit dem Begriff der Gesprächskompetenz zusammengefasst. Die Operationalisierung der übergeordneten Anforderungsdimensionen als Verhaltensanker und die Skala zur Beobachtung und Beurteilung der Gesprächskompetenz der Teilnehmer im kritischen Mitarbeitergespräch werden im Teil C, Kapitel 3.4 ausführlicher dargestellt. Im Verlauf der Übung notieren die Beobachter zunächst Verhaltensbeobachtungen

über die Teilnehmer in frei formulierter Weise. In einer sich unmittelbar daran anschließenden Konferenz aller Beobachter werden die einzelnen Verhaltensbeobachtungen der Beobachter zunächst in Bezug auf den Erfüllungsgrad der operationalisierten Anforderungen gemeinsam entlang einer vierstufigen Likert-Skala (1 = noch nicht erfüllt; 2 = teilweise erfüllt; 3 = überwiegend erfüllt; 4 = völlig erfüllt) eingestuft. Daran anschließend werden die individuellen Stärken und möglichen Entwicklungsfelder der Teilnehmer im Hinblick auf die in dieser Übung gesetzten Anforderungen qualitativ miteinander erörtert und herausgearbeitet.

3 Eingesetzte Messinstrumente

In diesem Abschnitt werden die in dieser Untersuchung eingesetzten Messinstrumente vorgestellt und beschrieben. Die eingesetzten Fragebögen und Skalen zur Verhaltensbeurteilung sind im Anhang 5 dieser Arbeit vollständig abgebildet.

3.1 Die deutsche Version der Mindful Attention Awareness Scale (MAAS)

Im Rahmen der hier vorgelegten empirischen Untersuchung wurde die deutsche Version der Mindful Attention Awareness Scale (MAAS) eingesetzt. In der Form eines Fragebogens wurde dieses Instrument zur Messung der Achtsamkeit in der ursprünglichen englischen Form von Brown & Ryan (2003) entwickelt und vorgestellt. Grundlage der Entwicklung des Fragebogens stellt die von den Autoren vorgeschlagene Definition der Achtsamkeit dar, nach der diese als ein Gewahrsein (Awareness) im Sinne eines „Hintergrundradars“, welches kontinuierlich die innere und äußere Umgebung überwacht und eine gesteigerte Aufmerksamkeit (Attention) für die je spezifischen Aspekte der gegenwärtigen Realität und den damit verbundenen aktuellen Erfahrungen verstanden werden kann. Den in einer Reihe von Definitionen – vor allem jenen, die sich unmittelbar an der ursprünglichen buddhistischen Form der Achtsamkeit orientieren – beschriebenen Faktor der Akzeptanz oder auch wohlwollenden Haltung gegenüber der jeweiligen Erfahrung betrachten Brown & Ryan (2003) als redundant. Für die Autoren ist damit vor allem der Aspekt der Aufmerksamkeitslenkung auf die Erfahrungen des gegenwärtigen Moments von grundlegender Bedeutung. Den Ausgangspunkt der Skalenentwicklung zur MAAS stellte eine Sammlung von 184 aus der Literatur zur Achtsamkeit, zu persönlichen Erfahrungen und zu bereits existierenden Achtsamkeitsskalen gewonnenen Items dar, die direkt oder indirekt das Konstrukt der Achtsamkeit reflektierten. In einem ersten Konsolidierungsschritt wurden von den Autoren jene Items entfernt, die nicht den zentralen Bestimmungstücken ihrer Achtsamkeitsdefinition (Gewahrsein und Aufmerksamkeit) entsprachen. Es wurden an dieser Stelle Items entfernt, die Einstellungen (z. B. Vertrauen, Akzeptanz), Motivation (die Frage nach dem „Warum“ von Achtsamkeit) und mögliche Folgen von Achtsamkeit (z. B. Ruhe, emotionales oder körperliches Wohlergehen) fokussierten. Im Anschluss daran wurden die verbliebenen Items einem Expertengremium zur Einschätzung entlang einer fünfstufigen Likert-Skala (very good, good, fair, poor, very poor) vorgelegt. Nach diesem Schritt verblieben 55 Items im Pool bestehen, die in einer Reihe

von Pilotstudien mit studentischen Teilnehmern untersucht und auf 24 Items in der Folge reduziert werden konnten. In einer weiteren Studie mit 313 studentischen Teilnehmern (Studenten der Psychologie) wurde über eine exploratorische Faktorenanalyse ein Generalfaktor erfasst, der 95 % der Varianz aufklärt. Die Autoren entfernten in der Folge jene Items, die nicht auf dem ersten Faktor luden, und es verblieben 15 Items, die die MAAS in ihrer heutigen Originalversion abbilden. Alle Items sind negativ gepolt, d. h., sie sind auf „nicht achtsame“ Weise formuliert (z. B. „Ich merke, wie ich Dinge tue, ohne auf sie zu achten“). Die negative Polung der Items begründen Brown & Ryan (2003) damit, dass eine Fokussierung auf Aspekte einer geringeren Achtsamkeit zu einer besseren Einschätzbarkeit führt, als dies bei positiver Polung der Items der Fall sei. Die Beantwortung der 15 Items erfolgt auf einer sechsstufigen Likert-Skala von 1 = fast immer bis 6 = fast nie. In Folgeuntersuchungen konnte die eindimensionale Faktorenstruktur der MAAS repliziert werden (Carlson & Brown, 2005). Die interne Konsistenz der englischen Originalversion liegt bei $\alpha = .82$, die Retest-Reliabilität wurde von den Autoren mit $r_{tt} = .81$ ausgewiesen (vgl. Brown & Ryan, 2003). Michalak, Heidenreich, Ströhle & Nachtigall (2008) haben vor dem Hintergrund einer zunehmenden Verbreitung der Originalversion der MAAS vor allem im Bereich der klinischen Forschung eine deutsche Version vorgelegt. Die von den Autoren ins Deutsche übersetzten 15 Items (s. Tabelle 5) wurden in einem zweiten Schritt durch unabhängige Übersetzer mit englischer Muttersprache rückübersetzt. Die so entwickelten 15 deutschsprachigen Items wurden in der Folge an einer studentischen Stichprobe von 469 Probanden untersucht. Die im Original aufgezeigte eindimensionale Faktorenstruktur wurde mithilfe einer konfirmatorischen Faktorenanalyse überprüft und bestätigt. Die interne Konsistenz der deutschen Skala zeigt mit $\alpha = .83$ einen nahezu identischen Wert zur internen Konsistenz der Originalversion. Im Rahmen eines Retestverfahrens füllten 51 studentische Probanden nach 21 Tagen erneut den Fragebogen aus. Die so gefundene Retest-Reliabilität lag bei $r_{tt} = .82$. Die korrigierten Trennschärfen der Items lagen mit Ausnahme von Item 1 ($KT = .26$) und Item 6 ($KT = .18$) im anzustrebenden mittleren Bereich von $KT = .30$ bis $KT = .50$. Die durchschnittliche Itemschwierigkeit liegt bei $p = .66$. Die Überprüfung der Konstruktvalidität der deutschen Version wurde über Korrelationen mit Maßen der Achtsamkeit, des subjektiven Wohlbefindens, der Symptombelastung und der Selbstaufmerksamkeit untersucht. Erhöhte Achtsamkeit ist erwartungsgemäß verbunden mit niedrigen Werten für Depressivität (Beck-Depressions-Inventar; $r = -.32$; $p < .001$) und Ängstlichkeit (Beck-Angst-Inventar); $r = -.26$; $p < .001$). Negative Korrelationen ergaben sich ebenfalls zu Messergebnissen des

Neurotizismus (NEO-FFI; $r = -.51$; $p < .001$). Der Zusammenhang erhöhter Achtsamkeit mit Ausprägungen des allgemeinen Wohlbefindens (Satisfaction with Life Scale; $r = .30$; $p < .001$) ist ebenfalls positiv. Private wie auch öffentliche Selbstaufmerksamkeit korrelieren den Autoren zufolge erwartungsgemäß gering mit der erfassten Ausprägung der Achtsamkeit (private Selbstaufmerksamkeit $r = .06$; öffentliche Selbstaufmerksamkeit $r = -.14$; $p < .05$). Einen deutlichen Hinweis auf die konvergente Validität der deutschen Version der MAAS ergibt sich nach Michalak et al. (2008) aus der hohen Korrelation zum Freiburger Fragebogen zur Achtsamkeit (FFA; $r = .43$; $p < .001$)

Tabelle 5: Die 15 Items der deutschen Version des MAAS

-
1. Ich könnte ein Gefühl haben und mir dessen erst irgendwann später bewusst werden.
 2. Ich zerbreche oder verschütte Dinge aus Achtlosigkeit, ohne den Dingen Aufmerksamkeit zu schenken oder weil ich an anderes denke.
 3. Ich finde es schwierig, auf das konzentriert zu bleiben, was mir im gegenwärtigen Augenblick passiert.
 4. Ich neige dazu, schnell zu gehen, um dorthin zu kommen, wo ich hingehere, ohne darauf zu achten, was ich unterwegs erlebe.
 5. Ich neige dazu, Gefühle körperlicher Anspannung oder Unwohlsein nicht wahrzunehmen, bis sie meine Aufmerksamkeit vollständig in Anspruch nehmen.
 6. Ich vergesse den Namen einer Person fast sofort nachdem er mir erstmals gesagt wurde.
 7. Es sieht so aus, als würde ich „automatisch funktionieren“, ohne viel Bewusstsein für das, was ich tue.
 8. Ich hetze durch Aktivitäten, ohne wirklich aufmerksam für sie zu sein.
 9. Ich bin so auf das Ziel konzentriert, das ich erreichen möchte, dass ich den Kontakt dazu verliere, was ich hier und jetzt tue, um dieses Ziel zu erreichen.
 10. Ich erledige Aufgaben oder Aufträge ganz automatisch, ohne mir bewusst zu sein, was ich tue.
 11. Ich bemerke, wie ich jemandem nur mit einem Ohr zuhören, während ich gleichzeitig etwas anderes tue.
 12. Ich fahre zu Orten wie von einem „Autopiloten“ gesteuert und frage mich dann, warum ich dorthin gekommen bin.
 13. Ich bemerke, dass ich gedankenverloren der Zukunft oder der Vergangenheit nachhänge.
 14. Ich merke, wie ich Dinge tue, ohne auf sie zu achten.
 15. Ich esse eine Kleinigkeit, ohne mir bewusst zu sein, dass ich esse.
-

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit erhielt die MAAS den Vorzug vor anderen, ebenfalls reliablen und validen Inventaren zur Erfassung der Achtsamkeit aus drei Gründen:

1. Die MAAS erschien aufgrund ihrer Kürze (15 Items) sehr gut geeignet, im engen zeitlichen Rahmen der Potenzialanalysen durch die Teilnehmer bearbeitbar zu sein, ohne den Ablauf der Potenzialanalyse zu beeinträchtigen

- bzw. so zu verändern, dass eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit anderen Potenzialanalysen in den gleichen Organisationen nicht mehr möglich erschien.
2. Die eindimensionale Struktur der MAAS mit der scheinbar ausschließlichen Messung der Aufmerksamkeit auf den gegenwärtigen Moment und die alltagssprachliche Formulierung der einzelnen Items ermöglichen die Bearbeitung des Fragebogens ohne jede Erfahrung oder Vorkenntnis zur Achtsamkeitspraxis.
 3. Die MAAS ist in einer Vielzahl von Untersuchungen eingesetzt worden, und die psychometrischen Kennwerte können als stabil beschrieben werden.

3.2 Das Inventar zur Erfassung der Emotionsregulationsstrategien (ERS)

Im Rahmen Prozessmodells zur Emotionsgenese von Gross (1998) beschreibt der Autor, wie in Kapitel 7.2 tiefer ausgeführt, in differenzierter Weise fünf Emotionsregulationsstrategien, die von der Annahme ausgehen, dass Emotionen auf zwei grundlegende Arten reguliert werden: zum einen, indem der gefühlsauslösende Reiz bzw. die Wahrnehmung dessen verändert wird (antezedenz-fokussierte Regulation) und zum anderen, indem auf die Reaktion nach der Entstehung der Emotion eingewirkt wird (reaktions-fokussierte Regulation). In der Forschung zu Strategien der Emotionsregulation dominiert bisher die Betrachtung der Regulationsstrategie des kognitiven Wandels (antezedenz-fokussierte Regulation) und der Reaktionsmodifikation (reaktions-fokussierte Regulation). So erfasst der von Gross & John (2002) entwickelte Fragebogen zur Emotionsregulation (ERQ)³⁶ lediglich die beiden Regulationsstrategien des kognitiven Wandels und der Reaktionsmodulation. Im Konzept der Emotionsarbeit werden nach Hochschild (1990) zwei Strategien beschrieben, die als Oberflächenhandeln und Tiefenhandeln bezeichnet werden. Obwohl konzeptionell nicht völlig identisch, entspricht das Oberflächenhandeln eher der reaktions-fokussierten Regulationsstrategie der Reaktionsmodulation. Das Tiefenhandeln stellt eine Strategiekategorie der antezedenz-fokussierten Strategien dar und umfasst drei Techniken: 1. Aufmerksamkeitsfokussierung auf Gedanken und Erlebnisse, welche die gewünschten Emotionen hervorrufen, und die kognitive Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzusetzen, 2. kognitive Umdeutung der

³⁶ Die deutsche Fassung des ERQ wurde von Abler & Kessler (2009) vorgelegt.

Situation, um gewünschte Emotionen zu entwickeln, 3. Entspannungstechniken. Nerdinger (2008) betont jedoch, dass die Unterteilung in Oberflächen- und Tiefenhandeln im Gegensatz zu den fünf Strategien nach Gross der Komplexität der Realität nicht immer ausreichend gerecht wird, und verweist auf eine Studie von Dieffendorff, Richard und Yang (2008), die auf Basis von 260 Einschätzungen berufstätiger Studenten u. a. die Häufigkeit der Nutzung von Emotionsregulationsstrategien im Kontext der Arbeit und damit verbundener emotionaler Ereignisse erhoben haben. Zunächst wurden in einer umfassenden Literaturrecherche relevante Items zu Strategien der Emotionsregulation mit Bezug auf das Modell von Gross erfasst, die dann um jene Strategien reduziert wurden, die nach Ansicht der Autoren im Arbeitskontext eher nicht verwendet werden (z. B. Shopping; Drogen; Alkohol). Übrig blieben 69 Items, die nach einem weiteren Expertenrating auf 21 Items reduziert werden konnten. Nach Überprüfung auftretender Redundanzen zwischen den Items konnten weitere 7 Items entfernt werden, sodass die finale Version 14 Items umfasst. Diese 14 Items können den fünf Strategieklassen von Gross zugeordnet werden. Nerdinger (2011) stellt diese Strategien in der deutschen Übersetzung vor (s. Tabelle 6).

Tabelle 6: Die 14 Items des Inventars zur Emotionsregulationsstrategie nach Diefendorff et al. (2008) und deren Zuordnung zu den Strategieklassen nach Gross (1998)

Strategien der Emotionsregulation nach Gross (1998)	Items zur Erfassung von Strategien der Emotionsregulation nach Diefendorff et al. (2008)
Situationsauswahl	<ul style="list-style-type: none"> • Unangenehme Gefühle auslösende Situation vermeiden • Mit Personen in Kontakt treten, bei denen man sich wohlfühlt
Situationsmodifikation	<ul style="list-style-type: none"> • Versuchen, das Problem zu lösen • Sich aus der Situation zurückziehen
Aufmerksamkeitsverteilung	<ul style="list-style-type: none"> • Etwas Angenehmes machen, um die Stimmung zu verbessern • Die ganze Energie auf andere Dinge richten • Die Aufmerksamkeit auf etwas richten, das nicht beunruhigt
Kognitiver Wandel	<ul style="list-style-type: none"> • Die Situation in einem positiven Licht sehen (re-interpretieren) • Die witzige Seite der Situation herausfinden • Daran denken, wie die andere Person sich fühlt • Daran denken, dass die Situation auch viel schlimmer sein könnte • Sich daran erinnern, dass man nicht alles kontrollieren kann
Reaktionsmodulation	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgeben, guter Stimmung zu sein • Verbergen, wie man sich wirklich fühlt

Im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit wurde diesem Inventar der Vorzug vor dem EQR gegeben, da die Formulierungen der Items einen konkreten Bezug zum beruflichen Kontext aufweisen und mit diesem Instrument Aussagen zu allen fünf Strategieklassen der Emotionsregulation nach Gross (1998) möglich sind. Kritisch muss jedoch angemerkt werden, dass die faktorielle Struktur dieses Inventars bisher nur in der Arbeit von Beitz (2017) teilweise überprüft wurde. So bezog der Autor die sieben Items der Strategieklassen „kognitiver Wandel“ und „Reaktionsmodulation“ nicht in weitere Faktorenanalysen ein, da diese in der bisherigen Forschung

in der Form des „Oberflächenhandels“ und des „Tiefenhandelns“ bereits hinreichend gut untersucht wurden, in der faktoriellen Struktur inhaltlich gut interpretierbar sind und ebenso gute Reliabilitäten zeigen. Für die verbleibenden sieben Items wurden zwei explorative Faktorenanalysen vorgenommen (zur explorativen Faktorenanalyse vgl. Teil D, Kapitel 1.1), mittels derer der Autor eine teilweise neue Zuordnung einzelner Items, wie in Tabelle 7 dargestellt, zu vier weiteren Faktoren vornahm.

Tabelle 7: Die 4 zusätzlichen Faktoren und die darauf ladenden Items des Strategieinventars zur Emotionsregulation nach Beitz (2017)

Faktoren nach Beitz (2017)	Items zur Erfassung von Strategien der Emotionsregulation nach Diefendorff et al. (2008)
Vermeidung	<ul style="list-style-type: none"> • Unangenehme Gefühle auslösende Situation vermeiden • Sich aus der Situation zurückziehen
Positive Induktion	<ul style="list-style-type: none"> • Mit wohltuenden Personen in Kontakt treten • Etwas Angenehmes machen, um die Stimmung zu verbessern
Problem lösen	<ul style="list-style-type: none"> • Versuchen, das Problem zu lösen
Aufmerksamkeitslenkung	<ul style="list-style-type: none"> • Die ganze Energie auf andere Dinge richten • Die Aufmerksamkeit auf etwas richten, das nicht beunruhigt

Den Teilnehmer der vorliegenden Studie wurde das Inventar mit einer kurzen Instruktion zur Bearbeitung vorgelegt. Die Instruktion bezieht sich auf die Veröffentlichung von Diefendorff et al. (2008) und wurde in der deutschen Übersetzung von Beitz (2017) übernommen und im Rahmen der vorliegenden Arbeit leicht abgewandelt.

*Im Beruf kommt es immer wieder vor, dass man Emotionen erlebt, die jedoch in der beruflichen Situation unerwünscht oder unpassend sind. Diese Situationen sollen im Folgenden als „**emotional herausfordernde Situationen**“ bezeichnet werden. Bei diesen Fragen geht es darum, wie Sie auf „**emotional herausfordernde Situationen**“ konkret reagieren. Bitte überlegen sie genau,*

welche der folgenden Strategien Sie in den letzten 30 Tagen mindestens einmal angewendet haben. Hinweis: Mehrfachantworten möglich.

*Wenn Sie eine Strategie **nie** verwendet haben, kreuzen Sie bitte die 0 an.*

Wenn Sie eine bestimmte Strategie verwendet haben, geben Sie bitte jeweils an, wie häufig diese zum Einsatz kam. (Voraussetzung ist, dass Sie sich an mindestens eine konkrete Situation erinnern können, in der Sie die jeweilige Strategie eingesetzt haben).

Die Beantwortung der Fragen erfolgt auf einer achtstufigen Skala von 0 = nie bis 7 = fast immer. Der vollständige Fragebogen findet sich im Anhang 5 dieser Arbeit.

3.3 Die Eigenschaftswörterliste zur Erfassung von Emotionen und Beanspruchung (EEB)

Zur Erfassung der psychischen Beanspruchung entsprechend dem weiter oben dargestellten Forschungsmodell wurde im Rahmen dieser Studie die Eigenschaftswörterliste zur Erfassung von Emotionen und Beanspruchung (EEB) in ihrer Kurzform eingesetzt (Wieland & Hammes, 2010). Die EEB ist wesentlicher Teil des Wuppertaler Screening Instruments „Psychische Beanspruchung“ (WSIB) (Wieland & Hammes, 2014). Auf einer siebenstufigen Skala (1 = kaum bis 2 = außerordentlich) können Befindenzustände unter dem Gesichtspunkt eingeschätzt werden, wie sich die jeweilige Person während ihrer Arbeit im Allgemeinen fühlt. Die Eigenschaftswörterliste (EEB; s. Tabelle 8) besteht in ihrer Kurzform aus 9 Items (Langversion 25 Items), mittels derer folgende Dimensionen der Beanspruchung abgebildet werden: 1. funktionale (positive) Beanspruchung, bestehend aus den Subskalen der mentalen Beanspruchung (Item 8 und Item 9) und der motivationalen Beanspruchung (Item 1 und Item 5); 2. dysfunktionale (negative) Beanspruchung, bestehend aus den Subskalen der emotionalen Beanspruchung (Item 2 und Item 6) und der physischen Beanspruchung (Item 4 und Item 7); 3. Kontrollerleben (Item 3). Aus der Differenz funktionaler und dysfunktionaler Beanspruchung kann die Beanspruchungsbilanz errechnet werden. Eine positive Beanspruchungsbilanz zeigt, dass funktionale und positive Beanspruchungszustände in der Arbeit überwiegen. Eine negative Beanspruchungsbilanz ist hingegen das Resultat einer überwiegend dysfunktionalen und negativen Beanspruchung in der Arbeit.

Tabelle 8: Die EEB Kurzform – Fragen zur psychischen Befindlichkeit während der Arbeit

	kaum	etwas	einiger- maßen	ziemlich	stark	sehr Stark	außeror- dentlich
1. energiegeladen (fB)*	o	o	o	o	o	o	o
2. nervös (dB)	o	o	o	o	o	o	o
3. einflussreich (KE)	o	o	o	o	o	o	o
4. körperlich verspannt (dB)	o	o	o	o	o	o	o
5. leistungsbereit (fB)	o	o	o	o	o	o	o
6. aufgeregt (dB)	o	o	o	o	o	o	o
7. körperlich unwohl (dB)	o	o	o	o	o	o	o
8. aufmerksam (fB)	o	o	o	o	o	o	o
9. konzentriert (fB)	o	o	o	o	o	o	o

* Legende (fB) = funktionale, positive Beanspruchung; (dB) = dysfunktionale, negative Beanspruchung; (KE) = Kontrollerleben

** Copyright: Rainer Wieland, 2010

(Wieland & Hammes, 2014, S. 38; in eigener Darstellung)

Zur Konstruktvalidierung der EEB legen Wieland & Hammes (2014) eine Übersicht zu Untersuchungen in verschiedenen Branchen mit insgesamt 2285 Teilnehmern vor. Die vier Beanspruchungskennwerte der EEB (funktionale Beanspruchung, dysfunktionale Beanspruchung, Beanspruchungsbilanz, Kontrollerleben) zeigen mit $\alpha > .70$ ³⁷ eine gute interne Konsistenz auf. Der Zusammenhang zwischen Kontrollerleben und den weiteren Beanspruchungskennwerten zeigt lediglich geringe Zusammenhänge auf ($\alpha = -.138$ * zu dysfunktionaler Beanspruchung, $\alpha = .359$ * zu funktionaler Beanspruchung und $\alpha = .333$ * zur Beanspruchungsbilanz). Die Autoren verweisen auf eine Faktorenanalyse, mittels derer die einzelnen Items der EEB eine eindeutige Zuordnung zu den Faktoren „funktionale Beanspruchung“ und „dysfunktionale Beanspruchung“ ermöglichten.

Die externe Validierung erfolgte im Rahmen der vorgestellten Studien unter Zugrundelegung des von den Autoren entwickelten und im Teil B, Kapitel 10.2 vorgestellten „Fünf x Fünf Wirkungsmodells“ (s. Abbildung 13).

³⁷ * $p < .001$.

Die Operationalisierung der Modellparameter der Arbeitsanforderungen und -bedingungen erfolgte mittels der Synthetischen Belastungs- und Aufgabenanalyse (SynBA; Wieland-Eckelmann, Saßmannshausen, Rose & Schwarz, 1999) über die Erfassung der Regulationsanforderungen und Regulationsbehinderungen in der Arbeit. Das Führungsverhalten wurde über einen Fragebogen zur Führung und Zusammenarbeit (FFZ; Wieland, in Vorb.) erfasst. Die im „Fünf x Fünf Wirkungsmodell“ aufgeführte Variable der Personenmerkmale wurde über den Gesundheitskompetenz-Fragebogen (GKF; Wieland & Hammes, 2009) als „gesundheitsbezogene Selbstwirksamkeit“ gemessen.

Univariate Varianzanalysen zwischen den Beanspruchungskennwerten und den Validierungskriterien erwiesen sich als durchgehend statistisch bedeutsam. Je positiver die Beanspruchungsbilanz ausfällt, umso weniger Gestaltungsbedarf zeigte sich bei den Regulationsanforderungen ($r = -.19^*$)³⁸ und Regulationsbehinderungen ($r = -.27^*$). Eine positive Beanspruchungsbilanz zeigt einen signifikanten Zusammenhang zu einem ganzheitlichen Führungsstil ($r = .26^*$). Eine hohe signifikante Korrelation zeigte sich auch zwischen dem Kontrollerleben und der Beanspruchungsbilanz. Bezogen auf das Kontrollerleben zeigen sich ebenfalls deutliche Zusammenhänge. Ein hohes Kontrollerleben geht mit geringem Gestaltungsbedarf einher. Ebenso liegen positive Korrelationen zu den Variablen der ganzheitlichen Führung und der Gesundheitskompetenz vor. Ebenso zeigen sich hinsichtlich längerfristiger gesundheitlicher Folgen psychischer Beanspruchung signifikante Korrelationen zu körperlichen Beschwerden (Muskel-Skelett, Magen-Darm, Herzkreislauf, unspezifische) auf. Je positiver die Beanspruchungsbilanz ausfällt, desto weniger häufig treten körperliche Beschwerden auf. Diese Befunde konnten auch für die Variable des Kontrollerlebens bestätigt werden.

Insgesamt kann die Eigenschaftswörterliste zur Erfassung von Emotionen und Beanspruchung (EEB) als ein valides Instrument beschrieben werden, mittels dessen im Rahmen des umfassenderen „Wuppertaler Screening Instruments Psychische Beanspruchung“ (WSIB) wissenschaftlich begründbare Rückschlüsse auf die Arbeitsbedingungen, das Führungsverhalten und die Gesundheitskompetenz möglich sind.

Die EEB-Kurzform wurde im Rahmen dieser Untersuchung mit drei unterschiedlichen Instruktionen, wie in Tabelle 9 dargestellt, eingesetzt, um die psychische Beanspruchung in situativ differenzierter Form erfassen zu können.

³⁸ * $p < .001$.

Tabelle 9: Die differenzierten Instruktionen der EEB Kurzform

Instruktionen	Beschreibung der Instruktion
Instruktion 1	Bitte schätzen Sie mit den folgenden Eigenschaftswörtern ein, wie Sie sich während der Arbeit im Allgemeinen fühlen.
Instruktion 2	Bitte schätzen Sie mit den folgenden Eigenschaftswörtern ein, wie Sie sich während des Mitarbeitergesprächs im Allgemeinen gefühlt haben.
Instruktion 3	Bitte schätzen Sie mit den folgenden Eigenschaftswörtern ein, wie Sie sich während des Assessment-Centers im Allgemeinen gefühlt haben.

3.4 Die Skala zur Erfassung der Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch

Die im Rahmen dieser Untersuchung gewählte Vorgehensweise stellt eine strukturierte Verhaltensbeobachtung zur Erhebung quantitativer Daten (vgl. Schmidt-Atzert & Amelang, 2012) über die Leistung von Teilnehmern in interaktiven Rollenspielen im Rahmen von Assessment-Centern dar. Bastians & Runde (2002) weisen in einem Übersichtsartikel zur Messung sozialer Kompetenzen auf die Vor- und Nachteile von Interaktionsbeurteilungen in Rollenspielen hin. So sehen die Autoren den Vorteil einer strukturierten Verhaltensbeobachtung gegenüber einer Messung mittels Selbsteinschätzung über Fragebögen in der Vermeidung der mit einer Selbsteinschätzung verbundenen Verzerrungstendenz eines sozial erwünschten Antwortverhaltens (Paulhus, 1984). Ein wesentlicher positiver Aspekt liegt jedoch in der starken Situationsspezifität von Rollenspielen und der damit einhergehenden Praxisnähe. Die Autoren betonen aber auch die potenziell mangelnde Standardisierung der Vorgehensweise im Rollenspiel, unter der in der Folge die Vergleichbarkeit der gezeigten Teilnehmerleistungen leiden kann. Dieser Problematik wurde im Rahmen der vorliegenden Untersuchung durch intensive Beobachterschulungen zum Verständnis und Umgang mit den für die strukturierten Verhaltensbeobachtungen relevanten Kriterien und deren Beurteilung begegnet. In Bezug auf die Durchführung des Rollenspiels wurde die Vergleichbarkeit der Teilnehmerleistungen durch geübte Rollenspielpartner sichergestellt, die ein in den Grundelementen (z. B. zentrale inhaltliche Argumentationsketten) relativ konstantes Verhalten über

die verschiedenen Rollenspiele hinweg zeigten und gleichzeitig situativ auf den Gesprächspartner zu reagieren in der Lage waren.

Die Beobachtungskriterien zur Erfassung der Gesprächskompetenz bei der Führung kritischer Mitarbeitergespräche wurden im Rahmen der Anforderungsanalysen und mit Bezug auf die vorhandenen Leitlinien zur Führung von Mitarbeitern in den beiden Organisationen entwickelt. Der Begriff der Kompetenz in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche wird hier in Anlehnung an Kanning (2009) verwendet. Demnach stellt eine Kompetenz die Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person dar, ein bestimmtes Verhalten zeigen zu können. Somit entspricht die Kompetenz einem Potenzial für kompetentes Verhalten, hier die Führung eines kritischen Mitarbeitergesprächs, in einer konkreten Situation. In Tabelle 10 sind die Beobachtungskriterien aufgeführt. Der vollständige Beobachtungsbogen findet sich im Anhang 5 dieser Arbeit.

Tabelle 10: Die Beobachtungskriterien im Beurteilungsbogen zur Gesprächskompetenz

Beobachtungskriterien zum kritischen Mitarbeitergespräch

1. Beschreibt die Ausgangssituation umfassend und nachvollziehbar.
 2. Begründet sachlich, warum er das Thema anspricht.
 3. Hält eigene Bewertungen zunächst zurück und agiert vorurteilsfrei.
 4. Erfragt die Sichtweise des Mitarbeiters.
 5. Hält sich zunächst selbst zurück, hört aufmerksam zu und unterbricht nicht.
 6. Hört aktiv und empathisch zu.
 7. Agiert insgesamt ruhig und gelassen.
 8. Nimmt Konflikte konstruktiv an und agiert deeskalierend.
 9. Kann eigene Gefühle angemessen darlegen.
 10. Kann auch neue Informationen, neue Sichtweisen des Mitarbeiters aufnehmen.
 11. Gelangt zu einer stimmigen Einschätzung und Entscheidung in Bezug auf das Geschehen.
 12. Kann seine Erwartungen an den Mitarbeiter nachvollziehbar zum Ausdruck bringen.
 13. Kann gemeinsam mit dem Mitarbeiter erste Schritte zu einer Lösung entwickeln.
-

4 Datenerhebung

In den folgenden beiden Kapiteln wird zunächst der Prozess der Datenerhebung tiefer gehend ausgeführt, und danach werden die Charakteristika der dieser Untersuchung zugrunde liegenden Stichprobe erläutert.

4.1 Durchführung der Datenerhebung

Die Datenerhebung zur vorliegenden Untersuchung wurde im Zeitraum von Dezember 2016 bis April 2018 durchgeführt. Im Rahmen dieses Erhebungszeitraumes konnten zwanzig der in den beiden Organisationen durchgeführten zweitägigen Assessment-Center zur Personalentwicklung zur Datenerhebung genutzt werden. Wie in Teil C, Kapitel 1 dargestellt, sollte die Datenerhebung den Ablauf der Assessment-Center nicht wesentlich verändern, um keine zusätzlichen Belastungen für Teilnehmer zu generieren und die Vergleichbarkeit der Teilnehmerleistungen in den Übungen des Assessment-Centers weiterhin zu ermöglichen. Die Teilnehmer wurden über das grundsätzliche Forschungsanliegen im Hinblick auf die Bedeutung der Achtsamkeit im Kontext von Führungsaufgaben zu Beginn des Assessment-Centers informiert. Um mögliche Verzerrungen bei der Selbsteinschätzung der vorgelegten Skalen zur Achtsamkeit und zum Beanspruchungserleben zu vermeiden, wurde nicht explizit auf die Bedeutung der Achtsamkeit in Bezug auf die Führung kritischer Mitarbeitergespräche im Rahmen dieser Untersuchung hingewiesen. Die Teilnehmer wurden darüber informiert, dass die Teilnahme an dieser Untersuchung auf freiwilliger Basis erfolgt und eine völlige Anonymisierung sowie Geheimhaltung persönlicher Daten sichergestellt wird. Ebenso wurde den Teilnehmern mitgeteilt, dass die Teilnahme oder Nicht-Teilnahme an der Untersuchung keinen Einfluss auf die Beurteilung ihrer Leistung im Assessment-Center hat.

Die jeweiligen Beobachter in den Assessment-Centern wurden über diese Untersuchung nicht informiert, um eine unvoreingenommene Verhaltensbeobachtung der Teilnehmer im Rollenspiel zum kritischen Mitarbeitergespräch zu gewährleisten.

Die individuellen Daten wurden in jedem Assessment-Center zu vier Messzeitpunkten (t_1 – t_4), wie in Tabelle 11 dargestellt, erhoben. Zum Messzeitpunkt t_1 zu Beginn des Assessment-Centers erhielten die Teilnehmer die Mindful Attention Awareness Scale (MAAS) zur Selbsteinschätzung der dispositionellen Achtsamkeit, die Eigenschaftswörterliste zur Erfassung von Emotionen und Beanspruchung (EEB Kurzform, Instruktion 1) im Allgemeinen an ihrem Arbeitsplatz in der

jeweiligen Organisation und das Inventar zur Erfassung der Strategien zur Emotionsregulation. Zum Messzeitpunkt t_2 wurde die Übung des kritischen Mitarbeitergesprächs mit strukturierter Verhaltensbeobachtung und anschließender Verhaltensbeurteilung der Teilnehmer durch die Beobachter auf Basis der definierten Anforderungskriterien durchgeführt. Der Messzeitpunkt t_3 erfolgte in der Pause nach dem Abschluss aller kritischen Mitarbeitergespräche, und die Teilnehmer erhielten die Eigenschaftswörterliste zur Erfassung von Emotionen und Beanspruchung (EEB Kurzform, Instruktion 2) während des kritischen Mitarbeitergesprächs. Der Messzeitpunkt t_4 lag am Ende des Assessment-Centers zur Personalentwicklung, und die Teilnehmer erhielten nach Abschluss aller Übungen ein weiteres Mal die Eigenschaftswörterliste zur Erfassung von Emotionen und Beanspruchung (EEB Kurzform, Instruktion 3) während des Assessment-Centers im Allgemeinen.

Tabelle 11: Messzeitpunkte und Messinstrumente

Messzeitpunkte	Messinstrumente
t_1	<ul style="list-style-type: none"> • Mindful Attention Awareness Scale (MAAS) • Eigenschaftswörterliste zur Erfassung von Emotionen und Beanspruchung (EEB, Instruktion 1) • Inventar zur Emotionsregulationsstrategie (ERS)
t_2	<ul style="list-style-type: none"> • Skala zur Erfassung der Gesprächskompetenz bei der Führung eines kritischen Mitarbeitergesprächs (13 Kriterien)
t_3	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenschaftswörterliste zur Erfassung von Emotionen und Beanspruchung (EEB, Instruktion 2)
t_4	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenschaftswörterliste zur Erfassung von Emotionen und Beanspruchung (EEB, Instruktion 3)

4.2 Stichprobe

Die Stichprobe der vorliegenden Arbeit umfasst Daten von $N = 124$ Teilnehmern. Alle Teilnehmer sind Mitarbeiter der an der Durchführung der Assessment-Center zur Personalentwicklung beteiligten Organisationen. Die Breite der Altersverteilung liegt zwischen 19 und 57 Jahren, der Altersdurchschnitt liegt bei 28,2 Jahren ($SD = 6,17$). Die Geschlechter sind in dieser Stichprobe annähernd gleich verteilt; der Anteil an Frauen liegt bei 48,4 %, der Anteil an Männern bei 51,6 %. Die Teilnehmer sind im Durchschnitt seit 8,8

Jahren (SD = 5,94) berufstätig. Die Führungserfahrung der Teilnehmer in zeitlicher Hinsicht liegt zwischen 0 und 17 Jahren mit einem Durchschnittswert von 2,4 Jahren (SD = 2,77). 37 Teilnehmer (29,8 %) haben das Assessment-Center im Erhebungszeitraum zum zweiten Mal durchlaufen. Die Wiederholung der Teilnahme kann in der Regel jedoch frühestens zwei Jahre nach der ersten Teilnahme erfolgen, sodass mögliche Trainingseffekte im Rahmen der weiteren Untersuchung ausgeschlossen werden können. In Tabelle 12 sind die Merkmale der Stichprobe mit dem jeweiligen Mittelwert und der Standardabweichung dargestellt.

Tabelle 12: Mittelwerte(M) und Standardabweichungen (SD) deskriptiver Merkmale der Stichprobe

Merkmale	M	SD
Alter	28,2	6,17
Berufserfahrung	8,8	5,94
Führungserfahrung	2,4	2,77

D Ergebnisse

1 Datenaufbereitung

In den folgenden Kapiteln werden zwei der im Rahmen dieser Untersuchung eingesetzten Skalen auf ihre faktoriellen Strukturen mittels explorativer Faktorenanalysen hin untersucht, und ferner werden Item- und Reliabilitätsanalysen durchgeführt. Dies erscheint in erster Linie für das Strategieinventar zur Emotionsregulation erforderlich, da eine Überprüfung dieses Inventars zum aktuellen Zeitpunkt lediglich teilweise in einer Untersuchung von Beitz (2017) vorgenommen wurde. Für die Skala zur Verhaltensbeobachtung und -bewertung der individuellen Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch ist eine Überprüfung hinsichtlich deren Dimensionalität sowie die Durchführung von Item- und Reliabilitätsanalysen ebenfalls grundsätzlich erforderlich. Die etablierten Inventare der „Mindful Attention Awareness Scale“ (MAAS) und Eigenschaftswörterliste zur Erfassung von Emotionen und Beanspruchung (EEB) wurden auf ihre faktorielle Dimensionalität hin in einer Reihe von Studien überprüft und in ihren faktoriellen Strukturen belegt. Insofern ist eine weitere faktorenanalytische Untersuchung dieser Instrumente nicht erforderlich. In die durchgeführten Reliabilitätsanalysen wurden die beiden etablierten Instrumente ebenso einbezogen wie in die abschließende Prüfung der Normalverteilungsannahme aller eingesetzten Skalen.

1.1 Explorative Faktorenanalysen

Die explorative Faktorenanalyse („exploratory factor analysis“, EFA) ist ein multivariates statistisches Verfahren, mittels dessen aus Beobachtungen einer Vielzahl manifester Variablen (z. B. Items eines Fragebogens) auf wenige, als Faktoren zu bezeichnende latente Variable geschlossen werden kann. Der explorative Aspekt beschreibt somit die Möglichkeit, in einem Datensatz nach einer korrelativen Struktur zu suchen und diese auf eine kleinere Anzahl latenter Variablen zu reduzieren. Insofern kann die explorative Faktorenanalyse in Abgrenzung zur hypothesenprüfenden konfirmatorischen Faktorenanalyse zur Gruppe der strukturentdeckenden Verfahren gezählt werden und hat das Ziel, hoch miteinander korrelierende Variablengruppen zu identifizieren. Ausgangspunkt einer explorativen Faktorenanalyse ist die Interkorrelationsmatrix der einzelnen, manifesten Variablen, woraus auf deren mehr oder weniger übereinstimmenden Informationsgehalt geschlossen werden

kann. Nach Döring und Bortz (2016, S. 624) erfolgt eine explorative Faktorenanalyse in zwei Schritten: 1. die Extraktion möglicher Faktoren (z. B. über eine Hauptkomponentenanalyse) und 2. die Rotation der Faktoren (z. B. Varimax-Rotation).

Über die Prüfung der Ladungen, d. h. über die Höhe der Korrelation der einzelnen Messvariablen mit dem jeweiligen Faktor, werden in der Folge die Messvariablen bestimmt, die zu einem Faktor zusammengefasst werden können. Die inhaltliche Bedeutung eines Faktors wird über die Interpretation der auf diesem Faktor hoch ladenden Messvariablen erschlossen. Döring und Bortz (2016) sehen die Subjektivität der Interpretationen aus dem Umstand erwachsen, dass verschiedene explorative Faktorenanalysen und deren Faktorlösungen in mathematischer Hinsicht als gleichwertig zu betrachten sind und es somit auch unterschiedliche, nebeneinanderstehende Interpretationen geben kann, über deren Stimmigkeit nicht in objektiver Weise entschieden werden kann.

Die in den beiden folgenden Kapiteln erstellten explorativen Faktorenanalysen wurden mit dem Statistikprogramm SPSS V25 durchgeführt.

1.1.1 Das Inventar zur Erfassung der Emotionsregulationsstrategien

Das Inventar zur Erfassung der Emotionsregulationsstrategien (im Folgenden als ERS abgekürzt) von Diefendorff et al. (2008) besteht, wie in Teil C, Kapitel 3.2 dargestellt, aus insgesamt 14 Items und soll die Emotionsregulationsstrategien in Bezug auf die fünf von Gross (1998) beschriebenen Prozessschritte der Emotionsgenese abbilden. Ferner soll mittels explorativer Faktorenanalysen die faktorielle Struktur des Inventars im Hinblick auf die inhaltliche Zuordnung der 14 Items zu den fünf Emotionsregulationsstrategien überprüft werden. Die Extraktion der Faktoren erfolgte über eine Hauptkomponentenanalyse mit anschließender Varimax-Rotation zur sachlogisch besseren Interpretierbarkeit über die Erzielung eindeutiger Faktorladungen. Mit der Varimax-Rotation werden die Faktoren fortlaufend so lange im Raum gedreht, bis die Varianz der quadrierten Ladungen pro Faktor einen maximalen Wert erzielt. Die Unabhängigkeit der Faktoren bleibt über orthogonale Drehungen sichergestellt. In einem ersten Schritt wird die Eignung der Daten für eine Faktorenanalyse über das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (KMO-Wert) überprüft. Dieses Kriterium gibt Auskunft über den Zusammenhang der Ausgangsvariablen und kann einen Wert zwischen null und eins annehmen; nach Backhaus (2008) sollte ein Wert von 0,5 nicht unterschritten werden. Der zweite Prüfwert ist die Sphärizität, und sie wird über den Bartlett-Test errechnet. Dieser Wert gibt an,

ob sich die der Faktorenanalyse zugrunde gelegte Interkorrelationsmatrix aller Items signifikant von der Einheitsmatrix unterscheidet. In Tabelle 13 sind die Ergebnisse der beiden Prüfverfahren für die Stichprobe zur Faktorenanalyse dargestellt.

Tabelle 13: Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium und Bartlett-Test zum Strategieinventar zur Emotionsregulation

Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium	.827
Bartlett-Test auf Sphärizität	.000**

Wie in der Tabelle 13 zu erkennen ist, zeigt das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium mit .827 einen hohen Wert auf, was für eine gute Eignung (Bühner, 2006) der Daten für die Durchführung einer Faktorenanalyse spricht. Ebenso weist der Bartlett-Test eine hohe Signifikanz mit $p = .000$ auf. Dies bedeutet, dass die Interkorrelationen der Variablen signifikant sind und die Durchführung einer Faktorenanalyse somit gerechtfertigt werden kann.

In einer ersten EFA nach der Hauptkomponentenanalyse mit anschließender Varimax-Rotation wurden die zu extrahierenden Faktoren vorab nicht festgelegt, sondern auf Basis der ermittelten Eigenwerte ausgewählt. Die Eigenwerte weisen den Beitrag zur Varianzerklärung eines Faktors in Bezug zur Varianz aller Variablen aus. Es wurden jene Faktoren nach dem Kaiser-Guttman-Kriterium (Bortz, 1999) ausgewählt, deren Eigenwerte größer als 1 sind. Aus dieser EFA ergab sich eine dreifaktorielle Struktur, mittels derer 57 % der Varianz erklärt werden konnten. Bei näherer Betrachtung fielen jedoch zwei bedenkenswerte Aspekte auf. Zum einen wurden zwei Faktoren ausgeschlossen, deren Eigenwerte (.994 und .901) nur sehr knapp unter dem Wert von 1 lagen, und zum anderen konnte teilweise keine sachlogische und eindeutige Interpretation der Faktoren im Hinblick auf die auf ihnen ladenden Items vorgenommen werden. Aus diesem Grund wurde eine zweite EFA durchgeführt, bei der nicht das Kriterium des Eigenwertes zur Extraktion der Faktoren herangezogen, sondern eine feste Zahl von fünf Faktoren vorgegeben wurde. Dies erschien vor dem Hintergrund der von Gross (1998) postulierten fünf Emotionsregulationsstrategien stimmig. Die Gütekriterien (Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium und Bartlett-Test) der Faktorenanalyse werden durch die festgelegte Auswahl von Faktoren nicht beeinflusst und weisen die gleichen Werte aus. In der Tabelle

14 ist die aus dieser EFA resultierende Faktorenstruktur mit den jeweiligen Ladungen der einzelnen Items abgebildet.

Tabelle 14: EFA zum Strategieinventar zur Emotionsregulation Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation und fünf vorgegebenen Faktoren

Item	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
1. Unangenehme Gefühle auslösende Situationen vermeiden	.639				
2. Mit Personen in Kontakt treten, bei denen man sich wohlfühlt	.688				
3. Versuchen, das Problem zu lösen					.931
4. Sich aus der Situation zurückziehen	.777				
5. Etwas Angenehmes machen, um die Stimmung zu verbessern	.731				
6. Die ganze Energie auf andere Dinge richten	.718				
7. Die Aufmerksamkeit auf etwas richten, das nicht beunruhigt	.687				
8. Die Situation in einem positiven Licht sehen (re-interpretieren)		.807			
9. Die witzige Seite der Situation herausfinden		.743			
10. Daran denken, wie sich die andere Person fühlt		.565			
11. Daran denken, dass die Situation auch viel schlimmer sein könnte				.890	
12. Sich daran erinnern, dass man nicht alles kontrollieren kann				.801	
13. Vorgeben, in guter Stimmung zu sein			.865		
14. Verbergen, wie man sich wirklich fühlt			.813		

Die ermittelten statistischen Kennzahlen in der Form der Faktorladungen zeigen zunächst ein recht eindeutiges Bild hinsichtlich der faktoriellen Struktur, die 72 % der Varianz erklärt. Hinsichtlich der sachlogischen Interpretation der einzelnen Faktoren lässt sich zunächst erkennen, dass auf dem fünften Faktor lediglich das Item 3 („Versuchen, das Problem zu lösen“), wenn auch in sehr hoher Weise (.931),

lädt. Dass dieses Item von Diefendorff et al. (2008) der antezedenzfokussierten Emotionsregulationsstrategie der Situationsmodifikation zugeordnet wurde, erscheint grundsätzlich plausibel. So kann eine rasche Orientierung auf die Lösung einer tatsächlichen oder vermeintlichen Problemstellung eine tiefere Auseinandersetzung mit der aktuellen Situation und damit auch den darin liegenden unangenehmen Stimuli verhindern. Der hier vorgestellte Befund deckt sich jedoch mit dem Ergebnis der Analyse von Beitz (2017), in der ebenfalls das Item 3 allein auf einem Faktor lud. Auch an dieser Stelle erscheint der Befund insofern inhaltlich und sachlogisch nachvollziehbar, als dass die Lösung auftretender Probleme einen wesentlichen und zentralen Teil einer Führungsarbeit ausmacht. Die Lösung von Problemen stellt im alltäglichen Führungshandeln oftmals den Ausgangspunkt für Interaktionen mit den Mitarbeitern dar und bildet darüber möglicherweise einen eigenständigen Aspekt des Selbstverständnisses von Führungskräften als Problemlöser ab. Somit wird das Item 3 in der Form eines „Single-Item-Measure“ (Wanous & Hudy, 2001) in die weiteren statistischen Berechnungen einbezogen.

Bei der Betrachtung des ersten Faktors zeigen sechs Items (Item 1, 2, 4, 5, 6, 7) eine gute Ladung (.639, .688, .777, .731, .718, .687) auf diesem Faktor. Allerdings fällt auf, dass die Items 1–2 in der ursprünglichen Fragebogenversion der antezedenzfokussierten Emotionsregulationsstrategie der Situationsauswahl zuzuordnen wären und die Items 4–7 der Strategie der Aufmerksamkeitsverteilung. Dass Letztere zusammen auf einem Faktor laden, erscheint somit modellkonform. Die in statistischer Hinsicht gute Ladung von Item 1 und 2 auf diesem Faktor ist dagegen erklärungsbedürftig. Bei näherer Betrachtung der Items kann jedoch konstatiert werden, dass alle sechs Items ein Verhalten kennzeichnet, welches in der Tendenz entweder a priori die Vermeidung eines emotionsauslösenden Stimulus (Item 1: „Unangenehme Gefühle auslösende Situation vermeiden“) oder die weitere Konfrontation damit zu vermeiden intendiert. Die Aufmerksamkeit auf etwas zu richten, das nicht beunruhigt (Item 7), die ganze Energie auf andere Dinge zu richten (Item 6), etwas Angenehmes zu machen, um die Stimmung zu verbessern (Item 5), sich aus der Situation zurückziehen (Item 4) oder mit Personen in Kontakt zu treten, bei denen man sich wohlfühlt (Item 2), beschreibt Verhaltensweisen der Abwendung und damit der Vermeidung einer weiteren Konfrontation mit negativen Emotionen auslösenden Stimuli und der Hinwendung zu im Verhältnis dazu angenehmeren Stimuli. Aus diesen Gründen sollen die sechs Items im Rahmen der vorliegenden Arbeit den Faktor „Vermeidung“ bilden, der die beiden antezedenzfokussierten Emotionsregulationsstrategien der Situationsauswahl und der Aufmerksamkeitsverteilung zusammenfasst.

Der zweite Faktor wird durch drei Items der Strategiekategorie des „kognitiven Wandels“ gebildet, die in moderater (Item 10, .565) und guter Weise (Item 8, .807; Item 9, .743) auf diesem Faktor laden. Bemerkenswert ist an dieser Stelle jedoch, dass die Autoren des Inventars zwei weitere Items zu dieser Strategiekategorie zählen (Item 11–12), die aber hier in deutlicher und statistisch guter Weise (.890 und .801) auf dem vierten Faktor laden. Betrachtet man auch hier die einzelnen Items hinsichtlich ihrer inhaltlichen Charakteristik, so kann festgestellt werden, dass die Items 8–10 eine gedankliche Umfokussierung der als negativ betrachteten Situation in der Form eines Perspektivenwechsels kennzeichnen. Die Situation in einem positiven Licht sehen (re-interpretieren) (Item 8), die witzige Seite der Situation herausfinden (Item 9) und daran denken, wie sich die andere Person fühlt (Item 10), beschreiben direkt diese gedankliche Neuinterpretation der Situation. Der Perspektivwechsel auf die mögliche Wirkung des Geschehens in Bezug auf das Gefühlserleben der anderen Person stellt zudem eine notwendige Bedingung für empathisches Verhalten dar, wie es auch im Repercieving-Modell der Achtsamkeit von Shapiro et al. (2006) und im Wirkfaktoren-Modell der Achtsamkeit von Glomb et al. (2011) beschrieben wurde (s. Abschnitt B, Kapitel 6). Aus diesen Gründen werden die Items 8–10 in die weitere Untersuchung als ein wesentlicher Aspekt der antezedenzfokussierten Regulationsstrategie des „kognitiven Wandels“ unter der Bezeichnung „Reinterpretation“ einbezogen. Die Items 11–12 beschreiben jedoch eine andere Form des kognitiven Wandels, die als Relativierung überschrieben werden kann. Daran denken, dass die Situation auch viel schlimmer sein könnte (Item 11), und sich daran zu erinnern, dass man nicht alles kontrollieren kann (Item 12), stellen relativierende, abwärtsgerichtete gedankliche Vergleiche der erlebten Situation mit möglichen schlechteren Situationen dar und solchen, in denen die potenzielle Möglichkeit einer kontrollierenden Einflussnahme wesentlich geringer ausgeprägt oder völlig unmöglich erscheint. Die Items 11 und 12 des vierten Faktors werden deshalb in die weitere Untersuchung als zweiter Aspekt der antezedenzfokussierten Emotionsregulationsstrategie des kognitiven Wandels unter der Bezeichnung Relativierung einbezogen.

Die auf dem dritten Faktor in statistisch guter Weise ladenden Items 13–14 (.865, .813) stellen ein modellkonformes Ergebnis dar. Beide Items charakterisieren die von Gross (1998) beschriebene reaktionsfokussierte Emotionsregulationsstrategie der Reaktionsmodulation und entsprechen so auch der theoretischen Annahme von Diefendorff et al. (2008). Beide Items werden in der vorliegenden Untersuchung unter der ursprünglichen Bezeichnung der Reaktionsmodulation berücksichtigt. In

Tabelle 15 sind die Ergebnisse der EFA zu den Strategien der Emotionsregulation dargestellt.

Tabelle 15: Ergebnisse der EFA zu den Emotionsregulationsstrategien

Faktor	Items
Vermeidung	Item 1: Unangenehme Gefühle auslösende Situationen vermeiden
	Item 2: Mit Personen in Kontakt treten, bei denen man sich wohlfühlt
	Item 4: Sich aus der Situation zurückziehen
	Item 5: Etwas Angenehmes machen, um die Stimmung zu verbessern
	Item 6: Die ganze Energie auf andere Dinge richten
	Item 7: Die Aufmerksamkeit auf etwas richten, das nicht beunruhigt
	Item 3: Versuchen, das Problem zu lösen
Kognitiver Wandel „Reinterpretation“	Item 8: Die Situation in einem positiven Licht sehen (re-interpretieren)
	Item 9: Die witzige Seite der Situation herausfinden
	Item 10: Daran denken, wie sich die andere Person fühlt
Kognitiver Wandel „Relativierung“	Item 11: Daran denken, dass die Situation auch viel schlimmer sein könnte
	Item 12: Sich daran erinnern, dass man nicht alles kontrollieren kann
Reaktionsmodulation	Item 13: Vorgeben in guter Stimmung zu sein
	Item 14: Verbergen, wie man sich wirklich fühlt

1.1.2 Die Skala zur Erfassung der Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch

Die zur Beurteilung der individuellen Leistungen im kritischen Mitarbeitergespräch entwickelte Skala zur Verhaltensbeobachtung (im Folgenden als MAG abgekürzt) wurde ebenfalls einer EFA unterzogen. Analog zu dem im vorigen Kapitel beschriebenen Vorgehen zur EFA wurde auch in diesem Fall eine Hauptkomponentenanalyse mit anschließender Varimax-Rotation durchgeführt. Es wurde keine Anzahl an Faktoren zur Extraktion vorgegeben, sondern entsprechend der möglichen Eigenwerte wurden jene Faktoren ausgewählt, deren Eigenwert > 1 ist. Zunächst wurden jedoch, wie auch im vorigen Kapitel ausgeführt, die Voraussetzungen zur Durchführung einer EFA mittels KMO und Bartlett-Test überprüft. In Tabelle 16 die Ergebnisse des KMO und des Bartlett-Tests dargestellt.

Tabelle 16: Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium zur Skala der Erfassung der Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch

Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium	.918
Bartlett-Test auf Sphärizität	.000

Wie der Tabelle 16 zu entnehmen ist, zeigt das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium mit .918 einen sehr guten Wert auf (Bühner, 2006), und der Bartlett-Test weist eine hohe Signifikanz mit $p = .000$ auf. Beide Aspekte sprechen für eine sehr gute Eignung der vorliegenden Daten für die Durchführung einer Faktorenanalyse.

Die Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse sind in Tabelle 17 dargestellt. Es wurden zunächst entsprechend dem Kaiser-Guttman-Kriterium zwei Faktoren extrahiert, deren Eigenwerte > 1 sind. Jedoch zeigt sich, dass alle 13 Items eine beträchtliche Ladung auf dem ersten Faktor haben. Lediglich Item 1 und Item 2 laden zudem in ähnlicher, jedoch etwas geringerer Höhe auf dem zweiten extrahierten Faktor.

Tabelle 17: EFA zur Skala der Erfassung der Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch mit Hauptkomponentenanalyse, ohne Varimax-Rotation und ohne vorgegebene Faktorenanzahl

Item	Faktor 1	Faktor 2
1. Beschreibt die Ausgangssituation umfassend und nachvollziehbar	.613	.589
2. Begründet sachlich, warum er das Thema anspricht	.685	.447
3. Hält eigene Bewertungen zunächst zurück und agiert vorurteilsfrei	.740	-.253
4. Erfragt die Sichtweise des Mitarbeiters	.793	-.085
5. Hält sich zunächst selbst zurück, hört aufmerksam zu und unterbricht nicht	.783	-.402
6. Hört aktiv und empathisch zu	.718	-.117
7. Agiert insgesamt ruhig und gelassen	.559	-.454
8. Nimmt Konflikte konstruktiv an und agiert deeskalierend	.742	.041
9. Kann eigene Gefühle angemessen darlegen	.710	.099
10. Kann auch neue Informationen und neue Sichtweisen des Mitarbeiters aufnehmen	.818	-.209
11. Gelangt zu einer stimmigen Einschätzung und Entscheidung in Bezug auf das Geschehen	.825	.105
12. Kann seine Erwartungen an den Mitarbeiter nachvollziehbar zum Ausdruck bringen	.789	.296
13. Kann gemeinsam mit dem Mitarbeiter erste Schritte zu einer Lösung entwickeln.	.822	-.012

Eine stimmige, sachlogische Interpretation des zweiten Faktors erscheint vor diesem Hintergrund jedoch nicht möglich. Unter Anwendung des „Scree-Tests“ (Cattell, 1966) kann zudem die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren auf Basis eines Eigenwertdiagramms eingeschätzt werden. Wie in Abbildung 14 dargestellt, kann eine annähernde Konstanz der Eigenwerte bis zum 2. Faktor festgestellt werden. Der 1. Faktor fällt demnach deutlich aus dieser Kontinuität heraus, was sich grafisch in einem Knick im Verlauf der Eigenwerte ausdrückt. Nach dem Scree-Test

können jene Faktoren als bedeutsam angesehen werden, die vor dem Knick liegen (Bortz, 1999). Dies spricht im vorliegenden Fall für die Extraktion lediglich eines Faktors.

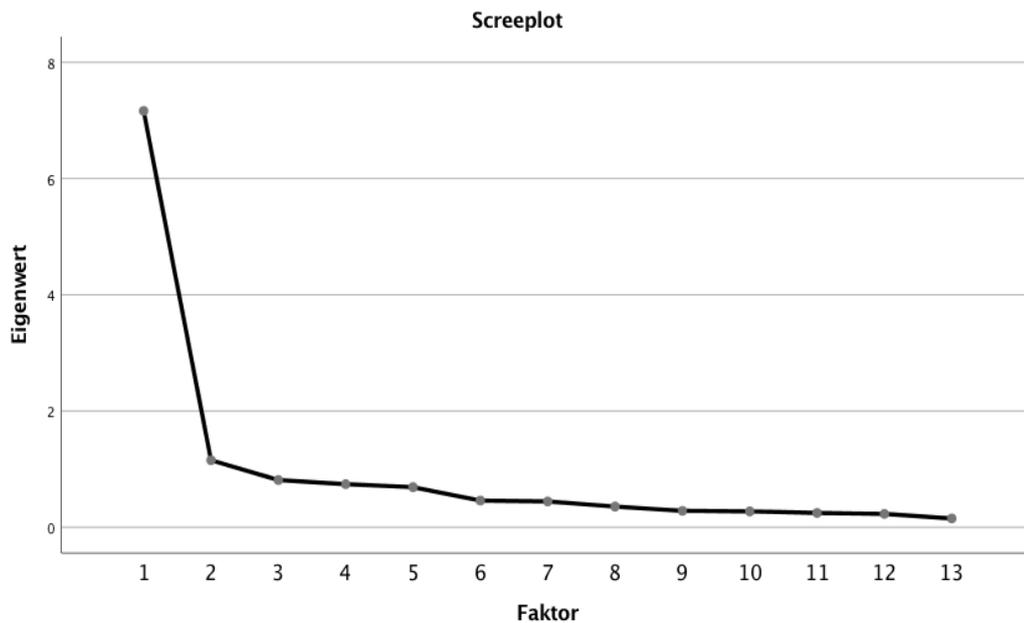


Abbildung 14: Eigenwertdiagramm zum Scree-Test

Somit wird für die weiteren Analysen im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Verhaltensbeobachtungsskala zum kritischen Mitarbeitergespräch als eindimensionale Skala verwendet.

Im folgenden Kapitel wird auf Basis der aus den Faktorenanalysen gewonnenen Erkenntnisse für die neuen Skalen (ERS-Subskalen und MAG) eine ergänzende Itemanalyse über die Ermittlung der Itemtrennschärfen und der Itemschwierigkeiten vorgenommen, und danach werden sowohl die etablierten Skalen (MAAS, EEB) als auch die mittels EFA untersuchten neuen Skalen (ERS-Subskalen, MAG) einer Reliabilitätsanalyse unterzogen.

1.2 Itemanalysen

Nach Döring und Bortz (2016) ist die Qualität eines psychometrischen Tests abhängig von der Art und Zusammensetzung der für die Skalen ausgewählten Items.

Die Itemanalyse ist deshalb aus Sicht der Autoren ein zentrales Instrument der Testkonstruktion und -bewertung. Im Rahmen der klassischen Testtheorie werden unter einer Itemanalyse die Dimensionalitätsprüfung eines Tests (s. voriges Kapitel) sowie die Berechnung der Itemschwierigkeiten und der Itemtrennschärfen verstanden. In den folgenden zwei Kapiteln sollen zunächst die Itemtrennschärfen und dann die Itemschwierigkeiten der im Rahmen der vorliegenden Untersuchung verwendeten neuen Skalen ermittelt werden.

Itemtrennschärfe

Unter der Trennschärfe eines Items wird verstanden, wie gut ein einzelnes Item das Zielkonstrukt des Tests misst bzw. wie hoch es mit dem Gesamtestwert (ohne das betreffende Item) korreliert (Döring & Bortz, 2016). Somit gibt die Itemtrennschärfe an, wie gut die Beantwortung des betreffenden Items das Gesamtergebnis vorhersagt. Die ermittelten Trennschärfekoeffizienten können Werte zwischen -1 und $+1$ annehmen. Wenngleich grundsätzlich eine maximale Höhe der Trennschärfe eines Items angestrebt werden kann, geben Döring und Bortz (2016) zur Bewertung der Trennschärfe eines Items einen ungefähren Anhaltspunkt: Trennschärfeindizes zwischen $.30$ und $.50$ werden demnach als mittelmäßig eingeordnet und Werte über $.50$ als hoch.

Itemschwierigkeit

Die Schwierigkeit eines Items wird in einem Schwierigkeitsindex ausgedrückt. Ein Item ist demnach umso schwieriger, je geringer seine Zustimmungsrate (bei Testaufgaben die Rate der richtigen Lösungen) ausfällt und umso leichter, je höher diese ist. Unbrauchbar wären demnach Items, deren Schwierigkeit extrem hoch (kaum ein Proband stimmt dem Item zu oder löst es richtig) oder extrem niedrig (alle Personen stimmen dem Item zu oder lösen es richtig) ausfallen. Je höher der Schwierigkeitsindex eines Items ausfällt, desto häufiger wird diesem zugestimmt und umso leichter ist es demzufolge. Nach Döring und Bortz (2016) ist aber darauf zu achten, dass die Items eine möglichst breite Schwierigkeitsstreuung aufweisen, weil darüber sichergestellt werden kann, dass auch im Bereich niedriger bzw. hoher Merkmalsausprägungen eine ausreichende Differenzierung möglich wird. Die Autoren empfehlen, Items mit Schwierigkeitsindizes zwischen $.20$ und $.80$ auszuwählen.

In den Tabellen 18 und 19 sind die Trennschärfe- und Itemschwierigkeitsindizes der Items der neuen Skalen bzw. Subskalen dargestellt.

Tabelle 18: Itemtrennschärfen und Itemschwierigkeiten für die Items der Skala zur Erfassung der Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch

Skala: Gesprächskompetenz Mitarbeitergespräch (mag)	Itemtrennschärfe	Itemschwierigkeit
Item 1: Beschreibt die Ausgangssituation umfassend und nachvollziehbar	.549	.763
Item 2: Begründet sachlich, warum er das Thema anspricht	.628	.774
Item 3: Hält eigene Bewertungen zunächst zurück und agiert vorurteilsfrei	.687	.844
Item 4: Erfragt Sichtweise des Mitarbeiters	.751	.930
Item 5: Hält sich zunächst selbst zurück, hört aufmerksam zu und unterbricht nicht	.738	.868
Item 6: Hört aktiv und empathisch zu	.661	.607
Item 7: Agiert insgesamt ruhig und gelassen	.500	.965
Item 8: Nimmt Konflikte konstruktiv an und agiert deeskalierend	.693	.696
Item 9: Kann eigene Gefühle angemessen darlegen	.651	.583
Item 10: Kann auch neue Informationen und neue Sichtweisen des Mitarbeiters aufnehmen	.770	.744
Item 11: Gelangt zu einer stimmigen Einschätzung und Entscheidung in Bezug auf das Geschehen	.778	.693
Item 12: Kann seine Erwartungen an den Mitarbeiter nachvollziehbar zum Ausdruck bringen	.735	.698
Item 13: Kann gemeinsam mit dem Mitarbeiter erste Schritte zu einer Lösung entwickeln	.773	.696

Wie aus der Tabelle 18 ersichtlich, liegen die Trennschärfen der Items der Skala zur Erfassung der Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch zwischen .500 und .778. Damit können, bis auf Item 7, alle Trennschärfenkoeffizienten als hoch bezeichnet werden. Der Wert für das Item 7 verfehlt diese Grenze allerdings nur sehr knapp und kann somit als mittelmäßig trennscharf bezeichnet werden. Die Itemschwierigkeit der einzelnen Items variiert zwischen .583 und .965. Kein Item liegt unter der Grenze von .20. Item 3 mit einem Wert von .844 und Item 5 mit einem Wert von .868 liegen nur knapp über der Grenze von .80. Jedoch fällt auf, dass der Wert von Item 7 („Agiert insgesamt ruhig und gelassen“) mit .965 deutlich über der Grenze von .80 liegt; dieses Item kann demnach als besonders

leicht beschrieben werden. Eine sachlogische Interpretation dieses Ergebnisses kann nur hypothetisch gegeben werden. So erscheint es vielen Teilnehmern möglicherweise ratsam, zunächst abwartend und eher weniger aktiv das Gespräch zu führen. Des Weiteren werden, wie in Teil C, Kapitel 2.2.1 beschrieben, die Teilnehmer im Sinne einer transparenten Vorgehensweise vor Beginn des Assessment-Centers mit den dort formulierten Anforderungen kognitiv vertraut gemacht. Dies könnte bei einigen Anforderungen, hier über das Items 7 repräsentiert, zu einer unmittelbaren, ohne mit weitreichenden persönlichen Entwicklungsaufwendungen verbundenen Verhaltensanpassung im kritischen Mitarbeitergespräch führen. Die Trennschärfe eines Items hängt von der Schwierigkeit des Items unmittelbar ab. Je leichter die Schwierigkeit eines Items ist, desto stärker ist die Einbuße bei dem Wert der Trennschärfe. Dies ist bei Item 7 mit einer Trennschärfe von .50, wie oben beschrieben, der Fall. Da der Trennschärfewert jedoch nur sehr knapp die Grenze zu einer guten Bewertung verfehlt, wird das Item 7 in der Skala belassen.

Die Trennschärfeindizes der Subskalen zur Emotionsregulationsstrategie können für die Items 2, 9 und 10 als mittelmäßig und für alle anderen Items als hoch bezeichnet werden. Die Schwierigkeitsindizes deuten – ausgenommen die Items 2, 5, 6 und 10 – auf zum Teil als eher schwierig zu beantwortende Fragen hin. Dennoch liegen bis auf Item 12 (“Sich daran erinnern, dass man nicht alles kontrollieren kann“) alle im Bereich von .20 bis .80 und können somit als akzeptabel beschrieben werden. Item 12 verfehlt die untere Grenze mit .198 jedoch nur äußerst knapp, weshalb kein weiterer Handlungsbedarf zur Korrektur der Items dieser Skala abgeleitet werden kann. Über alle Subskalen hinweg zeigt sich zudem eine gute Differenzierung der Schwierigkeitsindizes. In der Tabelle 19 sind die Itemtrennschärfen und Itemschwierigkeiten für die Subskalen der Emotionsregulationsstrategien vollständig aufgeführt.

Tabelle 19: Itemtrennschärfen und Itemschwierigkeiten für die Subskalen zu den Emotionsregulationsstrategien

Skala: Emotionsregulationsstrategien (ers)	Itemtrennschärfe	Itemschwierigkeit
Emotionsregulationsstrategie Vermeidung (ers_ver)		
Item 1: Unangenehme Gefühle auslösende Situationen vermeiden	.705	.418
Item 2: Mit Personen in Kontakt treten, bei denen man sich wohlfühlt	.424	.667
Item 4: Sich aus der Situation zurückziehen	.801	.428
Item 5: Etwas Angenehmes machen, um die Stimmung zu verbessern	.618	.656
Item 6: Die ganze Energie auf andere Dinge richten	.658	.508
Item 7: Die Aufmerksamkeit auf etwas richten, das nicht Beunruhigt	.673	.251
Emotionsregulationsstrategie Reinterpretation (ers_reint)		
Item 8: Die Situation in einem positiven Licht sehen (re-interpretieren)	.575	.440
Item 9: Die witzige Seite der Situation herausfinden	.485	.226
Item 10: Daran denken, wie sich die andere Person fühlt	.441	.648
Emotionsregulationsstrategie Relativierung (ers_rela)		
Item 11: Daran denken, dass die Situation auch viel schlimmer sein könnte	.609	.405
Item 12: Sich daran erinnern, dass man nicht alles kontrollieren kann	.609	.198
Emotionsregulationsstrategie Reaktionsmodulation (ers_rm)		
Item 13: Vorgeben, in guter Stimmung zu sein	.708	.221
Item 14: Verbergen, wie man sich wirklich fühlt	.708	.406

* Die ERS-Subskala „Problem lösen“ (ers_pl; Item 3) wurde als Single-Measure-Item nicht in die Berechnung der Itemtrennschärfen und Itemschwierigkeiten aufgenommen.

1.3 Reliabilitätsanalysen

Nach Döring und Bortz (2016) gibt die Reliabilität (Zuverlässigkeit) als Testgütekriterium die Messgenauigkeit eines Instrumentes an. Grundlegend lässt sich die Reliabilität als Anteil der wahren Varianz an der beobachteten Varianz des jeweiligen Testwertes beschreiben. Die Reliabilität einer eindimensionalen Skala oder Subskala kann mit unterschiedlichen Methoden (Retest-Reliabilität, Paralleltest-Reliabilität, Testhalbierungs-Reliabilität) geschätzt werden. Eine stabile Schätzung der Reliabilität kann über die Berechnung der internen Konsistenz erfolgen. Der hierzu häufig verwendete Koeffizient zur Beurteilung einer eindimensionalen Skala ist Cronbachs Alpha. Mathematisch formal „entspricht Cronbachs Alpha der mittleren Testhalbierungs-Reliabilität eines Tests für alle möglichen Testhalbierungen“ (Döring & Bortz, 2016, S. 468). Cronbachs Alpha kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen. Nach Döring und Bortz (2016) werden Reliabilitätskoeffizienten über .90 als hoch bezeichnet und zwischen .80 und .90 als ausreichend. Nach Bühner (2011) sind Koeffizienten über .90 als exzellent und zwischen .80 und .90 als gut zu bezeichnen. Koeffizienten zwischen .60 und .70 können nach Bühner noch als akzeptabel ausgewiesen werden. Darunter liegende Werte sind als fragwürdig bis inakzeptabel zu bewerten. In Tabelle 20 sind die erstellten Skalen bzw. Subskalen mit den zugehörigen internen Konsistenzwerten (Cronbachs Alpha) aufgeführt. Die Skala der Eigenschaftswörterliste zur Erfassung von Emotionen und Beanspruchung (EEB) ist mit ihren beiden Subskalen (funktionale Beanspruchung und dysfunktionale Beanspruchung) bezogen auf den jeweiligen Kontext (Beanspruchungserleben am Arbeitsplatz in der Organisation, Beanspruchungserleben im Assessment-Center und Beanspruchungserleben im kritischen Mitarbeitergespräch) in die Reliabilitätsanalyse und in die anschließende Prüfung auf Normalverteilung (Kapitel 1.4) aufgenommen worden. Die EEB-Subskala „Kontrollerleben“ wurde ebenso wie die ERS-Subskala „Problem lösen“ als Single-Item-Measure nicht in die Reliabilitätsanalyse einbezogen.

Wie aus der Tabelle 20 ersichtlich ist, liegen nahezu alle Reliabilitätswerte in einem nach Bühner (2011) akzeptablen bis exzellenten Bereich. Lediglich die Subskala „Reinterpretation“ ($\alpha = .683$) des Inventars zur Emotionsregulationsstrategie und die Subskala „Funktionale Beanspruchung“ ($\alpha = .664$) der Eigenschaftswörterliste zur Erfassung von Emotionen und Beanspruchung im Mitarbeitergespräch (EEB-Instruktion 3) verfehlen den Wert von .70 zur Einstufung als akzeptabler Koeffizient nur knapp.

Für die Subskala der „Funktionalen Beanspruchung“ im Mitarbeitergespräch zeigte die Berechnung von Cronbachs Alpha, dass eine Eliminierung des ersten Items („Energiegeladen“) der Subskala eine Erhöhung des Reliabilitätskoeffizienten auf .708 mit sich bringen würde. Die Eliminierung eines Items stellt jedoch einen wesentlichen Eingriff in die Skala dar, der einen Verlust an inhaltlicher Tiefe zur Folge haben kann. Dies ist im konkreten Fall im hohen Maße gegeben, da Item 1 – neben den drei weiteren Items – einen wesentlichen Aspekt mentaler Beanspruchung erfasst. Darüber hinaus wurde die Skala in einer Vielzahl wissenschaftlicher Untersuchungen eingesetzt und als reliabel bewertet (Wieland & Hammes, 2014). Zudem rechtfertigt die mögliche Erhöhung der Reliabilität auf .708 durch Eliminierung von Item 1 einen solchen Schritt nicht.

Tabelle 20: Reliabilitätsschätzungen zu den eingesetzten Skalen

Skala (bzw. Subskala)	Cronbachs Alpha
MAAS: Mindful Attention Awareness Scale	$\alpha = .737$
Skala Gesprächskompetenz Mitarbeitergespräch	$\alpha = .930$
ERS: Vermeidung	$\alpha = .837$
ERS: Reinterpretation	$\alpha = .683$
ERS: Relativierung	$\alpha = .750$
ERS: Reaktionsmodulation	$\alpha = .826$
EEB-Arbeit: Funktionale Beanspruchung	$\alpha = .774$
EEB-Arbeit: Dysfunktionale Beanspruchung	$\alpha = .773$
EEB-AC: Funktionale Beanspruchung	$\alpha = .705$
EEB-AC: Dysfunktionale Beanspruchung	$\alpha = .823$
EEB-MAG: Funktionale Beanspruchung	$\alpha = .664$
EEB-MAG: Dysfunktionale Beanspruchung	$\alpha = .831$

Anmerkungen: ERS (Emotionsregulationsstrategie); EEB (Eigenschaftswörterliste zur Erfassung von Emotionen und Beanspruchung) in der Arbeit (Arbeitsplatz in der Organisation); im AC (Assessment-Center); im MAG (kritisches Mitarbeitergespräch).

Für die Subskala „Reinterpretation“ des Inventars zur Emotionsregulationsstrategie zeigt die Berechnung von Cronbachs Alpha, dass keine Erhöhung des Reliabilitätskoeffizienten durch Eliminierung eines Items möglich ist. Da die Subskala den geforderten Mindestwert von .70 nur knapp verfehlt, wird sie in der bestehenden Form in die weiteren Analysen einbezogen.

Die endgültige Berechnung zur Skalenbildung erfolgt über eine Summierung der jeweiligen zu einer Skala gehörenden Items und der Division durch die Anzahl dieser Items zur Bildung eines statistischen Mittelwertes je Skala. In Tabelle 21 sind die Mittelwerte, Standardabweichungen, die minimalen bzw. maximalen Werte und die möglichen Wertebereiche aufgeführt. Die Skalen zum „Kontrollerleben“ und zum „Problem lösen“, die als Single-Item-Measures bei der Reliabilitätsschätzung nicht berücksichtigt wurden, sind ebenfalls in diese Tabelle aufgenommen worden.

Tabelle 21: Mittelwerte, Standardabweichung, minimale Werte, maximale Werte und Wertebereich aller Skalen

Skala	M	SD	Min.	Max.	W
MAAS: Mindful Attention Awareness Scale	3,87	0,56	2,40	5,13	0 – 6
Skala Gesprächskompetenz Mitarbeitergespräch	2,27	0,65	1,08	3,69	1 – 4
ERS: Vermeidung	3,41	1,35	0,67	6,17	0 – 7
ERS: Reinterpretation	3,06	1,27	0,33	5,67	0 – 7
ERS: Relativierung	2,11	1,57	0,00	6,00	0 – 7
ERS: Reaktionsmodulation	2,19	1,40	0,00	5,50	0 – 7
ERS: Problem lösen	3,16	1,39	0,00	6,00	0 – 7
EEB-Arbeit: Funktionale Beanspruchung	5,04	0,79	1,75	6,75	1 – 7
EEB-Arbeit: Dysfunktionale Beanspruchung	1,92	0,91	1,00	6,00	1 – 7
EEB-Arbeit: Kontrollerleben	3,70	1,16	1,00	6,00	1 – 7
EEB-AC: Funktionale Beanspruchung	5,37	0,53	3,5	6,75	1 – 7
EEB-AC: Dysfunktionale Beanspruchung	2,42	0,80	1,25	6,00	1 – 7
EEB-AC: Kontrollerleben	2,86	0,79	1,00	6,00	1 – 7
EEB-MAG: Funktionale Beanspruchung	5,30	0,52	3,75	6,75	1 – 7
EEB-MAG: Dysfunktionale Beanspruchung	2,85	0,83	1,00	5,25	1 – 7
EEB-MAG: Kontrollerleben	2,54	1,17	1,00	6,00	1 – 7

Anmerkungen: M: Mittelwert; SD: Standardabweichung; Min.: Minimaler Wert; Max.: Maximaler Wert; W: Wertebereich der Skala. Die Subskalen „Probleme lösen“ und „Kontrollerleben“ sind als Single-Item-Measures mit aufgeführt.

1.4 Prüfung auf Normalverteilung

Zur weiteren Arbeit mit den in der oben beschriebenen Form aufbereiteten Daten ist es erforderlich, die eingesetzten Skalen auf ihre Normalverteilungseigenschaften hin zu überprüfen. Eine Normalverteilung bzw. annähernde Normalverteilung der Daten ist Voraussetzung für den Einsatz einer Vielzahl parametrischer Testverfahren. Hierzu stehen im Wesentlichen drei Vorgehensweisen zur Verfügung: grafische Überprüfung mittels Histogrammen mit unterlegter Normalverteilungskurve, Normalverteilungstests und numerische Methoden. Es existieren bei dieser

Vorgehensweise keine präzisen Werte, die über das Vorliegen oder Nicht-Vorliegen einer Normalverteilung exakt Auskunft geben können. Aus diesem Grund kann die optische Überprüfung lediglich einen ersten Eindruck über die jeweilige Verteilung der Werte liefern. Über den Einsatz von Normalverteilungstests kann in der Folge die Einschätzung der Verteilung im Hinblick auf deren Normalität wesentlich präziser erfolgen. Zwei häufig genutzte statistische Prüfverfahren stellen der Kolmogorov-Smirnov-Test und der Shapiro-Wilk-Test dar. Beide Testverfahren zeichnen sich bei Stichproben mit $N < 50$ durch eine insgesamt gute Teststärke aus. Bei größeren Stichprobenumfängen weisen sie jedoch eine zunehmende Sensibilität auf, und zwar mit der Folge, dass bereits kleine Abweichungen von der Normalverteilung zu einer Ablehnung der hypothetischen Annahme des Vorliegens einer Normalverteilung führen. Dies stellt für die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung vorhandene Stichprobe von $N = 124$ eine bei der Interpretation der Testergebnisse zu berücksichtigende Bedingung dar. Nach Überprüfung der Skalen anhand des Shapiro-Wilk-Tests konnte für die Skala MAAS die Nullhypothese (es besteht eine Normalverteilung) mit $p = .000$ nicht verworfen werden. Daraus folgt, dass die Skala MAAS einer Normalverteilung entspricht.

Für alle anderen Skalen konnte die Normalverteilungshypothese mit diesem Test jedoch nicht aufrechterhalten werden. Numerische Methoden zur Überprüfung der Normalverteilungsannahme betrachten die Schiefe und die Kurtosis einer Verteilung als relevante Parameter. Unter der Schiefe wird die Symmetrie einer Verteilung verstanden und unter der Kurtosis deren Wölbung. Beide Parameter nehmen bei Vorliegen einer perfekten Normalverteilung in einer Berechnung den Wert null an. Positive Werte deuten bei der Schiefe auf eine linkssteile und negative Werte auf eine rechtssteile Verteilung hin. Bei der Kurtosis deuten dagegen positive Werte auf eine spitzere und negative auf eine flachere Form der Verteilung hin. In der Literatur werden unterschiedliche Grenzwerte für die Bewertung der Schiefe und der Kurtosis in Bezug auf die Annahme einer Normalverteilung diskutiert. Temme und Hildebrand (2009) betrachten Variablen als normalverteilt, deren Schiefe und Kurtosis den Betrag von eins nicht überschreiten. Nach Bühner (2011) und unter Verweis auf West, Finch und Curran (1995) kann bei Stichprobengrößen von $N > 100$ bei einer Schiefe der Verteilung von < 2 und einer Kurtosis der Verteilung von < 7 eine annähernde Normalverteilung angenommen werden.

Betrachtet man die Werte in der Tabelle 22 für die Schiefe und die Kurtosis der in dieser Untersuchung verwendeten Skalen, so zeigt sich, dass nahezu alle Werte innerhalb der von Temme und Hildebrand beschriebenen Grenzen liegen. Die Skalen „EEB Arbeit: Funktionale Beanspruchung“, „EEB Arbeit: Dysfunktionale

Beanspruchung“ und die Skala „EEB AC: Dysfunktionale Beanspruchung“ liegen zwar außerhalb der strengen Kriterien nach Temme und Hildebrand, jedoch noch deutlich innerhalb der Grenzen von West et al. Somit kann von einer annähernden Normalverteilung bzw. nach Berechnung mit dem Shapiro-Wilk-Test bei der Skala MAAS von einer Normalverteilung aller Skalen ausgegangen werden. Obwohl sich die Skalen zur dysfunktionalen Beanspruchung in der Arbeit und im AC noch innerhalb der beschriebenen Grenzen bewegen, zeigen sie jedoch wesentlich höhere Werte für die Schiefe und die Kurtosis, als dies bei den übrigen Skalen der Fall ist. Dieser Befund deckt sich mit Ergebnissen der Untersuchung von Beitz (2017), in der ebenfalls für die Kennwerte der dysfunktionalen Beanspruchung deutlich höhere Werte zu beobachten sind. Unter Verweis auf die Arbeit von Wieland und Hammes (2014) liegt die Vermutung nahe, dass Effekte der sozialen Erwünschtheit oder des selbstwertdienlichen Antwortens dazu führen, dass dysfunktionale Beanspruchungsaspekte auf einem niedrigeren Wert eingeordnet werden als für funktionale Beanspruchungskennwerte.

Die optischen Überprüfungen der jeweiligen Histogramme bestätigen die Annahmen von annähernden Normalverteilungen weitgehend. Die grafischen Darstellungen der Histogramme zur optischen Prüfung der Normalverteilungen finden sich im Anhang 3 dieser Arbeit.

Tabelle 22: Schiefe und Kurtosis der eingesetzten Skalen

Skala	Schiefe	Kurtosis
MAAS: Mindful Attention Awareness Scale	-.251	-.158
Skala Gesprächskompetenz Mitarbeitergespräch	.258	-.732
ERS: Vermeidung	.143	-.967
ERS: Reinterpretation	-.064	-.918
ERS: Relativierung	.409	-.850
ERS: Reaktionsmodulation	.282	-.760
ERS: Problem lösen	-.162	-.268
EEB-Arbeit: Funktionale Beanspruchung	-.659	1,533
EEB-Arbeit: Dysfunktionale Beanspruchung	1,770	4.05
EEB-Arbeit: Kontrollerleben	-.068	-.235
EEB-AC: Funktionale Beanspruchung	-.211	.665
EEB-AC: Dysfunktionale Beanspruchung	1,477	3,289
EEB-AC: Kontrollerleben	.544	1.570
EEB-MAG: Funktionale Beanspruchung	-.256	.279
EEB-MAG: Dysfunktionale Beanspruchung	.510	.406
EEB-MAG: Kontrollerleben	.659	-.316

1.5 Anpassung der Hypothesen

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse aus den Skalen- und Itemanalysen ist es erforderlich, die im Teil B, Kapitel 10.3 und 10.4 formulierten Hypothesen im Rahmen der Forschungsfragen an die teilweise faktoriell neu strukturierten Subskalen des Inventars zur Erfassung von Emotionsregulationsstrategien (ERS) anzupassen. Zu besserer Übersicht sind die bisher formulierten Hypothesen in den beiden Hypothesenblöcken A und B an dieser Stelle in den Tabellen 23 und 24 nochmals aufgeführt.

Tabelle 23: Hypothesen im Hypothesenblock A

Hypothese A.1
Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Gesprächskompetenz in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche.
Hypothese A.2
Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie des kognitiven Wandels.
Hypothese A.3
Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Situationsauswahl.
Hypothese A.4
Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Situationsmodifikation.
Hypothese A.5
Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Aufmerksamkeitsverteilung.
Hypothese A.6
Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Reaktionsmodulation.
Hypothese A.7
Der Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Gesprächskompetenz in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche wird durch die Emotionsregulationsstrategie des kognitiven Wandels partiell mediiert.

Tabelle 24: Hypothesen im Hypothesenblock B

<p>Hypothese B.1</p> <p>Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und dysfunktionalem Beanspruchungsleben in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche.</p>
<p>Hypothese B.2</p> <p>Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Kontrollerleben in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche.</p>
<p>Hypothese B.3</p> <p>Der Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und dysfunktionalem Beanspruchungsleben in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche wird durch den Wirkfaktor der Emotionsregulationsstrategie des kognitiven Wandels partiell mediiert.</p>
<p>Hypothese B.4</p> <p>Der Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Kontrollerleben in der Führung kritischer Mitarbeitergespräch wird durch den Wirkfaktor der Emotionsregulationsstrategie des kognitiven Wandels partiell mediiert.</p>

Bezogen auf die Hypothesengruppe A sind die Hypothesen A.2, A.3, A.4, A.5 und A.7 zu differenzieren. Die Emotionsregulationsstrategie des kognitiven Wandels, die sowohl in der Hypothese A.2 als auch in der Hypothese A.7 Berücksichtigung findet, wird auf Basis der Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse (Teil D, Kapitel 1.1.1) in der weiteren Bearbeitung in die beiden Subskalen der Reinterpretation und der Relativierung ausdifferenziert. Für die Subskala der Reinterpretation wird der gleiche Zusammenhang postuliert, wie dies für die Strategie des kognitiven Wandels (Teil B, Kapitel 10.3) abgeleitet wurde. Demnach soll folgende Hypothese formuliert werden:

Hypothese A.2: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation.

Für die Subskala der Relativierung kann der in Hypothese A.2 formulierte Zusammenhang jedoch nicht postuliert werden. Das Konzept der Achtsamkeit und dessen zentraler Aspekte der Aufmerksamkeitsfokussierung auf die gegenwärtigen Erfahrungen ist mit der Emotionsregulationsstrategie der Relativierung nicht unmittelbar vereinbar. Das im Inventar zur Erfassung der Emotionsregulationsstrategien angebotene Item 11 in der Subskala der Relativierung (Item 11: Daran denken, dass die Situation auch viel schlimmer sein könnte) verweist auf gedankliche Vergleiche mit

früher erlebten oder imaginierten Situationen, die als unangenehmer erlebt wurden oder potenziell so eingeschätzt werden. Dieser Vergleich ist jedoch keine Erfahrung des gegenwärtigen Augenblicks, sondern eher eine Erinnerung an vergangene Erfahrungen oder eine gedankliche Vorwegnahme zukünftiger Erfahrungen.

Somit wird folgende Hypothese formuliert:

Hypothese A.3: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Relativierung.

Auf der Basis der explorativen Faktorenanalyse wurden die drei Subskalen der Situationsauswahl, der Situationsmodifikation und der Aufmerksamkeitsverteilung in der Subskala „Vermeidung“, mit Ausnahme des Items „Problem lösen, zusammengefasst. Da alle drei Aspekte die Charakteristik aufweisen, sich dem als unangenehm erlebten Stimulus physisch oder gedanklich zu entziehen, sind diese Strategien mit dem Konzept der Achtsamkeit und dessen vorbehaltlose Akzeptanz dessen, was sich im gegenwärtigen Moment zeigt, nicht vereinbar. Aus diesem Grund werden die Hypothesen A.3, A.4 und A.5 in der Hypothese A.4 unter dem Begriff der Vermeidung zusammengefasst. Die Hypothese lautet demnach:

Hypothese A.4: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Vermeidung.

Das Item „Versuchen, dass Problem zu lösen“ wurde in der explorativen Faktorenanalyse als eigenständiger Faktor identifiziert und bildet demnach eine weitere Subskala in der Form eines Single-Measure-Item. Die mit dem Konzept der Achtsamkeit verbundenen Merkmale einer auf den gegenwärtigen Moment bewusst gelenkten Aufmerksamkeit und einer Akzeptanz (bzw. ein Gleichmut) gegenüber den sich zeigenden Erfahrungen bedeutet, die jeweilige Situation zunächst so zu betrachten, wie sie ist, ohne unmittelbar nach Veränderungsansätzen zu suchen bzw. vertraute Veränderungsansätze unmittelbar umzusetzen. Die schnelle und automatisierte Suche nach und die Umsetzung von z. B. Problemlösungen steht dem Konzept der Achtsamkeit somit entgegen. Diese Überlegung mündet in der Formulierung eines hypothetischen negativen Zusammenhangs zwischen der Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Problemlösung in der Hypothese A.5.

Hypothese A.5: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Problemlösung.

Die Mediationshypothese A.7 wird insofern neu formuliert, dass der Mediationseffekt zwischen der Achtsamkeit und der Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch ausschließlich durch die Emotionsregulationsstrategie der

Reinterpretation erfüllt wird. Die mit der ursprünglichen Strategie des kognitiven Wandels verbundene Strategie der Relativierung ist, wie oben ausgeführt, mit dem Konzept der Achtsamkeit nicht vereinbar.

Hypothese A.7: Der Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Gesprächskompetenz in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche wird durch die Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation partiell mediiert.

Die beibehaltenen und angepassten Hypothesen des Hypothesenblocks A sind in Tabelle 25 abschließend nochmals zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 25: Abschließende Formulierung der Hypothesen im Hypothesenblock A

Hypothese A.1
Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Gesprächskompetenz in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche.
Hypothese A.2
Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation.
Hypothese A.3
Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Relativierung.
Hypothese A.4
Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Vermeidung.
Hypothese A.5
Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Problemlösung.
Hypothese A.6
Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Reaktionsmodulation.
Hypothese A.7
Der Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Gesprächskompetenz in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche wird durch die Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation partiell mediiert.

Für die im Hypothesenblock B formulierten Hypothesen wird eine Anpassung für die Mediationshypothesen B.3 und B.4 erforderlich. Wie auch bei der entsprechenden Hypothese im Hypothesenblock A wird die Mediatorvariable der Emotionsregulationsstrategie des kognitiven Wandels zwischen Achtsamkeit und den Beanspruchungskennwerten durch die Mediatorvariable der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation ersetzt. Somit lauten die Hypothesen wie folgt:

Hypothese B.3.: Der Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und dysfunktionalem Beanspruchungserleben in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche wird durch den Wirkfaktor der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation partiell mediiert.

Hypothese B.4.: Der Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Kontrollerleben in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche wird durch den Wirkfaktor der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation partiell mediiert.

In Tabelle 26 sind die Hypothesen des Hypothesenblocks B nochmals abschließend dargestellt.

Tabelle 26: Abschließende Formulierung der Hypothesen im Hypothesenblock B

Hypothese B.1
Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und dysfunktionalem Beanspruchungserleben in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche.
Hypothese B.2
Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Kontrollerleben in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche.
Hypothese B.3
Der Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und dysfunktionalem Beanspruchungserleben in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche wird durch den Wirkfaktor der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation partiell mediiert.
Hypothese B.4
Der Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Kontrollerleben in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche wird durch den Wirkfaktor der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation partiell mediiert.

2 Datenanalysen zu den Forschungsfragen

In den folgenden Kapiteln sollen die mit der Stichprobe erhobenen Daten in Bezug auf die Forschungsfragen und die dazu aufgestellten Hypothesen analysiert werden. Entsprechend des in Teil B (Abbildung 10, S. 102) dargestellten Forschungsmodells wird im folgenden Kapitel 2.1 der Fokus der Analyse zunächst auf mögliche Zusammenhänge zwischen den Variablen der Achtsamkeit, der Gesprächskompetenz und den Emotionsregulationsstrategien gelegt. In Kapitel 2.2 richtet sich die Datenanalyse dann auf mögliche Zusammenhänge zwischen den Variablen der Achtsamkeit und des subjektiven Beanspruchungserlebens in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche.

2.1 Achtsamkeit, Gesprächskompetenz und Strategien der Emotionsregulation

In den folgenden Kapiteln soll der zentralen Forschungsfrage nach dem Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Gesprächskompetenz in der Führung von kritischen Mitarbeitergesprächen nachgegangen werden. Zunächst werden in Kapitel 2.1.1 die korrelativen Zusammenhänge zwischen Merkmalen der Stichprobe dieser Untersuchung und den Variablen der Achtsamkeit, der Gesprächskompetenz und den Emotionsregulationsstrategien betrachtet. Im anschließenden Kapitel 2.2.2 werden die korrelativen Zusammenhänge der Variable der Achtsamkeit mit den Variablen der Gesprächskompetenz und der Emotionsregulationsstrategien untersucht. Kapitel 2.1.3 wird eine varianzanalytische Betrachtung des Zusammenhangs der Achtsamkeit mit den Variablen der Gesprächskompetenz und den mit Achtsamkeit korrelierenden Emotionsregulationsstrategien vorgenommen. Das Kapitel 2.1.4 betrachtet den möglichen Mediationseffekt der Emotionsregulationsstrategie der „Reinterpretation“ zwischen den Variablen der Achtsamkeit und der Gesprächskompetenz in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche über eine Mediationsanalyse.

2.1.1 Korrelative Zusammenhänge mit Merkmalen der Stichprobe

An dieser Stelle sollen zunächst über die Berechnung bivariater Korrelationskoeffizienten mögliche Zusammenhänge zwischen deskriptiven Merkmalen der Stichprobe (Alter, Berufserfahrung und Führungserfahrung) und der Achtsamkeit sowie der Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch beleuchtet werden. Auf der Basis der berechtigten Annahme einer mindestens annähernden Normalverteilung (vgl. Kapitel 1.4) der Variablen kann der Korrelationskoeffizient nach Pearson ermittelt werden. Cohen (1988) hat für die Bewertung von Korrelationen folgende Abstufungen vorgeschlagen: $r \leq .10$ (geringe Korrelation); $r \leq .30$ (mittlere Korrelation) und $\geq .50$ (hohe Korrelation). Wie aus Tabelle 27 ersichtlich, zeigen sich – bis auf den Zusammenhang zwischen der Emotionsregulationsstrategie der Relativierung und der Berufserfahrung ($r = .210$) – keine signifikanten Zusammenhänge zwischen den deskriptiven Merkmalen der Stichprobe und den Variablen der Achtsamkeit, der Gesprächskompetenz und der Emotionsregulationsstrategien. Der korrelative Zusammenhang zwischen der Berufserfahrung und der Emotionsregulationsstrategie der Relativierung kann jedoch nach Cohen (1988) als gering bewertet werden. Eine weitergehende inhaltliche Betrachtung dieses Zusammenhangs wird im Rahmen der vorliegenden Untersuchung vernachlässigt.

Tabelle 27: Korrelative Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit, Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch und Emotionsregulationsstrategien mit deskriptiven Merkmalen der Stichprobe

	Alter	Geschlecht	Berufserfahrung	Führungserfahrung
Achtsamkeit	.008 n. s.	.128 n. s.	.012 n. s.	-.016 n. s.
Gesprächskompetenz	-.028 n. s.	.051 n. s.	-.023 n. s.	.040 n. s.
ERS Vermeidung	-.002 n. s.	.122 n. s.	-.050 n. s.	-.026 n. s.
ERS Problemlösung	.066 n. s.	.021 n. s.	-.006 n. s.	.024 n. s.
ERS Reinterpretation	-.138 n. s.	.044 n. s.	-.117 n. s.	-.104 n. s.
ERS Relativierung	.210 *	.018 n. s.	.221*	.172 n. s.
ERS Reaktionsmodulation	-.035 n. s.	.094 n. s.	-.051 n. s.	-.066 n. s.

Anmerkungen: * = $p < .05$; n. s. = nicht signifikant

2.1.2 Korrelative Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit, Gesprächskompetenz und Strategien der Emotionsregulation

In diesem Kapitel soll überprüft werden, ob grundsätzliche korrelative Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit, den Emotionsregulationsstrategien und der Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch gegeben sind. Wie im vorhergehenden Kapitel werden auf Basis der berechtigten Normalverteilungsannahmen die Korrelationskoeffizienten nach Pearson ermittelt und unter Berücksichtigung der Klassifizierung von Cohen (1988) bewertet. In der Tabelle 28 sind die ermittelten Zusammenhänge zwischen den Variablen dargestellt.

Tabelle 28: Korrelation zwischen Achtsamkeit, Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch und Emotionsregulationsstrategien

	M	SD	Achtsamkeit
Achtsamkeit	3,87	.56	
Gesprächskompetenz	2,27	.65	.324**
ERS Vermeidung	3,42	1,36	-.336**
ERS Problemlösung	3,17	1,39	-.020 n. s.
ERS Reinterpretation	3,07	1,27	.325**
ERS Relativieren	2,11	1,57	.155 n. s.
ERS Reaktionsmodulation	2,20	1,40	-.429**

Anmerkungen: * = $p < .05$; ** = $p < .01$; n. s. = nicht signifikant

Zunächst ist im Rahmen der vorliegenden Untersuchung der korrelative Zusammenhang zwischen den Variablen der Achtsamkeit und der Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch von zentraler Bedeutung. Es wird sichtbar, dass dieser Zusammenhang mit $r = .324$ als signifikant beschrieben werden kann. Unter Bezugnahme auf die Klassifizierung von Cohen (1988) kann die Korrelation zwischen diesen Variablen mit $r = .324$ als mittelstark bewertet werden. Somit kann die Hypothese A.1 bestätigt werden, die besagt, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Gesprächskompetenz in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche gibt.

Der Zusammenhang zwischen den Variablen der Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation kann in statistischer Hinsicht mit $r = .325$ als

signifikant beschrieben und ebenfalls als mittelstark bewertet werden. Somit kann auch die Hypothese A.2 mit der Annahme eines positiven Zusammenhangs zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation bestätigt werden. Zwischen den Variablen der Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Relativierung zeigt sich kein statistisch signifikanter Zusammenhang im Rahmen dieser Untersuchung. Somit muss die Hypothese A.3, die einen solchen Zusammenhang in negativer Weise postulierte, zurückgewiesen werden. Wie weiterhin aus Tabelle 28 ersichtlich, besteht ein signifikanter negativer Zusammenhang ($r = -.336$) zwischen den Variablen der Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Vermeidung. Dieses Ergebnis bestätigt die Hypothese A.4, die einen negativen Zusammenhang zwischen diesen beiden Variablen beschreibt. Der Korrelationskoeffizient zwischen der Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Problemlösung weist auf keinen signifikanten negativen Zusammenhang zwischen diesen beiden Variablen hin. Somit muss die Hypothese A.5, die einen solchen Zusammenhang postulierte, verworfen werden. Die Variable der Reaktionsmodulation weist einen signifikanten negativen Zusammenhang zur Achtsamkeit auf ($r = -.436$). Dieser Zusammenhang kann nach Cohen (1988) ebenfalls als mittelstark bewertet werden und hat zur Folge, dass die Hypothese A.6 bestätigt werden kann.

2.1.3 Varianzanalysen zum Zusammenhang zwischen Achtsamkeit, Gesprächskompetenz und Emotionsregulationsstrategien

In diesem Kapitel sollen die im vorigen Kapitel ermittelten Korrelationsergebnisse zwischen den Variablen der Achtsamkeit, der Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch und den Emotionsregulationsstrategien mittels einer einfaktoriellem Varianzanalyse untersucht werden. Mit einer einfaktoriellem Varianzanalyse kann der Einfluss einer unabhängigen Variablen (Faktor) mit verschiedenen Faktorstufen auf die Ausprägung einer abhängigen Variablen über den Vergleich der Varianz zwischen den Faktorstufen mit der Varianz innerhalb der Faktorstufen überprüft werden. Die für eine einfaktoriellem Varianzanalyse erforderlichen Voraussetzungen (Unabhängigkeit der Messungen, metrische Skalierung der abhängigen Variablen, Nominalskalierung der unabhängigen Variablen, annähernde Normalverteilung der abhängigen Variablen, Homogenität der Varianzen) wurden vorab geprüft und bestätigt. Die Homogenität der Varianzen wurde mit dem Levene-Test überprüft, und die Nullhypothese (es besteht Homogenität der Varianzen) musste nicht verworfen werden.

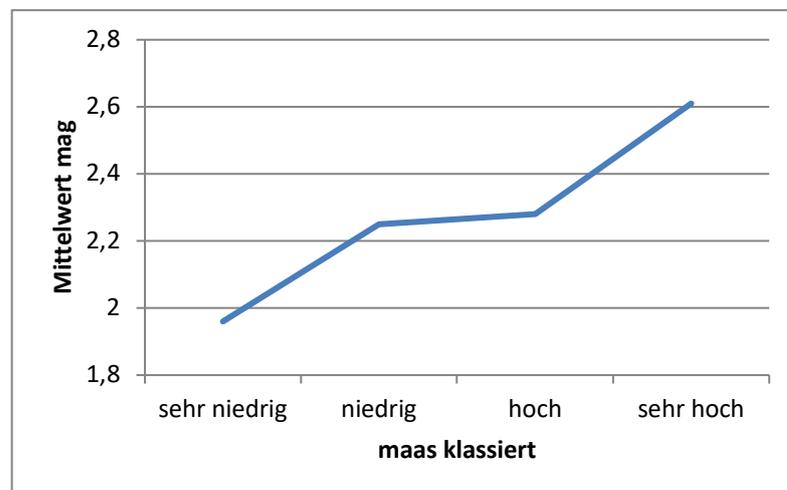
Die Variable der Achtsamkeit wurde in vier Faktorstufen (sehr niedrig, niedrig, hoch und sehr hoch) durch Berechnung der Quartile klassiert. In diese Analyse werden nur die Emotionsregulationsstrategien einbezogen, die einen signifikanten korrelativen Zusammenhang zur Achtsamkeit aufweisen (s. Tabelle 28, S. 179). In der Tabelle 29 sind die Ergebnisse der einfaktoriellen Varianzanalyse dargestellt. Wie dort ersichtlich, zeigen die abhängigen Variablen hinsichtlich ihrer Mittelwerte in Abhängigkeit von den vier Faktorstufen der Achtsamkeit signifikante bis hochsignifikante Unterschiede. Bei der abhängigen Variablen der Gesprächskompetenz zeigt sich ebenso ein signifikanter Mittelwertunterschied ($F = 5,32$; $P < .05$) wie bei der abhängigen Variablen der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation ($F = 5,64$; $P < .05$). Die abhängige Variable der Emotionsregulationsstrategie der Vermeidung zeigt einen hochsignifikanten Mittelwertunterschied ($F = 7,01$; $p < .01$), der sich auch bei der Emotionsregulationsstrategie der Reaktionsmodulation findet ($F = 12,46$; $p < .01$). Die Effektstärken η^2 (Schätzung der Varianz, die durch die jeweilige Variable aufgeklärt wird) wurden ebenfalls ermittelt. Die Bewertung der Effektstärke η^2 erfolgt auf Basis des von Cohen (1988) vorgeschlagenen Klassifizierungssystems. Demnach sind Effektstärken mit einem η^2 von .01 als klein, ab einem Wert für $\eta^2 = .06$ als mittelstark und $\geq .14$ als stark zu bewerten. Wie aus der Tabelle 29 erkennbar ist, sind die Effektstärken der Gesprächskompetenz ($\eta^2 = .12$) und der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation ($\eta^2 = .12$) demnach als mittelstark zu bewerten. Die Effekte der Emotionsregulationsstrategie ($\eta^2 = .14$) der Vermeidung und der Reaktionsmodulation ($\eta^2 = .23$) sind als stark zu bewerten.

Tabelle 29: Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch und Emotionsregulationsstrategien in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit

	F	η^2	Achtsamkeit			
			sehr niedrig	niedrig	hoch	sehr hoch
Gesprächskompetenz	5,32*	.12	1,97	2,25	2,29	2,61
ERS Vermeidung	7,01**	.14	4,28	3,43	3,06	2,94
ERS Reinterpretation	5,64*	.12	2,34	3,13	3,19	3,59
ERS Reaktionsmodulation	12,46**	.23	3,20	1,98	2,29	1,25

Anmerkungen: * = $p < .05$; ** = $p < .01$

Nachdem für die Gesprächskompetenz sowie für die Emotionsregulationsstrategien der Vermeidung, der Reinterpretation und der Reaktionsmodulation signifikante Mittelwertunterschiede zwischen den vier Faktorstufen der unabhängigen Variablen der Achtsamkeit festgestellt werden konnten, sollen im nächsten Schritt diese Unterschiede differenziert betrachtet werden. Ziel dabei ist es festzustellen, zwischen welchen Faktorstufen die signifikanten Unterschiede jeweils bestehen. Hierzu wurde der Bonferroni-post-hoc-Test durchgeführt. Die Ergebnisse der Bonferroni-Tests sind in den Tabellen 30, 31, 32 und 33 dargestellt. Zusätzlich sind die Mittelwerte der abhängigen Variablen in Bezug auf die vier Faktorstufen der Achtsamkeit in den Abbildungen 15, 16, 17 und 18 grafisch dargestellt. Hinsichtlich der abhängigen Variablen der Gesprächskompetenz zeigt der Bonferroni-Test lediglich einen signifikanten Unterschied zwischen den Faktorstufen „sehr niedrig“ und „sehr hoch“ (-0.643 ; $p < .05$) der unabhängigen Variablen der Achtsamkeit. Dies wird auch in der grafischen Darstellung der Abbildung 15 durch den Verlauf der Kurve optisch unmittelbar sichtbar.



Anmerkungen: mag (Gesprächskompetenz); maas (Achtsamkeit)

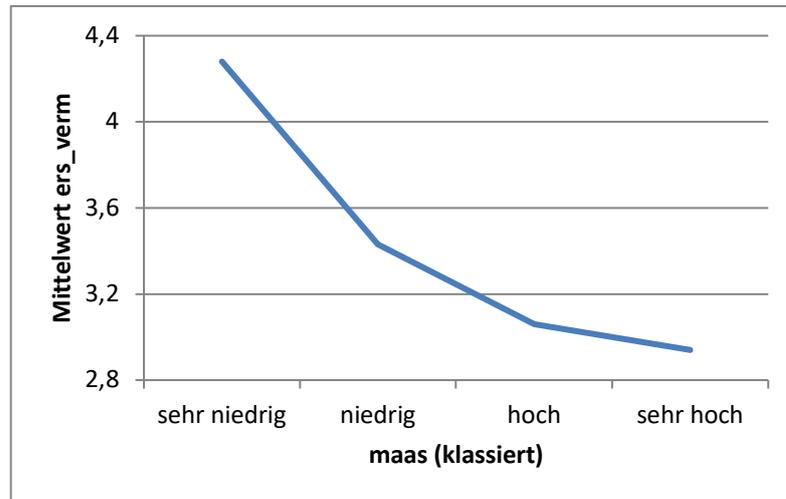
Abbildung 15: Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit (ANOVA)

Tabelle 30: Ergebnisse des Bonferroni post-hoc Tests zur Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit (ANOVA)

Abhängige Variable	Achtsamkeit		Mittlere Differenz
Gesprächskompetenz	sehr niedrig	niedrig	-.285
		hoch	-.319
		sehr hoch	-.643*
	niedrig	sehr niedrig	.285
		hoch	-.034
		sehr hoch	-.358
	hoch	sehr niedrig	.319
		niedrig	.034
		sehr hoch	-.323
	sehr hoch	sehr niedrig	.643*
		niedrig	.358
		hoch	.323

Anmerkungen: * = $p < .05$

Mit Blick auf die Emotionsregulationsstrategie der Vermeidung weist der Bonferroni-Test, wie in Tabelle 31 abgebildet, signifikante Unterschiede zwischen den Faktorstufen „sehr niedrig“ und „hoch“ (1,244; $p < .05$) sowie „sehr niedrig“ und „sehr hoch“ (1,346; $p < .05$) aus. Die grafische Darstellung in Abbildung 16 verdeutlicht diesen Zusammenhang durch einen steilen Abfall der Kurve zwischen den Faktoren „sehr niedrig“ und „hoch“ sowie „sehr niedrig“ und „sehr hoch“. Der nichtsignifikante Zusammenhang zwischen den Faktorstufen „niedrig“ und „hoch“ sowie „hoch“ und „sehr hoch“ wird grafisch durch den flacheren Verlauf der Kurve verdeutlicht.



Anmerkungen: ers_ver (Emotionsregulationsstrategie Vermeidung);
maas (Achtsamkeit)

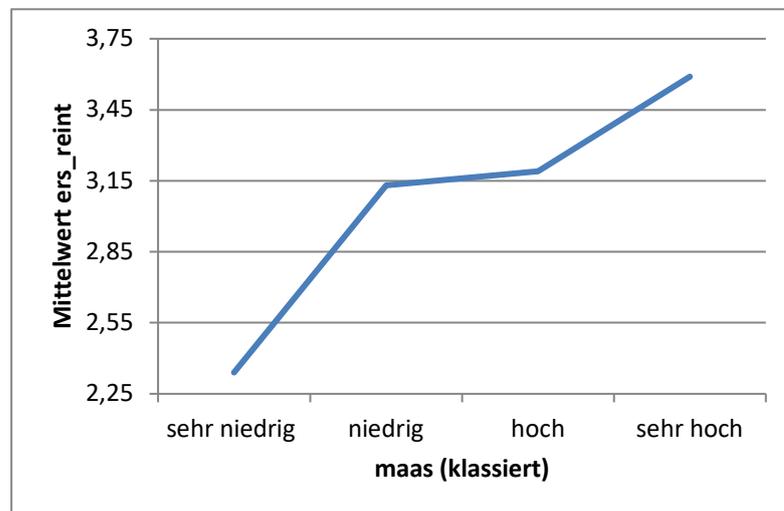
Abbildung 16: Emotionsregulationsstrategie der Vermeidung in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit (ANOVA)

Tabelle 31: Ergebnisse des Bonferroni post-hoc Tests zur Emotionsregulationsstrategie der Vermeidung in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit (ANOVA)

Abhängige Variable	Achtsamkeit		Mittlere Differenz
ERS: Vermeidung	sehr niedrig	niedrig	.857
		hoch	1.224*
		sehr hoch	1.346*
	niedrig	sehr niedrig	-.857
		hoch	.366
		sehr hoch	.488
	hoch	sehr niedrig	-1.224*
		niedrig	-.366
		sehr hoch	.122
	sehr hoch	sehr niedrig	-1.346*
		niedrig	-.488
		hoch	-.122

Anmerkungen: * = p < .05

Die Mittelwerte der abhängigen Variablen der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation weisen in Bezug zu den vier Faktorstufen der Achtsamkeit nach Analyse mit dem Bonferroni-Test, wie in Tabelle 32 dargestellt, einen signifikanten Unterschied zwischen den beiden Extremfaktoren „sehr niedrig“ und „sehr hoch“ (-1,253; $p > .05$) sowie „sehr niedrig“ und „hoch“ (-.850; $p > .05$) auf. Auch dieser Unterschied lässt sich über den deutlichen Gesamtanstieg der Kurve in der grafischen Darstellung in Abbildung 17 unmittelbar nachvollziehen. Die übrigen Faktorstufen zeigten im Umkehrschluss keinen signifikanten Unterschied auf.



Anmerkungen: ers_reint (Emotionsregulationsstrategie Reinterpretation); maas (Achtsamkeit)

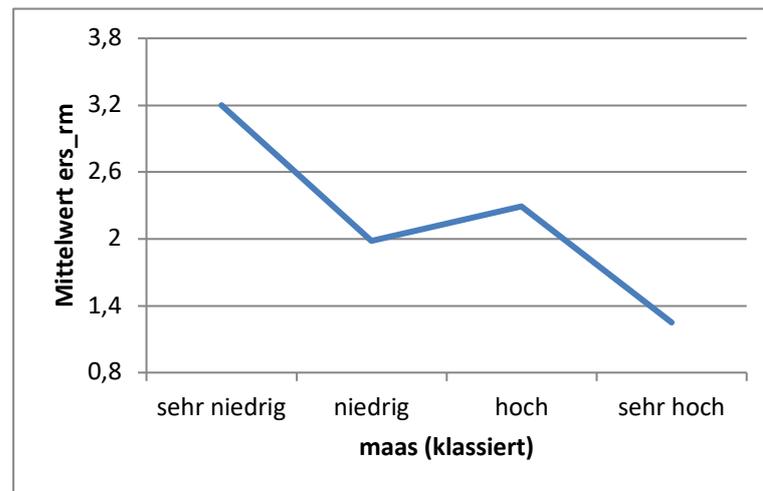
Abbildung 17: Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit (ANOVA)

Tabelle 32: Ergebnisse des Bonferroni post-hoc Tests zur Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit (ANOVA)

Abhängige Variable	Achtsamkeit		Mittlere Differenz
ERS: Reinterpretation	sehr niedrig	niedrig	-.793
		hoch	-.850*
		sehr hoch	-1,253*
	niedrig	sehr niedrig	.793
		hoch	-.056
		sehr hoch	-.459
	hoch	sehr niedrig	.850*
		niedrig	.056
		sehr hoch	-.403
	sehr hoch	sehr niedrig	1.253*
		niedrig	.459
		hoch	.403

Anmerkungen: * = $p < .05$

Die unabhängige Variable der Emotionsregulationsstrategie der Reaktionsmodulation zeigt, wie in Tabelle 33 aufgeführt, zwischen drei Faktorstufen der Achtsamkeit einen signifikanten Unterschied auf. Die Faktorstufe „sehr niedrig“ weist zu den Faktorstufen „niedrig“ (1,217; $p < .05$), „hoch“ (.908; $p < .05$) und „sehr hoch“ (1,941; $p < .05$) einen signifikanten Unterschied aus. Ebenso zeigt sich zwischen den Faktorstufen „hoch“ und „sehr hoch“ (1,033; $p < .05$) ein signifikanter Mittelwertunterschied. Aus der grafischen Darstellung in Abbildung 18 wird deutlich, dass bedingt durch den leichten Anstieg der Kurve zwischen den Faktorstufen „niedrig“ und „hoch“ kein signifikanter Unterschied erwartbar ist. Der Unterschied zwischen den Faktorstufen „niedrig“ und „sehr hoch“ verfehlt die Signifikanzgrenze nur knapp, was in der grafischen Darstellung nicht unmittelbar erkennbar ist.



Anmerkungen: ers_rm (Emotionsregulationsstrategie Reaktionsmodulation); maas (Achtsamkeit)

Abbildung 18: Emotionsregulationsstrategie der Reaktionsmodulation in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit (ANOVA)

Tabelle 33: Ergebnisse des Bonferroni post-hoc Tests zur Emotionsregulationsstrategie der Reaktionsmodulation in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit (ANOVA)

Abhängige Variable	Achtsamkeit		Mittlere Differenz
ERS: Reaktionsmodulation	sehr niedrig	niedrig	1,217*
		hoch	.908*
		sehr hoch	1,941*
	niedrig	sehr niedrig	-1,217
		hoch	-.308
		sehr hoch	.724
	hoch	sehr niedrig	-.908
		niedrig	.308
		sehr hoch	1,033*
	sehr hoch	sehr niedrig	-1,941*
		niedrig	-.724
		hoch	-1,033*

Anmerkungen: * = $p < .05$

2.1.4 Mediationsanalyse zur Prüfung des Mediatoreffekts der Emotionsregulationsstrategie „Reinterpretation“

In diesem Kapitel soll der mögliche Mediationseffekt der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation zwischen der unabhängigen Variablen der Achtsamkeit und der abhängigen Variablen der Gesprächskompetenz überprüft werden. Eine Mediatorvariable „[...] ist eine intervenierende Variable. Sie wird kausal von der unabhängigen bzw. Prädiktorvariable beeinflusst und beeinflusst dann ihrerseits kausal die abhängige bzw. Kriteriumsvariable“ (Döring & Bortz, 2016, S. 697). Von einem Mediationseffekt kann demzufolge dann ausgegangen werden, wenn eine unabhängige Variable nicht direkt, sondern über eine dritte Variable vermittelt auf die abhängige Variable einwirkt. Am Beispiel des für die Hypothese A 7 zugrunde liegenden Mediatormodells (s. Abbildung 19) soll die Mediationsanalyse kurz erläutert werden.

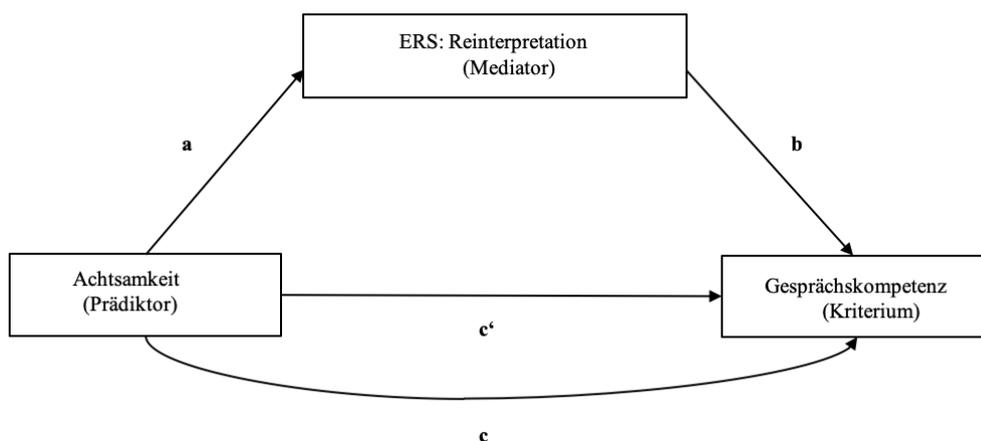


Abbildung 19: Beispiel für ein Mediationsmodell

Wie in Abbildung 15 dargestellt, ist eine Reihe von Pfaden (a , b , c , c') in der Mediationsanalyse zu unterscheiden. Der Pfad c beschreibt den totalen Effekt des Modells ((Pfad a x Pfad b) + Pfad c'), ohne Kontrolle des möglichen Mediators, hier die Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation. Der Pfad c' beschreibt dagegen lediglich den direkten Effekt der Prädiktorvariablen der Achtsamkeit auf das Kriterium der Gesprächskompetenz. Der Einfluss des möglichen Mediators wird dabei konstant gehalten. Im Pfad a wird der Effekt der Achtsamkeit auf die

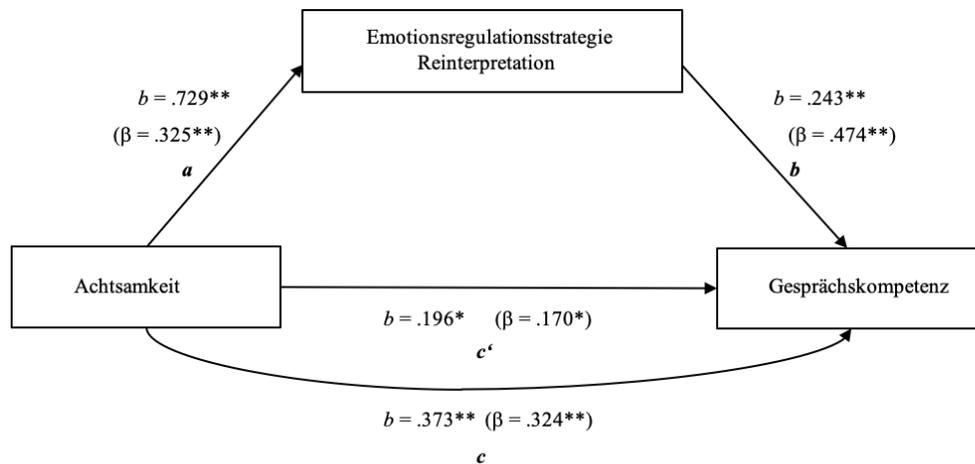
Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation, also des möglichen Mediators abgebildet. Der Pfad b kennzeichnet den Effekt des möglichen Mediators auf das Kriterium der Gesprächskompetenz. Das Produkt von Pfad a und b wird als „indirekter Effekt“ der Prädiktorvariablen auf die Kriteriumsvariable bezeichnet und gibt Auskunft über das mögliche Vorliegen einer Mediation.

Nach Baron & Kenny (1986) und Holmbeck (1997) müssen vier wesentliche Bedingungen für das Vorliegen einer Mediation erfüllt sein:

1. Die unabhängige Variable (Prädiktorvariable) muss einen signifikanten Effekt auf die abhängige Variable (Kriteriumsvariable) haben, d. h. der Pfad c muss signifikant sein.
2. Die Prädiktorvariable muss einen signifikanten Effekt auf die vermutete Mediatorvariable haben, d. h. der Pfad a muss signifikant sein.
3. Die Mediatorvariable muss ihrerseits einen signifikanten Einfluss auf die Kriteriumsvariable haben, d. h. der Pfad b muss ebenfalls signifikant sein.
4. Der Effekt der Prädiktorvariable auf die Kriteriumsvariable muss sich verringern, wenn die Mediatorvariable in die Regressionsanalyse mit aufgenommen wird.

Bei Vorliegen einer partiellen Mediation besteht nach wie vor ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Prädiktorvariablen und der Kriteriumsvariablen; jedoch kann ein substanzieller Rückgang des direkten Einflusses des Prädiktors auf das Kriterium nachgewiesen werden, wenn der Mediator konstant gehalten wird. Bei Vorliegen einer vollständigen Mediation ist der direkte Einfluss des Prädiktors auf das Kriterium unter Konstanthaltung des Mediators nicht mehr signifikant. Bei der Interpretation einer Mediationsanalyse ist jedoch unbedingt zu beachten, dass es sich bei den einzelnen Pfaden nicht grundsätzlich um eine Kausalbeziehung im mathematisch-logischen Sinne handelt. Die Grundlage der Berechnung einer Mediationsanalyse stellen die korrelativen Zusammenhänge der untersuchten Variablen dar, die keine Kausalität im mathematischen Sinne bestätigen. Ein Ursache-Wirkungs-Verhältnis zwischen Prädiktor und Kriterium setzt voraus, dass sich im Zeitverlauf zunächst der Prädiktor verändert und in der Folge erst das Kriterium eine Veränderung zeigt. Dies können Querschnittuntersuchungen im Gegensatz zu Längsschnittuntersuchungen oder experimentellen Untersuchungen letztlich nicht darstellen. Aus diesem Grund können Kausalhypothesen korrelationsstatistisch nur widerlegt, nicht jedoch eindeutig bestätigt werden. Zur Durchführung einer Mediationsanalyse ist es deshalb bedeutsam, die der Analyse zugrunde liegenden möglichen Ursache-Wirkungs-Beziehungen vorab aus theoretischen Überlegungen

stringent abzuleiten und in der Form von Hypothesen, wie in der vorliegenden Untersuchung dargestellt, zu beschreiben. Die Berechnung der hypothetischen Mediationseffekte erfolgte in dieser Arbeit über das Programm SPSS VS25 und das Zusatzmodul „Process v 3.1“. Im Rahmen dieses Zusatzmoduls wird zur statistischen Absicherung des indirekten Effekts das Bootstrapping-Verfahren nach Efron (1987) eingesetzt. Diese Methode ist ein nichtparametrisches Verfahren und statistisch robust gegenüber Verletzungen der Normalverteilungsannahme der Residuen und dem Vorhandensein möglicher Ausreißer in den Daten der Stichprobe. Darüber hinaus muss für die Methode des Bootstrapping keine Varianzhomogenität (Homoskedastizität) gegeben sein. Bootstrapping eignet sich gut für Stichprobenumfänge von $n = 50$ – 500 ; für Stichproben < 50 wird das Verfahren nicht empfohlen. Die Methode des Bootstrapping basiert auf wiederholtem Ziehen und Zurücklegen einer neuen Stichprobe aus der vorhandenen Stichprobe vom gleichen Umfang. Hier sind Ziehungen zwischen 1000 und 10 000 die Regel. Hesterberg (2015) schlägt zur endgültigen Auswertung mindestens 10 000 Durchgänge vor. Durch die wiederholten Ziehungen erhält man eine empirische Verteilung der Schätzungen für die relevanten Parameter (z. B. Regressionskoeffizienten). Aus dieser Verteilung kann in der Folge für jeden Parameter der Standardfehler geschätzt und auch jeweils ein Konfidenzintervall bestimmt werden. Das gefundene Konfidenzintervall darf zur positiven Prüfung der Signifikanz den Wert „0“ nicht umschließen. Ist dies der Fall und der Wert „0“ liegt außerhalb des Konfidenzintervalls, so bedeutet dies, dass der Effekt von „0“ signifikant verschieden ist. Die vollständigen Berechnungen aller Mediationsanalysen finden sich im Anhang 2 der vorliegenden Arbeit. Die Hypothese A 7 besagt, dass der Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Gesprächskompetenz in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche durch die Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation partiell mediiert wird. In Abbildung 20 sind die Ergebnisse der Mediationsanalyse dargestellt.



(b: Regressionskoeffizient; β : standardisierter Regressionskoeffizient; * $p < .05$; ** $p < .00$)

Abbildung 20: Mediationsanalyse zum Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch mit der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation als Mediator

In der Abbildung 20 sind die Regressionskoeffizienten (b) der einzelnen Pfade abgebildet und zusätzlich, zur besseren Vergleichbarkeit bei unterschiedlicher Skalierung, die standardisierten Regressionskoeffizienten (β). Die standardisierten Regressionskoeffizienten drücken aus, um wie viele Standardabweichungen sich die abhängige Variable bei einer Veränderung der unabhängigen Variablen um eine Standardabweichung verändert. Der totale Effekt (Pfad c) der unabhängigen Variablen der Achtsamkeit auf die abhängige Variable der Gesprächskompetenz liegt auf hochsignifikantem Niveau ($b = .373$; $p < .00$). Ebenfalls ist der Effekt der unabhängigen Variablen der Achtsamkeit auf die Mediatorvariable der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation (Pfad a) hochsignifikant ($b = .729$; $p < .00$). Der Effekt der Mediatorvariablen auf die abhängige Variable der Gesprächskompetenz (Pfad b) zeigt ebenfalls ein hochsignifikantes Niveau auf ($b = .243$; $p < .00$). Der direkte Effekt (Pfad c') der unabhängigen Variablen der Achtsamkeit auf die abhängige Variable der Gesprächskompetenz unter Konstanthaltung des Mediators kann als signifikant beschrieben werden ($b = .196$; $p < .05$). Wie aus der vollständigen Berechnung im Anhang 2 ersichtlich ist, zeigt sich als wesentliches Ergebnis der Mediationsanalyse ein indirekter Effekt von $b = .177$ (Produkt aus Pfad a x Pfad b), der nach Testung mit der Bootstrapping-Methode signifikant ist ($CI_{95\%} = .068$,

$CI_{95+} = .316$; $p < .05$). Die Signifikanz des indirekten Effekts bestätigt das Vorliegen einer Mediation. Dieses Ergebnis kann auch durch die Erfüllung der Bedingungen um Vorliegen einer Mediation nach Baron und Kenny (1986) bestätigt werden. Die von den Autoren formulierte vierte Bedingung einer deutlichen Verringerung des Effekts der unabhängigen Variablen der Achtsamkeit auf die abhängige Variable der Gesprächskompetenz unter Konstanthaltung des Mediators (Pfad c' ; $b = .196$) gegenüber dem totalen Effekt (Pfad c ; $b = .373$) wurde ebenfalls erfüllt. Somit kann im vorliegenden Fall von einer partiellen Mediation gesprochen und die Hypothese A 7 als bestätigt angesehen werden.

2.2 Achtsamkeit und subjektives Beanspruchungserleben in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche

In den folgenden Kapiteln soll der zweiten Forschungsfrage nach dem Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und erlebter psychischer Beanspruchung in der Führung von kritischen Mitarbeitergesprächen nachgegangen werden. Zunächst werden in Kapitel 2.2.1 die Mittelwerte der Beanspruchungskennwerte in den Kontexten der Arbeit, des Assessment-Centers und des kritischen Mitarbeitergesprächs miteinander verglichen, um mögliche Unterschiede zwischen den drei Kontexten festzustellen. Im folgenden Kapitel 2.2.2 werden die erfassten Beanspruchungskennwerte im Zusammenhang zu deskriptiven Merkmalen der Stichprobe betrachtet, um mögliche signifikante Korrelationen zu identifizieren und die sich daraus ergebenden Implikationen für die weitere Analyse zu berücksichtigen. Im Kapitel 2.2.3 und 2.2.4 werden dann die Beanspruchungskennwerte auf ihren Zusammenhang zur Achtsamkeit mittels Korrelationen und Varianzanalysen hin überprüft. Das Kapitel 2.2.5 betrachtet mögliche Mediationseffekte der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation zwischen Achtsamkeit und den Beanspruchungskennwerten über Mediationsanalysen.

2.2.1 Mittelwertvergleiche der Beanspruchungskennwerte über die Kontexte Arbeit, Assessment Center und kritisches Mitarbeitergespräch

Zunächst sollen die Mittelwerte der Beanspruchungskennwerte in den Kontexten der Arbeit, des Assessment-Centers (AC) und des kritischen Mitarbeitergesprächs (MAG) über einen t-Test auf Signifikanz überprüft werden. Mittels t-Test kann

entschieden werden, ob sich zwei empirisch gefundene Mittelwerte systematisch voneinander unterscheiden. Da die Beanspruchungskennwerte in Bezug auf die unterschiedlichen Kontexte im Rahmen der vorliegenden Untersuchung von den gleichen Personen erfasst wurden, handelt es sich um verbundene oder abhängige Stichproben (vgl. Bortz, 1999). Dies erfordert, dass der t-Test für abhängige Stichproben verwendet werden muss. Wie in der Abbildung 21 und in Tabelle 34 dargestellt, liegt der Mittelwert der funktionalen Beanspruchung im Kontext der Arbeit in statistisch hochsignifikanter Weise niedriger als im Kontext des Assessment-Centers ($t = -5,78$). Dies gilt auch für den Vergleich der Mittelwerte zwischen der erlebten funktionalen Beanspruchung im Kontext der Arbeit und dem kritischen Mitarbeitergespräch ($t = -4,09$). Auffallend ist, dass in beiden Fällen die erlebte funktionale Belastung am täglichen Arbeitsplatz niedriger ist als in der besonderen Situation des Assessment-Center und des kritischen Mitarbeitergesprächs. Der Unterschied der Mittelwerte zwischen dem Kontext des Assessment-Centers und dem kritischen Mitarbeitergespräch ist statistisch nicht bedeutsam.

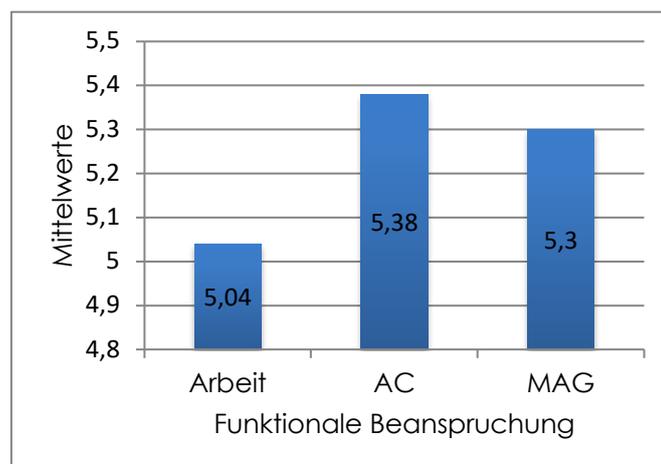


Abbildung 21: Diagramm zum Vergleich der Mittelwerte der funktionalen Beanspruchung in den Kontexten Arbeit, Assessment Center, kritisches Mitarbeitergespräch

Tabelle 34: Ergebnisse des T-Tests zum Vergleich der Mittelwerte der funktionalen Belastung für abhängige Stichproben

Paarung	<i>r</i>	<i>t</i>
fB_arb & fB_ac	.602**	-5,78**
fB_arb & fB_mag	.485**	-4,09**
fB_ac & fB_mag	.575**	1,60 n. s.

Anmerkungen: ** = $p < .01$; n. s. = nicht signifikant

fB_arb (Funktionale Beanspruchung am Arbeitsplatz); fB_ac (Funktionale Beanspruchung im Assessment Center); fB_mag (Funktionale Beanspruchung im kritischen Mitarbeitergespräch)

Der Beanspruchungskennwert der dysfunktionalen Beanspruchung zeigt, wie in der Abbildung 22 und in Tabelle 35 abgebildet, einen statistisch hochsignifikanten Anstieg über die drei Kontexte hinweg und erreicht im Kontext des kritischen Mitarbeitergesprächs und im Vergleich zwischen zum Kontext der Arbeit seine höchste Ausprägung ($t = -13,47$).

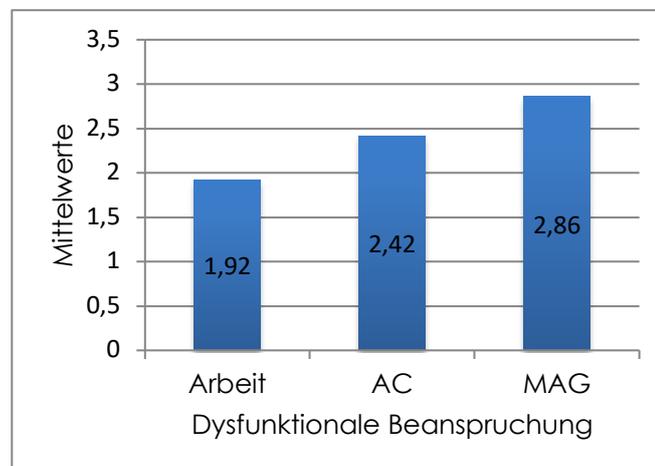


Abbildung 22: Diagramm zum Vergleich der Mittelwerte der dysfunktionalen Beanspruchung in den Kontexten Arbeit, Assessment Center, kritisches Mitarbeitergespräch

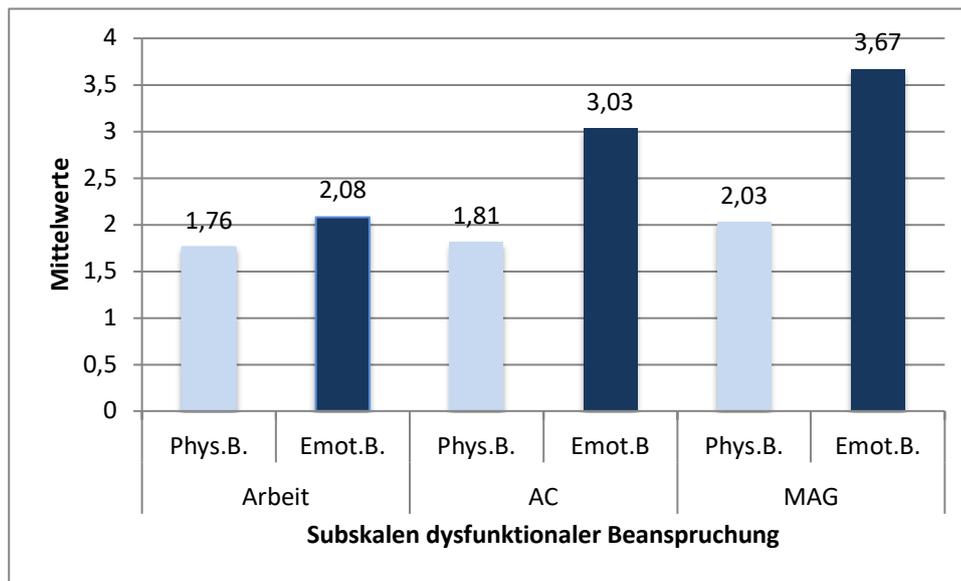
Tabelle 35: Ergebnisse des T-Tests zum Vergleich der Mittelwerte der dysfunktionalen Beanspruchung für abhängige Stichproben

Paarung	<i>r</i>	<i>t</i>
dB_arb & dB_ac	.533**	-6,67**
dB_arb & dB_mag	.610**	-13,47**
dB_ac & dB_mag	.644**	-7,51**

Anmerkungen: ** = $p < .01$;

db_arb (Dysfunktionale Beanspruchung am Arbeitsplatz); db_ac (Dysfunktionale Beanspruchung im Assessment Center); db_mag (Dysfunktionale Beanspruchung im kritischen Mitarbeitergespräch)

Dass im Kontext der Führung eines kritischen Mitarbeitergesprächs die erlebte dysfunktionale Beanspruchung am höchsten ausfällt, erscheint erwartungsgemäß und dürfte in erster Linie durch die hohe emotionale Beanspruchung in dieser Situation bestimmt sein. Um diesen Sachverhalt näher zu beleuchten, wurde die Skala der dysfunktionalen Beanspruchung an dieser Stelle in ihre beiden Subskalen der physischen Beanspruchung und der emotionalen Beanspruchung untergliedert und deren Mittelwerte über die drei Kontexte hinweg erneut miteinander verglichen. Die Ergebnisse sind in der Abbildung 23 und in Tabelle 36 dargestellt.



Anmerkungen: Pys.B. (Physische Beanspruchung); Emot.B. (Emotionale Beanspruchung); AC (Assessment Center); MAG (Kritisches Mitarbeitergespräch)

Abbildung 23: Diagramm zum Vergleich der Mittelwerte der Subskalen der dysfunktionalen Beanspruchung in den Kontexten Arbeit, Assessment Center, kritisches Mitarbeitergespräch

Tabelle 36: Ergebnisse des T-Tests zum Vergleich der Mittelwerte der Subskalen der dysfunktionalen Beanspruchung für abhängige Stichproben

Paarung	<i>r</i>	<i>t</i>
phyb_arb & phyb_ac	.615**	-.73 n. s.
phyb_arb & phyb_mag	.659**	-3,94**
phyb_ac & phyb_mag	.642**	-3,42*
emob_arb & emob_ac	.433**	-9,57**
emob_arb & emob_mag	.556**	-17,93**
emob_ac & emob_mag	.647**	-9,03**

Anmerkungen: ** = $p < .01$; n. s. = nicht signifikant;

phyb_arb (Physische Beanspruchung am Arbeitsplatz); phyb_ac (Physische Beanspruchung im Assessment Center); phyb_mag (Physische Beanspruchung im kritischen Mitarbeitergespräch); emob_arb (Emotionale Beanspruchung am Arbeitsplatz); emob_ac (Emotionale Beanspruchung im Assessment Center); emob_mag (Emotionale Beanspruchung im kritischen Mitarbeitergespräch)

Bei Betrachtung der Abbildung 23 fällt unmittelbar auf, dass die Mittelwerte der Subskala der emotionalen Beanspruchung den höchsten Anstieg über die drei Kontexte hinweg aufzeigen. Zwar ist statistisch betrachtet der Mittelwertunterschied zwischen der physischen Beanspruchung am Arbeitsplatz und im Assessment-Center nicht signifikant, während alle anderen Zusammenhänge mindestens auf dem Niveau von $p < .05$ signifikant sind. Jedoch sind die Effekte in Bezug auf die emotionale Beanspruchung deutlich stärker. Der stärkste Effekt zeigt sich im Vergleich der emotionalen Beanspruchung im Kontext der Arbeit mit der im Kontext des kritischen Mitarbeitergesprächs ($t = -17,93$). Somit erscheint der Schluss gerechtfertigt, dass in erster Linie der Anstieg der emotionalen Beanspruchung als Subskala der dysfunktionalen Beanspruchung über die drei Kontexte hinweg für den hohen Kennwert der dysfunktionalen Beanspruchung im kritischen Mitarbeitergespräch insgesamt verantwortlich ist.

Der Beanspruchungskennwert des Kontrollerlebens zeigt, wie in der Abbildung 24 und in Tabelle 37 aufgeführt, eine statistisch hochsignifikante Abnahme zwischen dem Kontext der Arbeit und dem Assessment-Center sowie zwischen der Arbeit und dem kritischen Mitarbeitergespräch. Lediglich der Unterschied zwischen dem Kontext des Assessment-Center und dem kritischen Mitarbeitergespräch befindet sich auf einem schwächeren Signifikanzniveau ($p = < .05$).

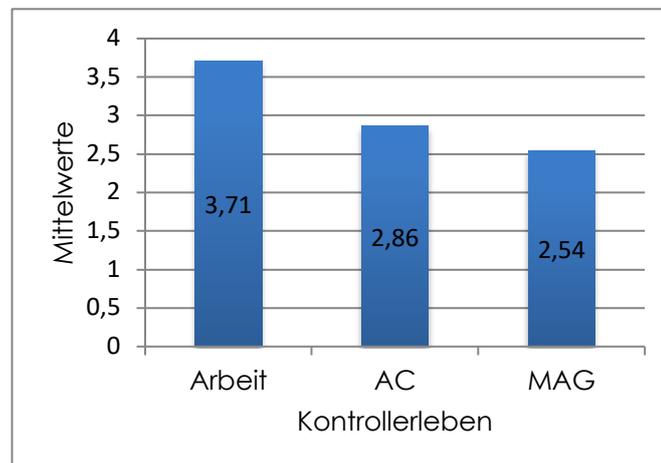


Abbildung 24: Diagramm zum Vergleich der Mittelwerte des Kontrollerlebens in den Kontexten Arbeit, Assessment Center, kritisches Mitarbeitergespräch

Tabelle 37: Ergebnisse des T-Tests für abhängige Stichproben zum Vergleich der Mittelwerte des Kontrollerlebens

Paarung	<i>r</i>	<i>t</i>
ke_arb & ke_ac	.201*	7,39**
ke_arb & ke_mag	.221*	8,89**
ke_ac & ke_mag	.485**	3,40*

Anmerkungen: * = $p < .05$; ** = $p < .01$

ke_arb (Kontrollerleben am Arbeitsplatz); ke_ac (Kontrollerleben Assessment Center); ke_mag (Kontrollerleben im kritischen Mitarbeitergespräch)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es bedeutsame Unterschiede im subjektiven Beanspruchungserleben zwischen den Kontexten der Arbeit, des Assessment-Centers und des kritischen Mitarbeitergesprächs gibt. Der Kontext des kritischen Mitarbeitergesprächs als ein zentraler Bezugspunkt der vorliegenden Untersuchung kann demnach hinsichtlich der Beanspruchungskennwerte als Kontext mit einem relativ hohen funktionalen Beanspruchungserleben und einem relativ geringen Kontrollerleben im Vergleich über die drei Kontexte hinweg beschrieben werden. In besonderer Weise ist das kritische Mitarbeitergespräch jedoch durch eine starke Erhöhung des dysfunktionalen Beanspruchungserlebens gekennzeichnet – insbesondere über die deutliche Erhöhung des damit verbundenen emotionalen Beanspruchungserlebens.

2.2.2 Korrelative Zusammenhänge mit Merkmalen der Stichprobe

In diesem Kapitel sollen mögliche korrelative Zusammenhänge zwischen den Beanspruchungskennwerten und den deskriptiven Merkmalen der Stichprobe betrachtet werden. Wie aus Tabelle 38 ersichtlich, zeigen sich keine statistisch bedeutsamen Zusammenhänge zwischen den erfassten Variablen. Insofern sind auch keine daraus abzuleitenden Effekte in den weiteren Analysen der Zusammenhänge zu berücksichtigen.

Tabelle 38: Korrelative Zusammenhänge zwischen den Beanspruchungskennwerten und deskriptiven Merkmalen der Stichprobe

	Alter	Ge- schlecht	Berufs- erfahrung	Führungs- erfahrung
Funktionale Beanspruchung (Arbeit)	-.013 n. s.	.002 n. s.	-.018 n. s.	-.008 n. s.
Dysfunktionale Beanspruchung (Arbeit)	.087 n. s.	-.027 n. s.	.079 n. s.	.052 n. s.
Kontrollerleben (Arbeit)	.145 n. s.	-.105 n. s.	.128 n. s.	.098 n. s.
Funktionale Beanspruchung (AC)	.005 n. s.	-.109 n. s.	-.002 n. s.	.008 n. s.
Dysfunktionale Beanspruchung (AC)	.044 n. s.	.171 n. s.	.059 n. s.	.040 n. s.
Kontrollerleben (AC)	-.159 n. s.	-.056 n. s.	-.082 n. s.	-.084 n. s.
Funktionale Beanspruchung (MAG)	.063 n. s.	-.113 n. s.	.050 n. s.	.009 n. s.
Dysfunktionale Beanspruchung (MAG)	.030 n. s.	.029 n. s.	.060 n. s.	.005 n. s.
Kontrollerleben (MAG)	.060 n. s.	-.047 n. s.	.059 n. s.	.099 n. s.

Anmerkungen: n. s. = nicht signifikant

2.2.3 Korrelative Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und Beanspruchungskennwerten

In diesem Kapitel sollen zunächst die korrelativen Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und den Beanspruchungskennwerten über die drei Kontexte (Arbeit, Assessment-Center und kritisches Mitarbeitergespräch) betrachtet werden. Wie in Tabelle 39 aufgeführt, zeigt sich für den Kontext der Arbeit ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen den Variablen der Achtsamkeit und der funktionalen Beanspruchung (.196; $p < .05$) und ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen den Variablen der Achtsamkeit und der dysfunktionalen Beanspruchung (-.255; $p < .05$). In der Klassifikation von Cohen (1988) sind beide Korrelationen jedoch noch als gering zu bewerten. Ebenso trifft dies für den Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und dysfunktionaler Beanspruchung im Kontext des Assessment-Center mit einer signifikanten negativen Korrelation (-.215; $p < .05$) zu. In Bezug auf die Führung eines kritischen Mitarbeitergesprächs zeigen sich zwei signifikante Zusammenhänge. Der Zusammenhang zwischen dysfunktionaler Beanspruchung und Achtsamkeit ist hochsignifikant (-.425; $p < .01$) und kann nach Cohen als mittlere

Korrelation eingestuft werden. Damit kann die Hypothese B.1, die besagt, dass es einen solchen negativen Zusammenhang gibt, bestätigt werden. Ein weiterer signifikanter Zusammenhang betrifft die Achtsamkeit und das Kontrollerleben im kritischen Mitarbeitergespräch. Hier zeigt sich ein signifikant positiver Zusammenhang zur Achtsamkeit (.247; $p < .05$), der nach Cohen aber noch als gering eingestuft werden muss. Dennoch bestätigt dieses Ergebnis die Hypothese B.2, die einen positiven Zusammenhang zwischen der Achtsamkeit und dem Kontrollerleben im kritischen Mitarbeitergespräch postuliert. Wie bereits in Teil B, Kapitel 10.4 erwartet, kann kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Achtsamkeit und dem funktionalen Beanspruchungserleben im kritischen Mitarbeitergespräch gezeigt werden.

Tabelle 39: Korrelation zwischen Achtsamkeit und Beanspruchungskennwerten in drei Kontexten (Arbeit, Assessment-Center, kritisches Mitarbeitergespräch)

Beanspruchungskennwerte	M	SD	Achtsamkeit
Funktionale Beanspruchung (Arbeit)	5,04	.80	.196*
Dysfunktionale Beanspruchung (Arbeit)	1,92	.91	-.255**
Kontrollerleben (Arbeit)	3,71	1,16	.036 n. s.
Funktionale Beanspruchung (AC)	5,38	.54	.145 n. s.
Dysfunktionale Beanspruchung (AC)	2,42	.80	-.215*
Kontrollerleben (AC)	2,86	.80	.137 n. s.
Funktionale Beanspruchung (MAG)	5,30	.52	.068 n. s.
Dysfunktionale Beanspruchung (MAG)	2,86	.83	-.425**
Kontrollerleben (MAG)	2,54	1,17	.247**

Anmerkungen: * = $p < .05$; ** = $p < .01$; n. s. = nicht signifikant; AC (Assessment-Center);
MAG (kritisches Mitarbeitergespräch)

2.2.4 Varianzanalysen zum Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Beanspruchungskennwerten

In diesem Kapitel sollen die im vorigen Kapitel ermittelten Korrelationsergebnisse zwischen den Variablen der Achtsamkeit und den Beanspruchungskennwerten im Kontext des kritischen Mitarbeitergesprächs einer einfaktorischen Varianzanalyse unterzogen werden. Da die beiden zentralen Erkenntnisinteressen der vorliegenden Untersuchung die Bedeutung der Achtsamkeit in Bezug auf die Gesprächsführung

im kritischen Mitarbeitergespräch und die damit einhergehende psychische Beanspruchung betreffen, werden in die Varianzanalyse nur die Beanspruchungskennwerte aus dem Kontext des kritischen Mitarbeitergesprächs einbezogen. Der Beanspruchungskennwert der funktionalen Beanspruchung wird nicht einbezogen, da dieser keine signifikante Korrelation zur Achtsamkeit, wie im vorigen Kapitel dargestellt, aufweist.

Die Homogenität der Varianzen wurde mit dem Levene-Test überprüft, und die Nullhypothese (es besteht Homogenität der Varianzen) musste nicht verworfen werden. Die unabhängige Variable der Achtsamkeit wurde, wie auch in der im Teil D, Kapitel 2.1.3 beschriebenen Varianzanalyse, in vier Faktorstufen (sehr niedrig, niedrig, hoch und sehr hoch) durch Berechnung der Quartile klassiert. Wie aus Tabelle 40 ersichtlich, zeigt die abhängige Variable der dysfunktionalen Beanspruchung im Kontext des kritischen Mitarbeitergesprächs hinsichtlich ihrer Mittelwerte in Abhängigkeit von den vier Faktorstufen der Achtsamkeit hochsignifikante Unterschiede auf ($F = 10,17$; $p < .01$) auf. Die Effektstärke $\eta^2 = .20$ kann nach der Klassifikation von Cohen (1988), wie im Teil D Kapitel 2.1.3 ausgeführt, als stark beschrieben werden. Für den Beanspruchungskennwert des Kontrollerlebens im Kontext des kritischen Mitarbeitergesprächs kann ebenfalls ein signifikanter Mittelwertunterschied ($F = 3,24$; $p < .05$) festgestellt werden. Die Effektstärke $\eta^2 = .07$ kann als mittelstark bewertet werden.

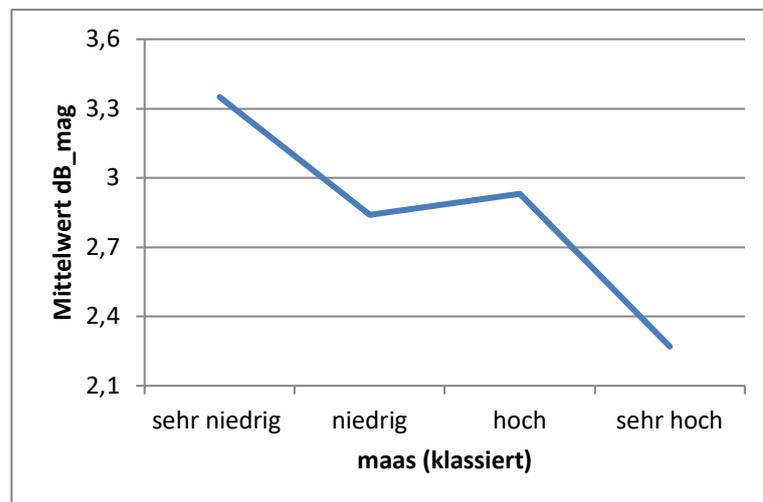
Tabelle 40: Dysfunktionale Beanspruchung und Kontrollerleben im kritischen Mitarbeitergespräch in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit

	F	η^2	Achtsamkeit			
			sehr niedrig	niedrig	hoch	sehr hoch
Dysfunktionale Beanspruchung	10,17**	.20	3,35	2,84	2,93	2,78
Kontrollerleben	3,24*	.07	2,13	2,62	2,42	3,03

Anmerkungen: * = $p < .05$; ** = $p < .01$

Nachdem für die abhängigen Variablen der dysfunktionalen Beanspruchung und des Kontrollerlebens im Kontext des kritischen Mitarbeitergesprächs signifikante und hochsignifikante Mittelwertunterschiede zwischen den vier Faktorstufen der unabhängigen Variablen der Achtsamkeit festgestellt werden konnten, sollen im

nächsten Schritt auch für diese Variablen die Unterschiede im Detail betrachtet werden. Ziel dabei ist es festzustellen, zwischen welchen Faktorstufen die signifikanten Unterschiede jeweils bestehen. Hierzu wurde erneut der Bonferroni-post-hoc-Test durchgeführt; die Ergebnisse sind in den Tabellen 41 und 42 dargestellt. Zusätzlich sind die Mittelwerte der abhängigen Variablen in Bezug auf die vier Faktorstufen der Achtsamkeit in den Abbildungen 25 und 26 grafisch dargestellt. In Bezug auf die abhängige Variable der dysfunktionalen Beanspruchung zeigt der Bonferroni-Test signifikante Unterschiede zwischen den Faktorstufen „sehr niedrig“ und „sehr hoch“ (1,074; $p < .05$), „niedrig“ und „sehr hoch“ (.568; $p < .05$) sowie „hoch“ und „sehr hoch“ (.654; $p < .05$) der unabhängigen Variablen der Achtsamkeit auf. Dies wird auch in der grafischen Darstellung in Abbildung 25 durch den steilen Verlauf der Kurve in Bezug auf die Faktorstufe „sehr hoch“ optisch unmittelbar sichtbar.



Anmerkungen: db_mag (Dysfunktionale Beanspruchung im kritischen Mitarbeitergespräch); maas (Achtsamkeit)

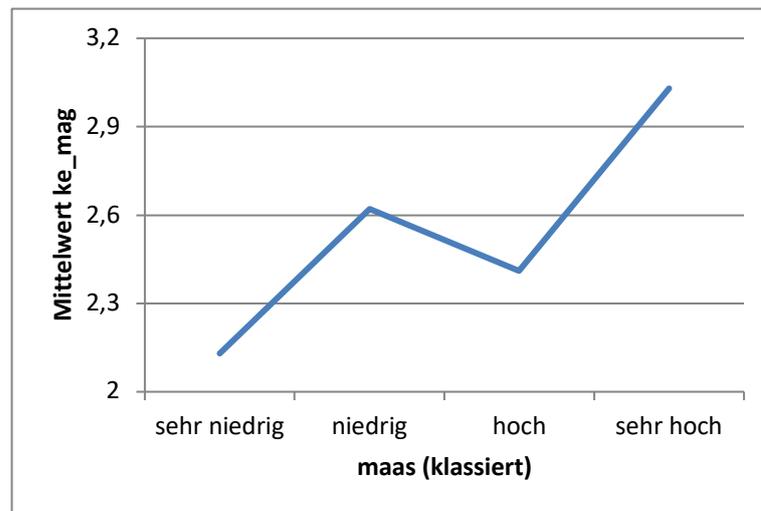
Abbildung 25: Ergebnisse des Bonferroni post-hoc Tests zur dysfunktionalen Beanspruchung im kritischen Mitarbeitergespräch in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit (ANOVA)

Tabelle 41: Ergebnisse des Bonferroni post-hoc Tests zur dysfunktionalen Beanspruchung im kritischen Mitarbeitergespräch in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit (ANOVA)

Abhängige Variable	Achtsamkeit		Mittlere Differenz
Dysfunktionale Beanspruchung	sehr niedrig	niedrig	.505
		hoch	.419
		sehr hoch	1,074*
	niedrig	sehr niedrig	-.505
		hoch	-.085
		sehr hoch	.568*
	hoch	sehr niedrig	-.419
		niedrig	.085
		sehr hoch	.654*
	sehr hoch	sehr niedrig	-1,074*
		niedrig	-.568*
		hoch	-.654*

Anmerkungen: * = $p < .05$

Für die abhängige Variable des Kontrollerlebens im kritischen Mitarbeitergespräch zeigt sich lediglich zwischen den Faktorstufen „sehr niedrig“ und „sehr hoch“ ein signifikanter Unterschied (-0.901 ; $p < .05$), wie in Tabelle 42 dargestellt. Die grafische Darstellung in Abbildung 26 zeigt dieses Ergebnis über den steilen Gesamtanstieg der Kurve.



Anmerkungen: ke_mag (Kontrollerleben im kritischen Mitarbeitergespräch);
maas (Achtsamkeit)

Abbildung 26: Ergebnisse des Bonferroni post-hoc Tests zum Kontrollerleben im kritischen Mitarbeitergespräch in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit (ANOVA)

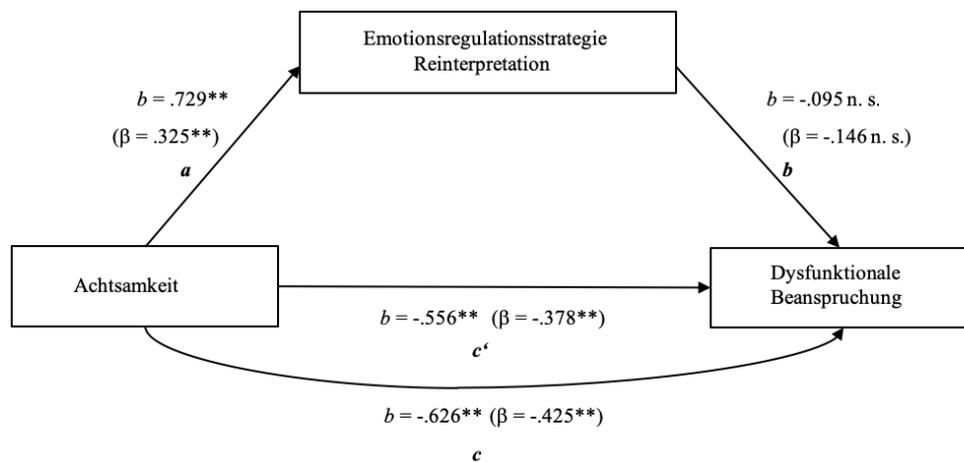
Tabelle 42: Ergebnisse des Bonferroni post-hoc Tests zum Kontrollerleben in Abhängigkeit von vier Faktorstufen der Achtsamkeit (ANOVA)

Abhängige Variable	Achtsamkeit		Mittlere Differenz
Kontrollerleben	sehr niedrig	niedrig	-.487
		hoch	-.283
		sehr hoch	-.901*
	niedrig	sehr niedrig	.487
		hoch	.204
		sehr hoch	-.413
	hoch	sehr niedrig	.283
		niedrig	-.204
		sehr hoch	-.617
	sehr hoch	sehr niedrig	.901*
		niedrig	.413
		hoch	.617

Anmerkungen: * = p < .05

2.2.5 Mediationsanalysen zur Prüfung des Mediatoreffekts der Emotionsregulationsstrategie „Reinterpretation“

In diesem Kapitel sollen die möglichen Mediatoreffekte der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation auf den Zusammenhang zwischen der unabhängigen Variablen der Achtsamkeit und den abhängigen Variablen der dysfunktionalen Beanspruchung und des Kontrollerlebens im kritischen Mitarbeitergespräch, wie in den Hypothesen B3 und B4 formuliert, überprüft werden. In der Hypothese B 3 wurde ein Mediatoreffekt der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation auf das dysfunktionale Beanspruchungserleben im kritischen Mitarbeitergespräch postuliert. Die Ergebnisse der durchgeführten Mediationsanalyse zeigt Abbildung 27.



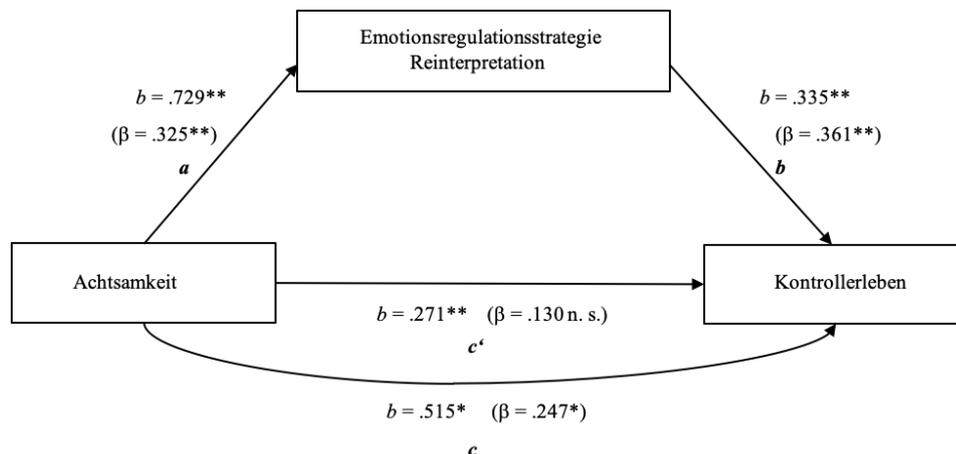
(b: Regressionskoeffizient; β : standardisierter Regressionskoeffizient; * $p < .05$; ** $p < .00$; n. s. = nicht signifikant)

Abbildung 27: Mediationsanalyse zum Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und dysfunktionaler Beanspruchung im kritischen Mitarbeitergespräch mit der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation als Mediator

Der totale Effekt (Pfad *c*) der unabhängigen Variablen der Achtsamkeit auf die abhängige Variable der dysfunktionalen Beanspruchung liegt auf hochsignifikantem Niveau ($b = -.626$; $p < .00$). Ebenfalls ist der Effekt der unabhängigen Variablen der Achtsamkeit auf die Mediatorvariable der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation (Pfad *a*) hochsignifikant ($b = .729$; $p < .00$). Der Effekt der Mediatorvariablen auf die abhängige Variable der dysfunktionalen Beanspruchung (Pfad

b) zeigt jedoch ein nicht signifikantes Niveau auf ($b = -.095$; n. s.). Der direkte Effekt (Pfad c') der unabhängigen Variablen der Achtsamkeit auf die abhängige Variable der dysfunktionalen Beanspruchung unter Konstanthaltung des Mediators ist ebenfalls hochsignifikant ($b = -.556$; $p < .00$). Wie aus der vollständigen Berechnung im Anhang 2 ersichtlich ist, zeigt sich als wesentliches Ergebnis der Mediationsanalyse ein indirekter Effekt von $b = -.069$ (Produkt aus Pfad a x Pfad b), der nach Testung mit der Bootstrapping-Methode jedoch nicht signifikant ist ($CI_{95-} = -.172$, $CI_{95+} = .013$). Die fehlende Signifikanz des indirekten Effekts zeigt, dass keine Mediation vorliegt. Dieses Ergebnis wird auch durch die Nichterfüllung der dritten von Baron und Kenny (1989) beschriebenen Bedingung unterstützt. Demnach muss ein signifikanter Effekt der Mediatorvariablen auf die Kriteriumsvariable nachgewiesen sein. Die sich aus diesen Erkenntnissen ergebende Schlussfolgerung besteht in der Ablehnung der Hypothese B 3.

Mit der Hypothese B 4 wird die Behauptung eines Mediatoreffekts der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation auf den Zusammenhang zwischen der unabhängigen Variablen der Achtsamkeit und der abhängigen Variablen des Kontrollerlebens in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche aufgestellt. In Abbildung 28 sind die in dieser Mediationsanalyse gefundenen Effekte dargestellt.



(b: Regressionskoeffizient; β : standardisierter Regressionskoeffizient; * $p < .05$; ** $p < .00$)

Abbildung 28: Mediationsanalyse zum Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Kontrollerleben im kritischen Mitarbeitergespräch und der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation als Mediator

Der totale Effekt (Pfad *c*) der unabhängigen Variablen der Achtsamkeit auf die abhängige Variable des Kontrollerlebens liegt auf signifikantem Niveau ($b = .373$; $p < .00$). Ebenfalls ist der Effekt der unabhängigen Variablen der Achtsamkeit auf die Mediatorvariable der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation (Pfad *a*) signifikant ($b = .729$; $p < .00$). Der Effekt der Mediatorvariable auf die abhängige Variable des Kontrollerlebens (Pfad *b*) zeigt ebenfalls ein signifikantes Niveau auf ($b = .335$; $p < .00$). Dies gilt auch für den direkten Effekt (Pfad *c'*) der unabhängigen Variablen der Achtsamkeit auf die abhängige Variable des Kontrollerlebens unter Konstanthaltung des Mediators ($b = .271$; $p < .00$). Wie auch bei dieser Mediationsanalyse aus der vollständigen Berechnung im Anhang 2 ersichtlich ist, zeigt sich als wesentliches Ergebnis der Mediationsanalyse ein indirekter Effekt von $b = .244$ (Produkt aus Pfad *a* x Pfad *b*), der nach Testung mit der Bootstrapping-Methode signifikant ist ($CI_{95-} = .072$, $CI_{95+} = .491$; $p < .05$). Die Signifikanz des indirekten Effekts bestätigt das Vorliegen einer Mediation. Dieses Ergebnis kann auch durch die Erfüllung der Bedingungen um Vorliegen einer Mediation nach Baron und Kenny (1986) bestätigt werden. Die von den Autoren formulierte vierte Bedingung einer deutlichen Verringerung des Effekts der unabhängigen Variablen der Achtsamkeit auf die abhängige Variable des Kontrollerlebens unter Konstanthaltung des Mediators (Pfad *c'*; $b = .271$) gegenüber dem totalen Effekt (Pfad *c*; $b = .515$) wurde ebenfalls erfüllt. Somit liegt eine partielle Mediation vor, und die Hypothese B 4 kann als bestätigt angesehen werden.

E Diskussion

1 Diskussion der Ergebnisse

Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung war, wie in der Einleitung ausführlich dargestellt, die Fragestellung, ob und inwiefern das Konzept der Achtsamkeit im Kontext von Führungsaufgaben bedeutsam ist und in empirischer Hinsicht die mögliche Bedeutsamkeit statistisch abgesichert werden kann. In der bisherigen, nur mit wenigen Studien belegten Forschung zur Achtsamkeit im Kontext von Führungsaufgaben wurden, wie auch in Untersuchungen im gesundheitswissenschaftlichen Bereich, in erster Linie die stressreduzierenden und damit intraindividuellen Effekte achtsamkeitsbasierter Interventionen mit Mitarbeitern und Führungskräften untersucht. Wie in Teil B, Kapitel 9.2 dargestellt, fokussieren bis zum heutigen Tag lediglich einige Untersuchungen mögliche interindividuelle Effekte von Achtsamkeit im Kontext von Führungsaufgaben in Organisationen. Hierzu erste und weiterführende Erkenntnisse zu gewinnen, war das Ziel der vorliegenden Arbeit. Um die Bedeutung der Achtsamkeit im Kontext von Führungsaufgaben untersuchen zu können, wurde aus dem breiten Spektrum möglicher Führungsaufgaben die Führung kritischer Mitarbeitergespräche als eine zentrale Form unmittelbarer Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ausgewählt. Die individuelle Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern stellt nach Neuberger (2015), wie in Teil B, Kapitel 10.1 bereits zitiert, den „Flaschenhals“ für alle Aufgaben dar, die Führungskräfte in Organisationen zu bewältigen haben. Der Führung kritischer Mitarbeitergespräche kommt im Rahmen der Führungsaufgaben eine besondere Herausforderung zu, da die diesen Gesprächen zugrunde liegenden Ausgangssituationen nicht zu akzeptierende Leistungen und/oder Verhaltensweisen von Mitarbeitern darstellen. Neuberger (2015) erwartet insbesondere in solchen Gesprächssituationen Schwierigkeiten, da diese vom Anlass her potenziell konfliktär verlaufen können. Hierdurch erhalten diese Gespräche eine wichtige Bedeutung für die zukünftige Qualität der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern – und damit letztlich für die Leistungserstellung der gesamten Organisation. Die vorliegende Untersuchung wurde mit einer Stichprobe von 124 Führungs- und Führungsnachwuchskräften durchgeführt. Die Datenerhebung erfolgte im Rahmen mehrerer Verfahren zur Potenzialanalyse in der Form von Assessment-Centern.

Auf der Basis der theoretischen Erörterungen zum Konzept der Achtsamkeit und dessen möglicher Wirkungen wurde die Hypothese aufgestellt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der individuellen Ausprägung der Achtsamkeit und der

Gesprächskompetenz in kritischen Mitarbeitergesprächen vorhanden ist. Diese Hypothese konnte auf Basis der Stichprobe dieser Untersuchung bestätigt werden. Es zeigte sich ein signifikanter korrelativer Zusammenhang ($r = .324$; $p < .00$) zwischen der Ausprägung individueller Achtsamkeit und der Gesprächskompetenz der Führungskräfte in der Führung eines kritischen Mitarbeitergesprächs. Dieser entspricht in einem linearen Regressionsmodell einem Bestimmtheitsmaß von $r^2 = .105$ und damit einer Varianzaufklärung von ca. 10 % im Erfolgskriterium. Die Korrelation beider Variablen miteinander kann nach Cohen (1988) als mittelstark beschrieben werden. Die Varianzaufklärung erscheint mit lediglich ca. 10 % zunächst jedoch eher gering. Dies entspricht aber in so weit den Erwartungen, als dass die Vorhersage der Qualität in der Führung eines kritischen Mitarbeitergesprächs von einer Vielzahl von Faktoren abhängig ist (bspw. Erfahrung im Umgang mit kritischen Gesprächssituationen, Aspekte individueller Vorbereitungen auf derartige Gespräche, persönlicher Kommunikationsstil der Führungskraft, Erfahrungen in der Interaktion mit dem individuellen Mitarbeiter, Erwartungen der Organisationen an die Führung derartiger Gespräche, weitere Merkmale der Persönlichkeit der Führungskraft und des Mitarbeiters), die in der vorliegenden Untersuchung nicht operationalisiert und als weitere Variable einbezogen wurden. Darüber hinaus ergibt sich eine hohe Komplexität derartiger Interaktionssituationen, die aus der Rekursivität des Kommunikationsprozesses resultiert und vorab nicht vollständig determinierbar und damit durch die Führungskraft auch nicht vollständig steuerbar ist (vgl. Ludewig, 2005).

Eine einfaktorielle Varianzanalyse wurde mit dem Ziel einer differenzierteren Betrachtung des korrelativen Zusammenhangs zwischen den Variablen der Achtsamkeit und der Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch im Anschluss durchgeführt. Nach Klassierung der Achtsamkeit entlang der Quartile der Verteilung in vier Faktorstufen zeigte sich ein mittelstarker Effekt in Bezug auf die abhängige Variable der Gesprächskompetenz. Der anschließend durchgeführte Bonferroni-post-hoc-Test gab darüber Aufschluss, dass sich dieser deutliche Effekt ausschließlich aus dem Unterschied zwischen den beiden Faktorstufen der sehr niedrigen und sehr hohen Ausprägung der Achtsamkeit ergibt. Dies bedeutet, dass Führungskräfte mit einer sehr hohen Ausprägung der Achtsamkeit eine signifikant qualitativ bessere Gesprächsführung im kritischen Mitarbeitergespräch zeigten, als dies Führungskräften mit sehr niedrigen Ausprägungen der Achtsamkeit möglich war. Ausschließliche Extremgruppenvergleiche weisen stets die Tendenz auf, den möglichen Effekt für die gesamte Stichprobe zu überschätzen und den mittleren Bereich der Variablen unberücksichtigt zu lassen (Döring & Bortz, 2016). Insofern ist das

hier gefundene Ergebnis aber aufschlussreich dahingehend, dass der mittelstarke Effekt der unabhängigen Variablen der Achtsamkeit auf die abhängige Variable der Gesprächskompetenz tatsächlich nur für die beiden Extremgruppen gefunden wurde. Dass bei mittleren Ausprägungsgraden der Achtsamkeit dieser Effekt nicht auftritt, kann als ein limitierender Aspekt im Hinblick auf mögliche Implikationen für die Führungspraxis und die Wirkung achtsamkeitsbasierter Fortbildungsprogramme für Führungskräften betrachtet werden.

Überraschend an dieser Stelle ist, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Qualität in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche durch die Führungskräfte und deren Führungserfahrung, gemessen in Jahren, besteht. Dies kann möglicherweise dadurch erklärt werden, dass die Anzahl an Jahren persönlicher Führungserfahrung noch keine Aussage darüber ermöglicht, inwieweit die erlebten Führungssituationen durch die Führungskraft mit dem Ziel des persönlichen Lernens und der persönlichen Weiterentwicklung jeweils kritisch reflektiert wurden. Bezogen auf die spezifische Stichprobe dieser Untersuchung kann zudem von einer hohen Homogenität in der Anzahl der Jahre in einer Führungsfunktion mit einem Mittelwert von 2,4 Jahren und einer Standardabweichung von 2,7 Jahren ausgegangen werden. Die insgesamt noch als relativ kurze Zeitspanne zu bezeichnende Dauer nach der Übernahme einer ersten Führungsfunktion schränkt die Bandbreite möglicher Erfahrungen im Umgang mit kritischen Gesprächssituationen noch deutlich ein und stellt hier ebenfalls einen möglichen weiteren Erklärungsansatz in Bezug auf vorgefundenen Ergebnisse dar.

Die Zusammenhänge zwischen der individuellen Ausprägung der Achtsamkeit und weiteren deskriptiven Merkmalen der Stichprobe (Geschlecht, Alter, Berufserfahrung) zeigten keine statistisch signifikanten Zusammenhänge auf. Ebenso wie die Führungserfahrung zeigten auch die Variablen des Geschlechts, des Alters und der Berufserfahrung keinen signifikanten Zusammenhang zur Variable der Gesprächskompetenz in kritischen Mitarbeitergesprächen auf. Somit wurden diese Merkmale nicht in die weiteren Analysen im Rahmen der vorliegenden Untersuchung einbezogen und auch nicht kontrolliert.

Das Konzept der Achtsamkeit umfasst, wie in Teil B, Kapitel 6 ausgeführt, eine Reihe von Faktoren, über die Achtsamkeit grundsätzlich wirksam werden kann. Nach Glomb et al. (2011) kann die Verbesserung der Selbstregulation in kognitiver, emotionaler und verhaltensbezogener Weise als Zielgröße und Wirkfaktor der Achtsamkeit betrachtet werden. Unter Bezugnahme auf Weibler (2016) konnte die Annahme abgeleitet werden, dass die emotionale Selbstregulation der

Führungskräfte im Rahmen der Führung kritischer Mitarbeitergespräche eine besondere Bedeutung besitzt. Aufbauend auf die von Gross (1998) beschriebenen Emotionsregulationsstrategien und deren Unterteilung in antezedenz- und reaktionsfokussierte Strategien und die von Diefendorff et al. (2008) weiter differenzierten Strategien wurden die Hypothesen abgeleitet, dass ein negativer Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und den Emotionsregulationsstrategien der Relativierung, der Vermeidung und der Reaktionsmodulation besteht. Diese Hypothesen konnten in der vorliegenden Untersuchung teilweise bestätigt werden. So zeigte sich, dass die Emotionsregulationsstrategien der Vermeidung und der Reaktionsmodulation in einem signifikant negativen Zusammenhang zur Achtsamkeit stehen. Hieraus kann abgeleitet werden, dass diese Strategien grundsätzlich mit dem Konzept der Achtsamkeit nicht vereinbar sind. Die mit der Achtsamkeit geforderte vorbehaltlose Hinwendung auf die Erfahrungen des gegenwärtigen Augenblicks steht diametral der Strategie der Vermeidung entgegen. Ebenso ist die Modulation der eigenen Reaktionen im Sinne einer aktiven Unterdrückung erlebter Emotionen oder der Vortäuschung nicht vorhandener positiver Emotionen mit dem Konzept der Achtsamkeit nicht zu verbinden. Der postulierte negative Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Relativierung konnte hingegen nicht nachgewiesen werden. Die Strategie der Relativierung wurde im Rahmen der Datenaufbereitung der vorliegenden Untersuchung auf Basis einer faktorenanalytischen Untersuchung des gesamten Inventars zu Strategien der Emotionsregulation von Diefendorff et al. (2008) als eigenständiger Faktor extrahiert (Teil D, Kapitel 1.1.1). In der ursprünglichen Version gehörten auch die auf dem neuen Faktor der Relativierung ladenden Items zur Strategie des kognitiven Wandels. Jedoch erscheint die Emotionsregulationsstrategie der Relativierung mit dem Konzept der Achtsamkeit nur schwer vereinbar. Die offene und bewertungsfreie Wahrnehmung dessen, was sich im gegenwärtigen Moment im Erfahrungsfeld zeigt, würde durch den Vergleich mit vergangenen oder möglichen zukünftigen Erfahrungen verknüpft und würde damit eine unmittelbare Betrachtung dessen, was sich aktuell zeigt, möglicherweise verzerren. Mit Bezug auf das Konzept der Achtsamkeit erscheint die Herauslösung der Items, die eine Relativierung im Rahmen der Emotionsregulationsstrategie des kognitiven Wandels beschreiben, folgerichtig. Obwohl die aufgestellte Hypothese eines negativen Zusammenhangs zur Achtsamkeit nicht bestätigt werden konnte, kann auf Basis der Erkenntnis, dass es keinen bedeutsamen korrelativen Zusammenhang zur Achtsamkeit gibt, die Herauslösung der entsprechenden Items und deren Zusammenfassung in einem eigenständigen Faktor als konzeptionell berechtigt angesehen werden

Die formulierte Hypothese eines negativen Zusammenhangs zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Problemlösung konnte in dieser Arbeit ebenfalls nicht bestätigt werden. Es zeigte sich kein bedeutsamer Zusammenhang zwischen diesen beiden Variablen. Der Grund für den nicht nachgewiesenen negativen Zusammenhang könnte im Selbstverständnis vieler Führungskräfte liegen, die Lösung von Problemen als eine wesentliche Aufgabenstellung und Herausforderung in der Führungsarbeit zu betrachten (Doppler, 2009; Blessin & Wick, 2017). Achtsamkeit beschreibt die vorurteilsfreie Hinwendung zu den Erfahrungen des gegenwärtigen Augenblicks und ermöglicht darüber potenziell auch den unvoreingenommenen Blick auf mögliche Soll-Ist-Diskrepanzen in der Umwelt. Aus dem beschriebenen Selbstverständnis in der Rolle als Führungskraft kann somit die Emotionsregulationsstrategie der Problemlösung möglicherweise eine vertraute Form des Umgangs mit kritischen Situationen und den sich daraus entwickelnden Emotionen auch für eher achtsame Führungskräfte darstellen und auf dieser Basis eine nahezu automatisierte Reaktion der schnellen Lösung von Problemen, in Übereinstimmung mit dem Selbstbild der Führungskraft als Problemlöser, evozieren.

Ein zentrale Hypothese dieser Arbeit beschreibt den möglichen positiven Zusammenhang zwischen der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation und der individuellen Ausprägung der Achtsamkeit. Dieser Zusammenhang konnte auf hochsignifikantem Niveau nachgewiesen werden. Auf der Ebene der einzelnen Items umfasst die Subskala der Reinterpretation die Aspekte der Neubewertung der Situation in einem positiven Licht, des Herausfindens der „witzigen“ Seite der Situation und des daran Denkens, wie die andere Person sich fühlt. Das letztgenannte Item fokussiert deutlich den Aspekt der Empathie für den Gesprächspartner und bezieht damit indirekt den von Glomb et al. (2011) beschriebenen Wirkfaktor der Empathie in die Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation mit ein. Ebenfalls umfasst die Strategie der Reinterpretation in der hier verwendeten Operationalisierung über die revidierte Skala von Diefendorff et al. (2008) den von Shapiro et al. (2006) als „Repercieving“ bezeichneten, wesentlichen Wirkfaktor der Achtsamkeit. Insofern überrascht die Bestätigung der Hypothese eines positiven Zusammenhangs zwischen Achtsamkeit und der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation nicht.

Mit dem Ziel einer differenzierteren Betrachtung der Zusammenhänge zwischen der Achtsamkeit und jenen Emotionsregulationsstrategien, die einen signifikanten Zusammenhang zur Achtsamkeit aufzeigten (Emotionsregulationsstrategien der Vermeidung, der Reaktionsmodulation und der Reinterpretation), wurden einfaktorielle Varianzanalysen durchgeführt. Die gefundenen signifikanten Effektstärken

können unter Bezug auf Cohen (1988) für den Zusammenhang zwischen der Achtsamkeit und den Emotionsregulationsstrategien der Vermeidung und der Reaktionsmodulation als stark bewertet werden. Dieses Ergebnis unterstreicht die in den zugrunde liegenden Hypothesen formulierten negativen Zusammenhänge zwischen den beiden Strategien und der Achtsamkeit. Die Stärke des Effekts bestätigt die grundsätzliche Nichtvereinbarkeit der beiden Emotionsregulationsstrategien mit dem Konzept der Achtsamkeit.

Bei der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation zeigte sich in Bezug auf die vier Faktorstufen der Achtsamkeit ein signifikanter und als mittelstark zu bewertender Effekt. Die differenziertere Betrachtung dieses Effekts über den Bonferroni-post-hoc-Test bot ein ähnliches Bild, wie dies auch beim grundlegenden signifikanten Zusammenhang zwischen der Achtsamkeit und der Gesprächskompetenz der Fall war. Der gefundene Effekt kann lediglich zwischen den Extremgruppen sehr hoher bzw. sehr niedriger Ausprägung der Achtsamkeit nachgewiesen werden. Im mittleren Ausprägungsgrad der Variablen ist dieser Effekt somit nicht erkennbar.

Das in dieser Untersuchung beschriebene, grundlegende Forschungsmodell (s. Abbildung 10, S. 102) postuliert auf Basis theoretischer Überlegungen einen positiven Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Gesprächskompetenz in der Führung eines kritischen Mitarbeitergesprächs, welcher über eine medierende Funktion der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation verstärkt wird. Die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung durchgeführte Mediationsanalyse zeigte einen signifikanten Mediationseffekt der Mediatorvariablen der Reinterpretation auf den Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Gesprächskompetenz in der Führung eines kritischen Mitarbeitergesprächs. Insofern konnte eine weitere zentrale Hypothese dieser Untersuchung bestätigt werden. Gleichzeitig konnte verdeutlicht werden, dass die in der wissenschaftlichen Literatur zur Achtsamkeit vielfach postulierte Bedeutung der Selbstregulation und insbesondere der Emotionsregulation (vgl. Harrer & Weiss, 2016) eine konzeptionelle Relevanz besitzt. Sauer (2010) sieht aus theoretischer Perspektive im Modell der Emotionsregulation jedoch eine vergleichsweise geringe Spezifität des Konzeptes und betrachtet es eher als ein Meta-Modell. Ebenso erscheint ihm die Reichweite eines die Emotionsregulation einbeziehenden Modells der Achtsamkeit begrenzt, da es sich lediglich auf emotionsbezogene Effekte konzentriert. Sauer sieht die Forderung nach einer konzeptionellen Mittelposition möglicher medierender Variablen zwischen der Achtsamkeit und deren Effekte durch das Modell der Emotionsregulation als Mediatorvariable nur bedingt erfüllt. Die angemessene Steuerung der eigenen Emotionen in

konkreten Situationen sei bereits nahe an der abhängigen Variablen (z. B. der Stressreduktion) angelegt. Dieser Sichtweise ist insofern zuzustimmen, als dass die Emotionsregulation mit deren Regulationsstrategie der Reinterpretation keinen alleinigen Wirkfaktor der Achtsamkeit darstellt. Der Einbezug weiterer Wirkfaktoren kann potenziell zu einer höheren Varianzaufklärung beitragen. Die von Sauer (2010) geübte Kritik hinsichtlich einer zu starken konzeptionellen Nähe der Emotionsregulation zu abhängigen Variablen wie bspw. der Stressreduktion kann in erster Linie für mögliche intraindividuelle Effekte von Achtsamkeit bedeutsam sein. Im Kontext der vorliegenden Untersuchung zur Achtsamkeit in Bezug auf die Gesprächskompetenz von Führungskräften in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche besitzt die Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation als medierende Variable jedoch einen wesentlichen Einfluss auf die interindividuelle Wirkung von Achtsamkeit. Die Mittelposition der medierenden Variablen der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation zwischen der unabhängigen Variablen der Achtsamkeit und der abhängigen Variablen der Gesprächskompetenz erscheint deshalb im Rahmen dieser Untersuchung konzeptionell und inhaltlich stimmig.

Der mögliche und in der bisherigen Forschung zur Achtsamkeit häufig untersuchte intraindividuelle Effekt einer verbesserten Stressreduktion durch achtsamkeitsbasierte Interventionen (vgl. Baer, 2003; Grossmann et al., 2004; Chiesa & Serretti, 2011; Lynch et al., 2011; Gotink et al., 2015) sollte in der vorliegenden Untersuchung ebenfalls betrachtet werden. Wie in Teil C, Kapitel 10.2 ausgeführt, wurde das Belastungs- und Beanspruchungskonzept als theoretische und konzeptionelle Basis für die Operationalisierung subjektiver Beanspruchungskennwerte über die Eigenschaftswörterliste zur Erfassung von Emotionen und Beanspruchung (Wieland & Hammes, 2010) genutzt. Zunächst wurde mittels der EEB eine Prüfung möglicher Unterschiede im Beanspruchungs- und Kontrollerleben über drei Kontexte (Arbeitsplatz im Allgemeinen, Assessment-Center und kritisches Mitarbeitergespräch) vorgenommen. Es zeigte sich, dass die Variable der dysfunktionalen Beanspruchung und vor allem deren emotionale Aspekte in signifikanter Weise über die drei Kontexte (Arbeitsplatz, Assessment-Center, kritisches Mitarbeitergespräch) anstieg (s. Abbildung 23, S. 196). Bezogen auf die Teilnahme an einem Assessment-Center erscheint dies nachvollziehbar, da die Teilnahme daran eine durchaus hohe Bedeutung für die weitere berufliche Entwicklung besitzt und somit als besondere Herausforderung von den Teilnehmern betrachtet wird. Die Führung eines kritischen Mitarbeitergesprächs im Rahmen des Assessment-Centers und die damit verbundenen Anforderungen – insbesondere in emotionaler Hinsicht – erhöhten die erlebte dysfunktionale Beanspruchung erwartungsgemäß. Dieser Befund

stützt die von Weibler (2016) beschriebene Anforderung an die emotionale Selbstregulation in herausfordernden Interaktionssituationen und hebt die mögliche Bedeutung der Achtsamkeit über den Wirkfaktor einer Verbesserung der emotionalen Selbstregulation deutlich hervor. Ebenso zeigte sich bei dem Vergleich der drei Kontexte ein signifikanter Rückgang des Kontrollerlebens bezogen auf die Teilnahme am Assessment-Center als auch auf die Führung eines kritischen Mitarbeitergesprächs. Auch dies erscheint plausibel, wenn berücksichtigt wird, dass trotz hoher Transparenz über die Anforderungen im Assessment-Center auf die grundsätzliche Gestaltung desselben und die in diesem Rahmen eingesetzten Übungen kein Einfluss seitens der Teilnehmer genommen werden kann. Dies gilt ebenso für die Führung des kritischen Mitarbeitergesprächs, dessen Verlauf und die damit verbundenen emotionalen Herausforderungen durch die Teilnehmer nicht vollständig vorhersehbar und bestimmbar sind (vgl. Teil C, Kapitel 2.2.5) und somit ein hohes Maß an Unsicherheit und damit verbunden ein mangelndes Kontrollerleben entsteht.

Der korrelative Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und den Beanspruchungskennwerten zeigte für den Kennwert der dysfunktionalen Beanspruchung über alle drei Kontexte hinweg eine hochsignifikant negative Beziehung auf. Diese Ergebnisse bestätigten die entsprechende Hypothese bezogen auf den Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und dysfunktionalem Beanspruchungserleben im kritischen Mitarbeitergespräch. Eine weiterführende varianzanalytische Betrachtung mit anschließendem Bonferroni-post-hoc-Test zeigte einen starken Effekt der abhängigen Variablen der dysfunktionalen Beanspruchung für die Faktorstufe einer sehr hohen Ausprägung der Achtsamkeit in Bezug zu allen drei weiteren Faktorstufen (hoch, niedrig, sehr niedrig). Dies bedeutet, dass bei einer sehr hohen Ausprägung der Achtsamkeit ein signifikant geringeres dysfunktionales Beanspruchungserleben der Führungskraft im Rahmen der Führung eines kritischen Mitarbeitergesprächs resultiert. Dieses Ergebnis steht im Einklang mit der bisherigen Forschung zur Achtsamkeit und deren stressreduzierender Wirkung. Bezogen auf die Variable des Kontrollerlebens zeigte sich eine hypothesenkonforme, hochsignifikant positive Beziehung zur Achtsamkeit auf. Nach varianzanalytischer Betrachtung zeigte sich ein mittelstarker Effekt des Kontrollerlebens in Bezug auf die Ausprägung der Achtsamkeit. Wie bereits in der varianzanalytischen Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Achtsamkeit und Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch belegt, konnte der Effekt auf Basis des Bonferroni-post-hoc-Tests lediglich zwischen den beiden Extremgruppen sehr hoher und sehr niedriger Achtsamkeit bestätigt werden.

In einer auf diesen Ergebnissen aufbauenden Mediationsanalyse unter Einbezug der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation als Mediatorvariable zwischen der unabhängigen Variablen der Achtsamkeit und der abhängigen Variablen der dysfunktionalen Beanspruchung konnte kein signifikanter Mediationseffekt gefunden werden. Die für eine partielle Mediation erforderliche Bedingung eines signifikant korrelativen Zusammenhangs zwischen der Mediatorvariablen der Reinterpretation und der abhängigen Variablen der dysfunktionalen Beanspruchung konnte an dieser Stelle nicht nachgewiesen werden. Insofern musste die Hypothese zum Vorliegen einer partiellen Mediation zurückgewiesen werden.

In Bezug auf die Variable des Kontrollerlebens konnte der partielle Mediationseffekt der Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation zwischen der unabhängigen Variablen der Achtsamkeit und der abhängigen Variablen des Kontrollerlebens im kritischen Mitarbeitergespräch aufgezeigt und die zugrunde liegende Hypothese damit bestätigt werden. Inhaltlich kann der belegte Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Kontrollerleben dann hypothetisch nachvollzogen werden, wenn das Kontrollerleben als unabhängig von den tatsächlich und objektiv in der Situation eines kritischen Mitarbeitergesprächs liegenden Einflussmöglichkeiten betrachtet wird. Die mit der Achtsamkeit verbundenen primären Wirkfaktoren der Disidentifikation von den eigenen Gedanken, Gefühlen und Verhaltensimpulsen und der Unterbrechung automatisierter mentaler Prozesse können möglicherweise einem Eindruck erlebter Hilflosigkeit (Maier & Seligmann, 1976) in der komplexen Gesprächssituation über ein höheres Maß an erlebter innerer Kontrolle entgegenwirken.

Zusammenfassend kann auf Basis der gefundenen Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung die grundlegende Bedeutung des Konzeptes der Achtsamkeit bezogen auf interindividuelle Effekte im Kontext von Führungsaufgaben – insbesondere bei der Führung kritischer Mitarbeitergespräche – empirisch unterstützt werden. Darüber hinaus konnte in dieser Untersuchung gezeigt werden, dass der Wirkfaktor der Emotionsregulation über die Regulationsstrategie der Reinterpretation eine mediierende Wirkung sowohl auf den Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Gesprächskompetenz der Führungskraft im kritischen Mitarbeitergespräch als auch auf den Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Kontrollerleben in dieser Situation besitzt. Speziell dieser Befund unterstützt die in der aktuellen wissenschaftlichen Literatur zur Achtsamkeit oftmals herausgestellte Bedeutung der Selbst- bzw. Emotionsregulation als ein Wirkfaktor von Achtsamkeit. Gleichzeitig wurde aber auch deutlich, dass die beschriebenen und im statistischen Sinne bedeutsamen Zusammenhänge in erster Linie dann Gültigkeit besitzen, wenn hinsichtlich der

individuellen Achtsamkeitsausprägungen die Extremgruppen miteinander verglichen werden. Im Bereich mittlerer Merkmalsausprägung konnten die hypothetisierten Effekte nicht nachgewiesen werden. Da es zum aktuellen Zeitpunkt noch in erheblichem Umfang an belastbaren empirischen Daten zur Bedeutung der Achtsamkeit im Rahmen von Führungsaufgaben mangelt, können die hier vorgelegten Erkenntnisse lediglich erste Hinweise für diesen Zusammenhang aufzeigen, und es können noch keine Vergleiche zu Erkenntnissen mit anderen Stichproben von Führungskräften und anderen Führungsaufgaben gezogen werden. Diese Zusammenhänge theoretisch zu vertiefen und empirisch abzusichern, kann ein Ziel zukünftiger Forschung zur Wirkung von Achtsamkeit im Kontext von Führungsaufgaben in Organisationen darstellen.

2 Diskussion des methodischen Vorgehens

Die folgende Diskussion des methodischen Vorgehens bezieht sich in erster Linie auf den eingesetzten Fragebogen zur Erfassung der Achtsamkeit von Brown & Ryan (2003) und auf die hier gewählte Methode der Datenerhebung im Rahmen von Assessment-Center-Verfahren. Grundsätzlich handelt es sich bei der vorliegenden Untersuchung um eine Querschnittstudie auf Basis korrelativer Zusammenhänge. Dies begrenzt die Qualität der gefundenen Ergebnisse, da letztlich keine Kausalaussagen zu den Beziehungen zwischen der unabhängigen Variable der Achtsamkeit und den abhängigen Variablen der Gesprächskompetenz, dem Beanspruchungserleben und dem Kontrollerleben in der Führung kritischer Mitarbeitergespräche möglich sind. Die Annahme kausaler Zusammenhänge und damit einer ausreichenden internen Validität (Cook & Campbell, 1979) konnte im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nur durch eine plausible theoretische Herleitung des Untersuchungsmodells und der damit verbundenen Hypothesen aufgestellt, aber letztlich nicht verifiziert werden. Die in diese Untersuchung einbezogene Stichprobe von 124 potenziellen und sich aktuell in Führungspositionen befindenden Führungskräften grenzt zudem die mögliche Übertragbarkeit der gefundenen Ergebnisse insoweit ein, als dass alle Teilnehmer an dieser Untersuchung aus lediglich zwei Organisationen derselben Branche stammen und zum Zeitpunkt der Untersuchung im Durchschnitt nur eine geringe Verweildauer in den Führungsfunktionen besaßen.

Die Erfassung der individuellen Achtsamkeit erfolgte in dieser Untersuchung über die „Mindful Attention and Awareness Scale“ von Brown & Ryan (2003) in der ins

Deutsche übersetzten Version von Michalak, Heidenreich, Stöhle & Nachtigall (2008). Die Erfassung der Ausprägung von Achtsamkeit über einen Fragebogen wird in der vorhandenen Literatur durchaus kritisch diskutiert. Sauer (2011) beschreibt in differenzierter Weise die von Grossman (2008) formulierte Kritik an der quantitativen Erfassung von Achtsamkeit. So bemängelt Grossman die Divergenz in den Definitionen und den daraus abgeleiteten Operationalisierungen von Achtsamkeit. Diese Divergenz führt Grossman auf ein mangelndes Verständnis des Konstrukts der Achtsamkeit in dessen buddhistischen Grundlagen zurück. Sauer (2011) teilt die Kritik in Bezug auf die unterschiedlichen Definitionen und die daraus abgeleiteten Operationalisierungen und fordert ebenfalls eine fundierte Auseinandersetzung mit den buddhistischen Grundlagen der Achtsamkeit, um Verfremdungen des Konzeptes der Achtsamkeit in der Konstruktion von Fragebögen entgegenzusteuern. Darüber hinaus sieht Grossman (2008) mögliche Probleme bei der Selbsteinschätzung der Achtsamkeit, die durch das begrenzte Verständnis von Achtsamkeit aufseiten vieler Probanden, die keine Erfahrungen mit der Praxis der Achtsamkeit besitzen, bedingt sind und möglicherweise eine Quelle erheblicher Abweichungen von der ursprünglichen Form der Achtsamkeit darstellen. Ebenso führt dem Autor zufolge die zunehmende Vertrautheit mit dem Konzept der Achtsamkeit zu einer Veränderung des inhaltlichen Verständnisses von Achtsamkeit aufseiten der Probanden und somit zu möglichen Verzerrungen in den Selbsteinschätzungen nach Achtsamkeitsinterventionen. Diesen Effekt sieht Sauer (2011) im sogenannten „Response Shift Bias“ (Howard, 1980) begründet. Übertragen auf die Erfassung der Achtsamkeit bedeutet dieser Effekt, dass mit zunehmender Kenntnis von Achtsamkeit die Tendenz steigt, die eigene Unachtsamkeit deutlicher wahrzunehmen. Die daraus in der Konsequenz zur Kritik von Grossman resultierende Schlussfolgerung, dass sich nicht-achtsame Probanden deutlich achtsamer einschätzen als tatsächlich achtsame Probanden, konnte in der bisherigen empirischen Forschung jedoch nicht bestätigt werden. Nach Sauer (2011) zeigen sich in einer steigenden Anzahl an Studien hypothesenkonforme Zusammenhänge.

Grossman (2008) beschreibt mögliche sozialpsychologische Verzerrungen wie den Dissonanzreduktionseffekt (Festinger, 1957) und die soziale Erwünschtheit (Edwards, 1970) bei der Anwendung von Selbstbeschreibungen zur Achtsamkeit. Den Ausführungen von Sauer (2011) kann gefolgt werden, der mögliche Effekte durch Dissonanzreduktion für plausibel erachtet. Oftmals sind Interventionen zur Achtsamkeit mit einem hohen zeitlichen Aufwand verbunden (z. B. mehrwöchige Meditationsprogramme nach der Methode der MBSR; Kabat-Zinn, 1990). Bedingt durch diese hohen Aufwendungen besteht die Wahrscheinlichkeit, dissonante

Kognitionen (z. B. „Es war wenig hilfreich für mich“ und „Jetzt habe ich so viel Zeit vertan“) dahingehend zu reduzieren, dass eine positive Bewertung des erfahrenen Nutzens vorgenommen wird und die Dissonanz zur Kognition des hohen Aufwandes reduziert werden kann.

Verzerrungen durch den Effekt der sozialen Erwünschtheit stellen ein grundsätzliches Problem jeder fragebogengestützten Messung dar. Unter sozialer Erwünschtheit wird die Tendenz verstanden, „[...] Selbstauskunftsfragen – sei es in Interviews, Fragebögen oder Persönlichkeitstests – in der Weise zu beantworten, dass die eigenen Aussagen weniger dem realen Erleben und Verhalten und dafür stärker sozialen Normen und Erwartungen entsprechen“ (Döring & Bortz, 2016, S. 437–439). Sauer (2011) zitiert die umfangreichen Studien von Brown & Ryan (2003), denen zufolge die Mindfulness Attention and Awareness Scale (MAAS) nur schwache, wenn auch signifikante Korrelationen zu Skalen der sozialen Erwünschtheit bzw. zu Lügen-Skalen aufzeigte. An gleicher Stelle zitiert Sauer Studien von Bishop et al. (2006), in denen keine signifikanten Zusammenhänge für die Toronto Mindfulness Scale (TMS) gefunden werden konnten.

Sauer (2011) gelangt abschließend zu der Einschätzung, dass Probleme bei der fragebogenbasierten Messung von Achtsamkeit deutlich sind. Gleichzeitig kann jedoch auf den Einsatz von Fragebögen zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht verzichtet werden, da alternative Vorgehensweisen (Einsatz qualitativer Verfahren, Expertenbefragungen und neurobiologische Diagnostik) aktuell noch in den Anfängen der Entwicklung stehen (neurobiologische Diagnostik) oder nur eine geringe Forschungsökonomie aufweisen (qualitative Verfahren mit geringen Stichproben und geringer statistischer Aussagekraft).

Die vorliegende Untersuchung wurde im Rahmen von Assessment-Center-Verfahren durchgeführt, die in den beteiligten Organisationen zu Zwecken der Personalentwicklung für Führungskräfte eingesetzt wurden. Die Konzeption und Durchführung von Assessment-Centern wird in der wissenschaftlichen Literatur zur Potenzial- und Eignungsdiagnostik selbstverständlich auch kritisch diskutiert (Kleinmann, 1997). Die von Kompa (1992) dargelegte unternehmens- und gesellschaftspolitische Dimension der Kritik an den in Organisationen durchgeführten Assessment-Center Verfahren soll an dieser Stelle erwähnt, jedoch nicht vertiefend erörtert werden. Im besonderer Weise wird die oftmals zu beobachtende mangelnde Konstruktvalidität von Assessment-Center-Verfahren kritisiert (Kleinmann, 1997). Unter Konstruktvalidität wird verstanden, inwieweit die verwendeten Messinstrumente sowie die hergestellten Untersuchungsbedingungen die im Fokus des

Interesses stehenden theoretischen Konstrukte repräsentieren (Döring & Bortz, 2016). Verantwortlich für die Konstruktvalidität von Assessment-Center-Verfahren sind nach Kleinmann (1997) das Beobacherverhalten im Assessment-Center, das Teilnehmerverhalten, die formulierten Anforderungsdimensionen und die eingesetzten Übungen. In mehreren empirischen Studien konnte der Autor belegen, dass u. a. folgende Faktoren einen moderierenden Effekt auf die Konstruktvalidität der Assessment-Center Verfahren haben: der Verzicht auf eine Rotation der Beobachter, nur wenige zu beobachtende Anforderungsdimensionen für die Beobachter sowie die Verwendung von Checklisten für die Beobachtung und Transparenz über die den jeweiligen Übungen zugrunde liegenden Anforderungsmerkmalen für die Teilnehmer. Bezogen auf die für die vorliegende Untersuchung relevante Übung des Rollenspiels zur Durchführung eines kritischen Mitarbeitergesprächs wurden die von Kleinmann (1997) geforderte Aspekte berücksichtigt. Die eingesetzten Beobachter erhielten stets die Gelegenheit, mehrere Rollenspiele und einzelne Teilnehmer in verschiedenen Interaktionssituationen zu beobachten. Differenzierte Checklisten mit verhaltensnah operationalisierten Anforderungsdimensionen standen den Beobachtern zur Verfügung, und deren Anwendung wurde in den durchgeführten Beobachterschulungen intensiv erarbeitet. Die Teilnehmer wurden vor Beginn und während der Durchführung der Assessment-Center sowohl schriftlich als auch mündlich mehrmals über die dem Rollenspiel zugrunde liegenden Anforderungsdimensionen instruiert. Darüber hinaus erhielten die Teilnehmer eine als ausreichend zu bewertende gruppenbezogene (Gruppendiskussion, Dauer: 60 Minuten) und individuelle Vorbereitungszeit (45 Minuten) vor der Durchführung der Rollenspiele zum kritischen Mitarbeitergespräch. Ob und inwieweit die oben beschriebenen Aspekte jedoch die Konstruktvalidität der dieser Untersuchung zugrunde liegenden Assessment-Center positiv beeinflusst haben, kann an dieser Stelle nicht dargelegt werden, da die durchgeführten Verfahren zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht Gegenstand einer wissenschaftlichen Untersuchung im Hinblick auf die testpsychologischen Gütekriterien waren.

3 Implikationen für die Praxis

Das Konzept der Achtsamkeit wurde in den letzten Jahren zunehmend auch von wirtschaftlich operierenden Organisationen in seiner möglichen Bedeutung erkannt und aufgegriffen. Hintergrund dessen ist nicht zuletzt die große Zunahme an Krankheitstagen mit Bezug auf Stressphänomene (Stressstudie der TK, 2016) und psychische Erkrankungen, die in der Literatur auch als Burn-out-Erkrankungen (vgl.

Harrer & Weiss, 2016) charakterisiert werden. So finden sich, obwohl insgesamt bisher noch in geringer Anzahl, achtsamkeitsbasierte Programme für Mitarbeiter und Führungskräfte mit dem Ziel einer Stressprävention in einigen Organisationen. Dabei handelt es sich in erster Linie um achtsamkeitsbasierte Programme nach der Methode der „Mindfulness-Based Stress Reduction“ nach Kabat-Zinn (MBSR; Kabat-Zinn, 1990).

Eine explizite Beachtung möglicher interindividueller Effekte von Achtsamkeit, wie sie im Rahmen der vorliegenden Arbeit betrachtet wurden, findet sich nicht. Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Erkenntnisgewinns in Bezug auf mögliche interindividuelle Effekte von Achtsamkeit im Kontext von Führungsaufgaben erscheint eine Integration des Konzepts der Achtsamkeit in bestehende Entwicklungsprogramme für Führungskräfte in unmittelbarer Verknüpfung mit einzelnen Führungsaufgaben (bspw. der Gesprächsführung mit Mitarbeitern) sinnvoll. Die einzelnen Schritte einer solchen Integration an dieser Stelle differenziert auszuführen, würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit übersteigen.

Der Begriff der Achtsamkeit wird im Kontext von wirtschaftlich operierenden Organisationen jedoch möglicherweise nur im Zusammenhang mit Maßnahmen zur Stressprävention wahrgenommen und verstanden, da es keinen Sensor und keinen Code für den interindividuellen Effekt der Achtsamkeit in der Metasprache der Organisation gibt. Damit bliebe der Begriff in der Organisation singulär, partiell unverstanden, folgenlos und möglicherweise irritierend. Er löst kein Anschlusshandeln aus (vgl. Blessin & Witt, 2017). Eine nachhaltige Wirksamkeit kann jedoch nur dann erzielt werden, wenn der Grundgedanke der Achtsamkeit mit den zentralen Leitmotiven einer Organisation (bspw. Wirtschaftlichkeit, Leistung, Erfolg, Geld) verknüpft und zu einem integralen und widerspruchsfreien Bestandteil der Organisationskultur wird. Im Sinne des von Wieland (2010) dargestellten triadischen Wirkungsmodells (s. Abbildung 29) können die organisationskulturellen Zusammenhänge aus der Wechselwirkung zwischen den Werthaltungen der Mitglieder einer Organisation, deren Verhalten und den Verhältnissen beschrieben werden.

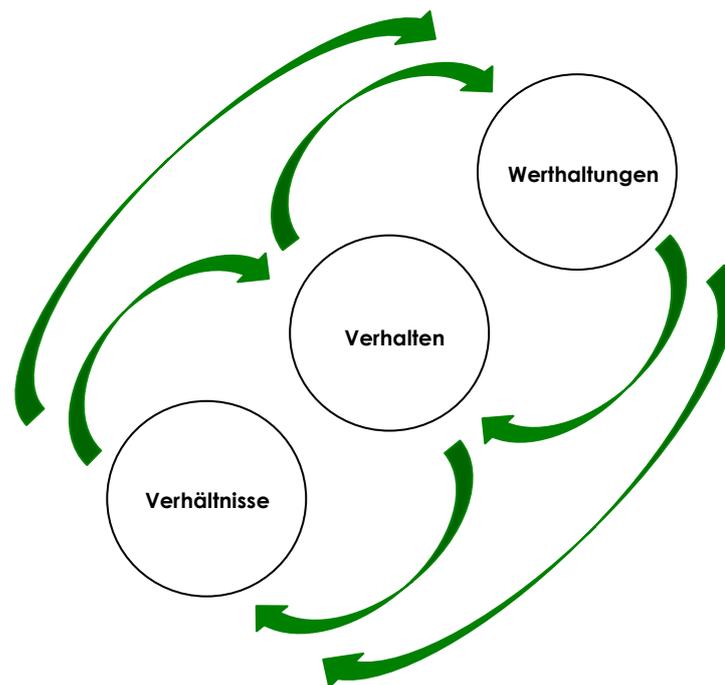


Abbildung 29: Das triadische Wirkungsmodell
Eigene Darstellung nach Wieland (2010)

Damit die in der Einleitung zur vorliegenden Arbeit von Martin Buber zitierte Qualität in den Gesprächen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gelebte Organisationsrealität werden kann, müssten die mit dem Konzept der Achtsamkeit verbundenen Werthaltungen (bspw. hohe Leistung durch Entschleunigung statt permanente Beschleunigung, hohe Mitarbeiterbindung durch Bezugnahme auf die Mitarbeiter als Individuen statt als Humanressourcen, hohe Veränderungsbereitschaft durch ein Führungsverständnis als ein Prozess gemeinsamer Entwicklung neuer Möglichkeiten statt als Einweg-Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Untergebenen) über alle Führungsebenen hinweg verinnerlicht werden. Aus diesen Werthaltungen heraus resultiert in der Folge achtsames Verhalten im Umgang miteinander (bspw. in der unmittelbaren Gesprächsführung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter), und es entstehen Verhältnisse in der Organisation, die einer Kultur des Zuhörens und der Aufmerksamkeit füreinander entsprechen und sich auch in den verhaltenslenkenden Systemen (bspw. Beurteilungssystemen) der Organisation widerspiegeln. Die sich so entwickelnde Organisationskultur beeinflusst ihrerseits dann wiederum jene für die Achtsamkeit notwendigen Werthaltungen und Verhaltensweisen der Mitglieder einer Organisation. In einer Organisationsumwelt, die,

wie in der Einleitung kurz beschrieben, von einer zunehmenden Komplexität, einer hohen Volatilität, einer steigenden Unsicherheit und zunehmend erlebten Mehrdeutigkeiten vor dem Hintergrund einer ständigen Beschleunigung der gesellschaftlichen Verhältnisse geprägt ist, kann eine achtsame Haltung eine wertvolle persönliche Ressource zur erfolgreichen Bewältigung dieser Anforderungen darstellen. Rose & Walach (2004, S. 47) unterstreichen die Bedeutung von Achtsamkeit als eine Haltung, wenn sie zu dem Fazit gelangen, dass: „[...] sich eine ‚Technisierung‘ oder ‚Instrumentalisierung‘ von Achtsamkeit selbst verbietet und diese geradezu pervertiert. Denn es ist genau die Haltung der Offenheit, die Haltung des wohlwollend Liebenden bei den Dingen und Menschen, die Achtsamkeit verkörpert, ermöglicht und gleichermaßen voraussetzt. Eine solche Haltung will geübt sein und ändert dann, wenn sie immer mehr zur Haltung wird, auch die Art, mit der alles andere getan wird – egal, ob es sich um therapeutische Techniken oder das Gießen von Blumen handelt.“

F Literaturverzeichnis

- Abler, B. & Kessler, H. (2009). *Emotion Regulation Questionnaire* – Eine deutschsprachige Fassung des ERQ von Gross und John. *Diagnostica*, 55, 144-152.
- Aldao, A., Nolen-Hoeksema, S. & Schweizer, S. (2010). *Emotion-regulation strategies across psychopathology: A meta-analytic review*. *Clinical Psychology Review*, 30, 217-237.
- Altmann, T. (2014). *Empathie*. In: M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch-Lexikon der Psychologie* (18. Aufl.) Bern: Hogrefe Verlag.
- Anderson, R. J. (2006). *The leadership assessment circle profile*. *Industrial and commercial Training*, 38(4), 175-184.
- Anderssen-Reuter, U. (2007). *Einleitung: Was ist Achtsamkeit?* In: Anderssen-Reuter, U. (Hrsg.). *Achtsamkeit in Psychotherapie und Psychosomatik*. Stuttgart: Schattauer, 1-4.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. & Sivasubramaniam, N. (2003). *Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5x)*. *Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M. & Dasborough, M. T. (2009). *Does leadership need emotional intelligence?* *The Leadership Quarterly*, 20 (2), 247-261.
- Arch, J. J. & Craske, M. G. (2006). *Mechanisms of mindfulness: Emotion regulation following a focused breathing induction*. *Behaviour research and therapy*, 44(12), 1849-1858.
- Arnold, R. (2012). *Seit wann haben Sie das? Grundlinien eines emotionalen Konstruktivismus*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Arthur, W. J., Day, E. A., McNelly, T. L. & Edens, P. S. (2003). *A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions*. *Personnel Psychology*, 56 (1), 125-154.
- Ashkanasy, N. M. & Tse, B. (2000). *Transformational management of emotion: A conceptual review*. In: N. M. Ashkanasy & C. E. Haertel (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, Theory and Practice*, 221-235, Westport, CT: Quorum Books/Greenwood Publishing Group.

- Assagioli, R. (1993). *Psychosynthese*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Asendorpf, J. B. (2002). *Psychologie der Persönlichkeit*. Springer Verlag.
- Assländer, F. (2016). *Spiritualität und Führung*. In: C. von Aue (Hrsg.), *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze*, 75-92. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Aue, v. C. & Seidel, A. (2017). *Achtsamkeit als grundlegende Führungskompetenz*. In: C. von Aue (Hrsg.), *Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten*. Leadership und Angewandte Psychologie, Wiesbaden: Springer Fachmedien 2017.
- Aurel, M. (1992). *Selbstbetrachtungen*. Übersetzung aus dem Griechischen von O. Kiefer. Insel Verlag.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. & Mhatre, K. H. (2011). *Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance*. Human Resource Development Quarterly, 22 (2), 127-152.
- Aviolo, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & Douglas, R. M. (2005). *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors*. The Leadership Quarterly, 15, 801-823.
- Aviolo, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*. Annual Review of Psychology, 60, 2009, 421-449.
- Baddeley, A. D. & Hitch, G. J. (1974). *Working memory*. In: G. H. Bower (Hrsg.), *The Psychology of Learning and Motivation: Advances in Research and Theory*, VIII, 47-89, New York: Academic Press.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2008). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. Springer Verlag.
- Baer, R. (2003). *Mindfulness training as a clinical intervention: A conceptual and empirical review*. In: *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10, 125-143.
- Baer, R. A., Smith, G. T., & Allen, K. B. (2004). *Assessment of mindfulness by self-report: The Kentucky Inventory of Mindfulness Skills*. *Assessment*, 11 (3), 191-206.

- Baer, R.A., Smith, G.T. , Hopkins, J., Krietemeyer, J. & Toney, L. (2006). *Using selfreport assessment methods to explore facets of mindfulness*. *Assessment*, 13 (1), 27-45.
- Bandura, A. (1979). *Sozial-kognitive Lerntheorie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Stanford: Freeman.
- Barbuto, J. E., Gottfredson, R. K. & Searle, T. P. (2014). *An Examination of Emotional Intelligence as an Antecedent of Servant Leadership*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21 (3), 315-323.
- Bargh, J. A. (1994). *The four horsemen of automaticity: Awareness, efficiency, intention, and control in social cognition*. In: R. S. Wyer, Jr. & T. K. Srull (Hrsg.), *Handbook of social cognition* (2nd ed.), 1-40. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). *The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategie and statistical considerations*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Academic Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks.
- Bastians, F. & Runde, B. (2002). *Instrumente zur Messung sozialer Kompetenzen*. *Zeitschrift für Psychologie*, 210, 186-196.
- Bechert, H. & Gombrich, R. (2008) (Hrsg.). *Der Buddhismus. Geschichte und Gegenwart*. Verlag C. H. Beck, München.
- Beedie, C. J. Terry, P. C. & Lane, A. M. (2005). *Distinctions between emotion and mood*. *Cognition and Emotion*, 19 (6), 847-878.
- Befort, N. & Hatstrup, K. (2003). *Valuing task and contextual performance: Experience, job roles and ratings of the importance of job behaviors*. *Applied H. R. M. Research*, 8 (1), 17-31.
- Beitel, M. , Ferrer, E. & Cecero, J. J. (2005). *Psychological mindedness and awareness of self and others*. *Journal of Clinical Psychology*, 6 (6), 739-750.

- Beitz, S. (2017). *Emotionsarbeit, Emotionsregulation und psychische Beanspruchung*. Dissertation. urn:nbn:de:hbz:468-20170216-101418-3.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). *Development of a measure of workplace deviance*. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.
- Berti, S. (2010). *Arbeitsgedächtnis: Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft eines theoretischen Konstruktes*. *Psychologische Rundschau*, 61 (1), 3-9.
- Bishop, S.R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., Segal, Z. V., Abbey, S., Speca, M., Velting, D. & Devins, G. (2004). *Mindfulness: A proposed operational definition*. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11, 230-241.
- Bishop, S. R., Lau, M., Segal, Z.V., Anderson, N., Abbey, S., Devins, G., Shapiro, S., Carlson, L. & Carmody, J. (2006). *Toronto Mindfulness Scale: Development and validation*. *Journal of Clinical Psychology*, 62, 1445-1467.
- Blessin, B. & Wick, A. (2017): *Führen und führen lassen*. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft.
- Block-Lerner, J. , Adair, C., Plumb, J.C., Rhatigan, D.L. & Orsillo, S. M. (2007). *The case for mindfulness-based approaches in the cultivation of empathy: Does nonjudgmental, present-moment awareness increase capacity for perspective-taking and empathic concern?* *Journal of Marital and Family Therapy*, 33,501-516.
- Bohus, M., Haaf, B., Simms, T., Limberger, M. F., Schmahl, C., Unckel, C. & Linehan, M. M. (2004). *Effectiveness of inpatient dialectical behavioral therapy for borderline personality disorder: A controlled trial*. In: *Behaviour Research and Therapy*, 42, 487-499.
- Bono, J. E. & Judge, T. a. (2003). *Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders*. *Academy of Management Journal*, 46, 554-571.
- Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler*. 5. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Bortz, J. & Döring, N. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation*. 5. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Boscolo, L., Cecchin, G., Hoffman, L. & Penn, P. (1988). *Familientherapie – Systemtherapie. Das Mailänder Modell*. Dortmund: Modernes Lernen.

- Bowler, M. C. & Woehr, D. J. (2006). *A meta-analytic evaluation of the impact of dimension and exercise factors on assessment center ratings*. *Journal of Applied Psychology*, 91 (5), 1114-1124.
- Boyatzis, R. E., (2015). *Building and maintaining better leadership relationships through mindfulness*. In: J. Reb & P. W. B. Atkins (Hrsg.) *Mindfulness in Organizations*. Cambridge: University Press.
- Bray, D. W., Cambell, R. J. & Grant, D. L. (1974). *Formative years in business: A long-term AT&T study of managerial lives*. New York: Wiley.
- Brentano, F. (1874). *Psychologie vom empirischen Standpunkt*. 1. Band. Philosophische Bibliothek Band 192. Unveränderter Nachdruck der Ausgabe von 1924. Hamburg: Felix Meiner Verlag GmbH, 1973.
- Brunstein, J. C. (1993). *Personal goals and subjectivewell-beeing: A longitudinal study*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65 (5), 1061-1070.
- Brown, M. E. , Trevino, L. K. & Harrison, D. A. (2005). *Ethical Leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Brown, K.W. & Ryan, M.R. (2003). *The Benefits of Being Present: Mindfulness and its Role in Psychological Well Being*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4 (4), 822-848.
- Brown, K. W. , Ryan, R. M. & Creswell, J. D. (2007). *Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects*. *Psychological Inquiry*, 18, 211-237.
- Brunstein, J. C. (1993). *Personal goals and subjective well-being: A longitudinal study*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65 (5), 1061-1070.
- Buber, M. (2002). *Das dialogische Prinzip*. Gütersloh: Gütersloher Verl.-Haus.
- Buchheld, N., Grossman, P & Walach, H. (2002). *Measuring mindfulness on insight meditation (Vipassana) and meditation-based psychotherapy: The development of the Freiburg Mindfulness Inventory*. *Journal of Meditation Research*, 1, 11-34.
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. München: Pearson Studium.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Cameron, K. (2008). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. San Francisco.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. New-York: Cambridge University Press.
- Carver, C. S (2001). *Affect and the functional bases of behavior: On the dimensional structure of affective experience*. *Personality and Social Psychology Review*, 5 (4), 345-356.
- Carver, C. S (2006). *Approach, avoidance, and the self-regulation of affect and action*. *Motivation and Emotion*, 30, 105-110.
- Carver, C. S & Harmon-Jones, E. (2009). *Anger is an approach-related affect: Evidence and implications*. *Psychological Bulletin*, 135 (2), 183-204.
- Cattell, R. B. (1966). *The scree test for the number of factors*. *Multivariate behav. Res.* , 1, 245-276
- Chadwick, P., Hember, S. J., Peters, E., Kuipers, E. & Dagnan, D. (2008). *Responding mindfully to unpleasant thoughts and images: Reliability and validity of the Southampton Mindfulness Questionnaire*. *British Journal of Clinical Psychology*, 47, 451-455.
- Chambers, R., Gullone, E. & Allen, N. B. (2009). *Mindful emotion regulation: An integrative review*. *Clinical Psychology Review*, 29, 560-572.
- Chiesa, A. & Serretti, A. (2009). *Mindfulness-based stress reduction for stress management in healthy people: A review and meta-analysis*. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 15 (5), 593-600.
- Church, A. H., Waclawski, J. (1998). *The relationship between individual personality orientation and executive leadership behaviour*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 99-125.
- Ciulla, J.B. (1995). *Leadership ethics: Mapping the territory*. *Business Ethics Quarterly*, 5 (1), 5-24.
- Clarke, N. (2010). *Emotion intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences*. *Project Management Journal*, 41 (2), 5-20.
- Cohen, S. Kamarck, T. & Mermelstein, R. (1983). *A global measure of perceived stress*. *Journal of Health and Social Behavior*. 24 (4), 385-396.

- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Cook, T. D. & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation: Design and analysis issues for field settings*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Cowan, N. (1998). *Visual and auditory working memory capacity*. Trends in Cognitive Sciences, 2, 77-78.
- Crant, J. M. & Bateman, T. S. (2000). *Charismatic leadership in organizations. Perceived behavioral attributes and their measurement*. Journal of Organizational Behavior, 15, 439-452.
- Creusen, U., Eschemann, N.-R. & Johann, T. (2010). *Positive Leadership: Psychologie erfolgreicher Führung – Erweiterte Strategien zur Anwendung des Grid-Modells*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Damasio, A. R. (2003). *Looking for Spinoza: Joy, sorrow, and the feeling brain*. New York.
- Decety, J. & Jackson, P. L. (2004). *The functional architecture of human empathy*. Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews, 3 (2), 71-100.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. & Kornazheva, B. P. (1985). *Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Block country: A cross-cultural study of self-determination*. Personality and Social Psychology Bulletin, 27, 930-942.
- Deikmann, A. J. (1982). *The observing self. Mysticism and psychotherapy*. Boston: Beacon Press, 1982.
- Diers, M. (2005). *Hildegard von Bingen*. München: dtv.
- Dietz, I. & Dietz, T. (2008) *Selbst in Führung: Achtsam die Innenwelt meistern*. Paderborn: Junfermann
- Dietz, K.-M. (2016). *Handeln aus sich selbst heraus: Von der Führung zur Selbstführung im Horizont einer dialogischen Unternehmenskultur*. In: C. v. Aue (Hrsg.). *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze*, 113-133. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M. & Yang, J. (2008). *Linking emotion regulation strategies to affective events and negative emotions at work*. Journal of Vocational Behavior, 73, 498-508.

- Dierendonk, v. D. (2011). *Servant leadership: A review and synthesis*. Journal of Management, 37 (4), 1228-1261.
- Dobkin, P. L. (2008). *Mindfulness-based stress reduction: What processes are at work?* Complementary Therapies in Clinical Practice, 14 (1), 8-16.
- Doppler, K. (2009). *Über Helden und Weise*. Zeitschrift für Organisationsentwicklung 2009 (2), S. 4-13.
- Dorsch (2017). *Lexikon der Psychologie*. 18. Auflage, Göttingen: Hogrefe Verlag
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin, Heidelberg: Springer
- Duden (2002). *Das Bedeutungswörterbuch*. Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG, Mannheim.
- Duden (2007). *Das Herkunftswörterbuch*. Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG, Mannheim.
- Duden (2017). *Die deutsche Rechtschreibung*. 27. Auflage. Dudenverlag.
- Dunn, E. W., Wilson, T. D. & Gilbert, D. T. (2003). *Loation, Location, Location: The Misprediction of Satisfaction in Housing Lotteries*. Personality and Social Psychology Bulletin, 29 (11), 1421-1432.
- Duval, T. S. & Wicklund, R. A. (1972). *A theory of objective self-awareness*. New York: Academic Press.
- Edwards, A. L. (1970). *The measurement of personality traits by scales and inventories*. New York: Holt, Rinehart & Winston
- Efron, B. (1987). *Better bootstrap confidence intervals*. Journal of the American Statistical Association, 82, 171-185.
- Eisenbeiss, S.A. & van Knippenberg, D. (2014). *On ethical leadership impact: The role of follower mindfulness and moral emotions*. Journal of Organizational Behavior, 36, 182-195.
- Emanuel A. S., Updegraff, J. A., Kalmbach, D. A. & Ciesla, J. A. (2010). *The role of mindfulness facets in affective forecasting*. Personality and Individual Differences, 49, 815-818.
- Endrissat, N., Müller, W. R. & Kudela-Baum, S. (2007). *En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership*. European Management Journal, 25 (3), 207-220.

- Esch, T. (2011). *Die Neurobiologie des Glücks*. Wie die Positive Psychologie die Medizin verändert. Stuttgart: Thieme.
- Esch, T. (2014). *Die neuronale Basis von Meditation und Achtsamkeit*. Sucht, 60 (1), 21-28.
- Esch, T. & Stefano, G. B. (2010). *The neurobiology of stress management*. Neuroendocrinological Letters, 31, 19-39.
- Falkai, P. & Wittchen, H.-U. (Hrsg., 2015). *Diagnostisches und Statistisches Manual Psychischer Störungen DSM-5*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Farb, N. A., Segal, Z. V., Mayberg, H., Bean, J., McKeon, D. & Fatima, Z. (2007). *Attending to the present: Mindfulness meditation reveals distinct neural modes of self-reference*. Social Cognitive and Affective Neuroscience, 2, 313-322.
- Feldman, G. C., Hayes, A. M., Kumar, S. M., Greeson, J. G. & Laurenceau, J. P. (2007). *Mindfulness and emotion regulation: The development and initial validation of the Cognitive and Affective Mindfulness Scale-Revised (CAMS-R)*. Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment, 29, 177-190.
- Feldmann, G., Greeson, J. G. & Senville, J. (2010). *Differential effects of mindful breathing, progressive muscle relaxation, and loving-kindness meditation on decentering and negative reactions to repetitive thoughts*. Behaviour Research and Therapy, 48, 1002-1011.
- Felfe, J. (2006a). *Validierung einer deutschen Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ 5 X Short) von Bass & Avolio (1995)*. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 50, 61-78.
- Felfe, J. (2006b). *Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen*. Zeitschrift für Personalpsychologie, 5 (4), 163 -176.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonanz*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fisseni, H. J. & Fennekels, G. P (1995). *Das Assessment Center*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Flanagan, J. C. (1954). *The critical incident technique*. Psychological Bulletin, 51 (4), 327-358.
- Flasch, K. & Mojsisch, B. (1989). *Augustinus Bekenntnisse*. Reclam, Phillip, jun. GmbH Verlag.

- Flasch, K. (2010). *Meister Eckhart. Philosoph des Christentums*. München: Beck Verlag.
- Fisseni, H.-J. & Fennekels, G. P. (1995). *Das Assessment Center. Eine Einführung für Praktiker*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Foerster, v. H. (1997). *Abbau und Aufbau*. In: Simon, F. (Hrsg). *Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der Systemischen Therapie*, 19-33. Suhrkamp Verlag.
- Foerster, v. H. & Pörksen, B. (2004). *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Frei, F. (2018). *Autonomie. So kann die Zukunft der Arbeit gelingen*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Freud, S. (1999). *Ratschläge für den Arzt bei der psychoanalytischen Behandlung*. In: *Gesammelte Werke VIII*. Frankfurt am Main: Fischer Verlag.
- Fry, L. W. (2003). *Toward a theory of spiritual leadership*. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Fry, L. W. & Cohen, M. P. (2009). *Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures*. *Journal of Business Ethics*, 84, 265-278.
- Fry, L. W. , Hannah, S. T. , Noel, M. & Walumbwa, F.O. (2011). *Impact of spiritual leadership on unit performance*. *The Leadership Quarterly*, 22, 259-270.
- Furtner, M. R.; Baldegger, U. & Rauthmann, J. F. (2013). *Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, and laissez-faire leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (4), 436-449.
- Gard, T., Hölzel, B. K., Sack, A. T., Hempel, H., Lazar, S. W. & Vaitl, D. (2012). *Pain attenuation through mindfulness is associated with decreased cognitive control and increased sensory processing in the brain*. *Cerebral Cortex*, 22, 2692-2702.
- Gardner, H. (1984). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. London: Heinemann.
- Gardner, L. (2002). *Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers*. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (2), 68-78.

- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D.R. & Walumbwa, F. (2005). „Can you see the real me?“ *A self-based model of authentic leader and follower development*. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 343-372.
- Garland, E., Gaylord, S. A. & Park, J. (2009). *The role of Mindfulness in Positive Reappraisal*. New York: Explore, 5 (1), 37-44.
- Garland, E., Gaylord, S. A. & Fredrickson, B. L. (2011). *Positive reappraisal mediates the stress-reductive effects of mindfulness: An upward spiral process*. *Mindfulness*, 2 (1), 59-67.
- Gaugler, B. B., Rosenthal, D. B., Thornton, G. C. & Bentson, C. (1987). *Meta-analysis of assessment center validity*. *Journal of Applied Psychology*, 72 (3), 493-511.
- George, J. M. (2000). *Emotions and leadership: The role of emotional intelligence*. *Human Relations*, 53 (8), 1027-1055.
- Germer, C.K. (2009). *Achtsamkeit in der Psychotherapie*. Arbor Verlag Freiamt im Schwarzwald.
- Gilbert, D. T., Pinel, E. C., Wilson, T. D., Blumberg, S. J. & Wheatley, T. P. (1998). *Immune neglect: A source of durability bias in affective forecasting*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 617-638.
- Gilovich, T., Griffin, D. W. & Kahnemann, D. (Hrsg.) (2002). *The psychology of judgement: Heuristics and biasis*. New York: Cambridge University Press.
- Gini, A. (1997). *Moral leadership: A review*. *Journal of Business Ethics*, 16, 323-330.
- Glaserfeld, v. E. (2013). *Wege des Wissens: Konstruktivistische Erkundungen durch unser Denken*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Glomb, T. M., Duffy, M. K. , Bono, J. E. & Yang, T. (2011). *Mindfulness At Work*. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 115-157.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2003). *Emotionale Führung*. Berlin: Ullstein.
- Gordon, T. (2005): *Managerkonferenz*. München: Heyne
- Gotink, R. A., Chu, P., Busschenbach, J. J. V., Benson, H., Fricchione, G. L., Hunink, M. G. M. (2015). *Standardised Mindfulness-Based Interventions in Healthcare: An Overview of Systematic Reviews and Meta-Analyses of RCTs*. *PLoS ONE* 10(4):e0124344. Doi:10.1371/journal.pone.0124344

- Grant, J. A., Courtemanche, J. & Rainville, P. (2011): *A non-elaborative mental stance and decoupling of executive and pain-related cortices predicts low pain sensitivity in Zen meditators*. *Pain*, 152 (1), 150-156.
- Graumann, C. F. (1972). *Interaktion und Kommunikation*. In: C. F. Graumann (Hrsg.) *Sozialpsychologie. Handbuch der Psychologie*, Bd. 7, 1109-1262. Göttingen: Hogrefe.
- Greenhaus, J. H. , Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003). *The relation between work-family balance and quality of life*. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531.
- Greenleaf, R. K. (1991). *The Servant as Leader*. Robert Greenleaf Centre 1991.
- Greif, S. (1991). *Streß in der Arbeit - Einführung und Grundbegriffe*. In: S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Streß am Arbeitsplatz*, 1-28. Göttingen: Hogrefe.
- Goleman, D. (1999). *EQ2-Der Erfolgsquotient*. München: Hanser.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2003). *Emotionale Führung*. Berlin: Ullstein.
- Gross, J. J. (1998). *The emerging field of emotion regulation: An integrative review*. *Review of General Psychology*, 2, 271-299.
- Gross, J. J. (2002). *Emotion regulation: Affective, cognitive and social consequences*. *Psychophysiology*, 39, 281-291.
- Gross, J. J. & John, O. P. (2002). *Individual Differences in Two Emotion Regulation Processes. Implication for Affect, Relationship, and Well-Being*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85 (2), 348-362.
- Gross, J. J. (2007). *Handbook of emotion regulation*. New York: Guilford Press.
- Gross, J. J. (2015). *Emotion Regulation: Current Status and Future Prospects*. *Psychological Inquiry*, 26, 1-26.
- Grossmann, P., Niemann, L. , Schmidt, S. & Wallach, H. (2004). *Mindfulness based stress reduction and health benefits: A meta analysis*. *Journal of Psychosomatic Research*, 57 (1), 35-44.
- Grossmann, P. (2008). *On measuring mindfulness in psychosomatic and psychological research*. *Journal of Psychosomatic Research*, 64, 405-408.

- Hackman, R. & Oldham, G. R. (1975). *Development of the job diagnostic survey*. Journal of Applied Psychology, 60 (2), 159-170.
- Hackman, M.Z. & Johnson, C. E. (2004). *Leadership: A communicative perspective*. Long Grove: Waveland press Illinois.
- Haidt, J. (2003). *The moral emotions*. In R. J. Davidson, K. R. Scherer, & H. H. Goldsmith, (Eds.), *Handbook of affective sciences*. Oxford: Oxford University Press.
- Hardison, C. M. & Sackett, P. R. (2007). *Kriteriumsbezogene Validität des Assessment Centers: Lebendig und wohlauf?* In H. Schuler (Hrsg.), *Assessment Center zur Potenzialanalyse*. Göttingen: Hogrefe.
- Hargus, E., Crane, C., Barnhofer, T. & Williams, J. M. G. (2010). *Effects of mindfulness on meta-awareness and specificity of describing prodromal symptoms in suicidal depression*. Emotion, 10, 34-42.
- Harrer, M. E. & Weiss, H. (2016). *Wirkfaktoren der Achtsamkeit*. Stuttgart: Schattauer.
- Hayes, S. C., Strosahl, K., & Wilson, K. G. (1999). *Acceptance and Commitment Therapy: An experiential approach to behavior change*. New York: Guilford Press; dt.: (2004) *Akzeptanz & Commitment Therapie*. Junfermann Verlag.
- Heckhausen, H. & Gollwitzer, P. M. (1987). *Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional status of mind*. Motivation and Emotion, 11, 101-120.
- Heidenreich, T., Junghanns-Royack, K. & Michalak, J. (2013). *Empirische Ergebnisse zur Achtsamkeit*. In: Knuf, A. & Hammer, M. (Hrsg.). *Die Entdeckung der Achtsamkeit in der Arbeit mit psychisch erkrankten Menschen*, 260-273. Köln: Psychatrie Verlag.
- Helwig, P. (1967). *Charakterologie*. Freiburg im Breisgau
- Heppner, W. L. & Kernis, M. H. (2007). *„Quiet ego“ functioning: The complementary roles of mindfulness, authenticity, and secure high selfesteem*. Psychological and Individual Differences, 44, 32-41.
- Hesterberg, T. C. (2015). *What teachers should know about the bootstrap: Resampling in the undergraduate statistics curriculum*. The American Statistician, 69, 371-386.

- Hochschild, A. R. (1990). *Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Hofmann, S. G. , Sawyer, A. T., Witt, A. A. & Oh, D. (2010). *The effect of mindfulness-based therapy on anxiety and depression: A meta-analytic review*. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 78 (2), 169-183.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Holmbeck, G. N. (1997). *Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures*. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 65 (4), 599-610.
- Hölzel, B. K., Ott, U., Gard, T., Hempel, H., Weygandt, M. & Morgen, K. (2008). *Investigation of mindfulness meditation practitioners with voxel-based morphometry*. Social Cognitive and Affective Neuroscience, 3 (1), 55-61.
- Hölzel, B. K. , Gard, T., & Ott, U. (2013). *Mechanismen der Achtsamkeit: eine Betrachtung aus konzeptueller und neuronaler Perspektive*. In: Knuf, A. & Hammer, M. (Hrsg.). *Die Entdeckung der Achtsamkeit in der Arbeit mit psychisch erkrankten Menschen*, 274-295. Köln: Psychiatrie Verlag.
- Howard, G.S. (1980). *Response-shift Bias*. Evaluation Review, 4(1), 93-106.
- Howard, A. (1974). *An assessment of assessment centers*. Academy of Management journal, 17 (1), 115-134.
- Huck, J. (1973). *Assessment centers: A review of the external and internal validities*. Personnel Psychology, 26, 191-212.
- Husserl, E. (1993). *Ideen zu einer reinen Phänomenologie und phänomenologischen Philosophie. Allgemeine Einführung in die reine Phänomenologie*. Tübingen: Niemeyer.
- Hüther, G. & Spannbaauer, C. (2012), (Hrsg.). *Connectedness*. Bern: Verlag Hans Huber, Hogrefe AG.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). *Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes*. The Leadership Quarterly, 16 (3), 373-394.
- Jah, A. P., Stanley, E. A., Kiyonaga, A., Wong, L. & Gelfand, L. (2010). *Examining the protective effects of mindfulness training on working memory capacity and affective experiences*. Emotion, 10, 54-64.

- Jensen, S. M. & Luthans, F. (2006). *Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes*. *Leadership & Organizational Development Journal*, 27 (8), 646-666.
- Jeserich, W. (1990). *Mitarbeiter auswählen und fördern. Assessment-Center-Verfahren*. (5. unveränderter Nachdruck der Auflage von 1981). München: Hanser
- Johnson-Laird, P. N. (1983). *Mental models: Towards a cognitive science of language, inferences, and consciousness*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jung, M. V. (2007). *Erst Sein, dann Haben*. Leonberg: Rosenberger Fachverlag
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity*. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst & Livingstone, B. (2006). *Charismatic and Transformational Leadership. A Review and an Agenda for Future Research*. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50 (4), 203-214.
- Judge, T. A. & Long, D. M. (2012). *Individual differences in leadership*. In: Antonakis, J. (Hrsg.): *The Nature of Leadership*. London.
- Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress pain and illness*. New York: Delacorte.
- Kabat-Zinn, J. (2003). *Mindfulness-Based Intervention in Context: Past, Present, and Future*. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10, 144-156.
- Kabat-Zinn, J. (2005). *Coming to our senses: Healing ourselves and the world through mindfulness*. New York: Hyperion.
- Kabat-Zinn, J. (2006). *Mindfulness-Based Interventions in Context: Past, Present, and Future*. *Clinical Psychology*, 10 (2), 144-156.
- Kabat-Zinn, J. (2011): *Some reflections on the origin of MBSR, skillful means, and the trouble with maps*. *Contemp Buddh*, 12 (1), 281-306.
- Kahnemann, D. & Tversky, A. (Hrsg.) (2000). *Choices, values and frames*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kanfer, F. H. (1987). *Selbstregulation und Verhalten*. In: H. Heckhausen, P. M. Gollwitzer & F. E. Weinert (Hrsg.), *Jenseits des Rubikon: der Wille in den Humanwissenschaften*, 286-299. Berlin: Springer Verlag.

- Kanning, U. P. (2009). *Diagnostik sozialer Kompetenzen*. Göttingen: Hogrefe Verlag
- Karelaia, N. & Reb, J. (2015): *Improving decision making through mindfulness*. In: J. Reb & P. W. B. Atkins (Hrsg.) *Mindfulness in Organizations*, 163-189. Cambridge: University Press.
- Kelbetz, G. & Schuler, H. (2002). *Verbessert Vorerfahrung die Leistung im Assessment Center?* Zeitschrift für Personalpsychologie, 1 (1), 4-18.
- Keng, S. L., Smoski, M. J., Robins, C. J. (2011). *Effects of mindfulness on psychological health: A review of empirical studies*. Clinical Psychology Review, 31, 1041-1056.
- Kernis, M. H. (2003). *Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem*. Psychological Inquiry, 14 (1), 1-26.
- Klatt, M. , Norre, C. & White, S. (2012). *The efficacy of an English-to-Danish translation of a low dose mindfulness workplace intervention for Scandinavian bank employees on stress*. BMC complementary and alternative medicine, 12, P308.
- Kleinmann, M. (1997). *Assessment Center. Stand der Forschung – Konsequenzen für die Praxis*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Kohls, N., Berzlanovich, A. & Sauer, S. (2013). *Achtsamkeit in Organisationen: Vom Stressmanagement über das achtsame Interagieren und Führen zur bewussten Gestaltung von Veränderungsprozessen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kohls, S. C. & Irle, K. W. (1920). *Propheying army promotion*. Journal of Applied Psychology 4 (1), 73-87.
- Kohut, H. (1981). *Die Heilung des Selbst*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Kompa, A. (1992). *Assessment Center. Bestandsaufnahme und Kritik*. München: Rainer Hamp Verlag.
- Koole, S. L., Govorun, O., Cheng, C. M. & Gallucci, M. (2009). *Pulling yourself together: Meditation promotes congruence between implicit and explicit self-esteem*. Journal of Experimental Social Psychology, 45 (6), 1220-1226.
- Kornfield, J. (2008). *Das weise Herz. Die universellen Prinzipien buddhistischer Psychologie*. München: Random House.

- Kudesia, R. S. (2015). *Mindfulness and creativity in the workplace*. In: J. Reb & P. W. B. Atkins (Hrsg.) *Mindfulness in Organizations*, 190-212. Cambridge: University Press.
- Kuyken, W., Watkins, E., Holden, E., White, K., Taylor, R. S., Byford, S., Evans, A., Radford, S., Teasdale, J. D., Dalgleish, T. (2010). *How does mindfulness-based cognitive therapy work?* In: *Behaviour Research and Therapy*, 48, 1105-1112.
- Langer, E. J., Blank, A. & Chanowitz, B. (1978) *The Mindlessness of Ostensibly Thoughtful Action: The Role of Placebic Information*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 635-642.
- Langer, E. J. & Imber, L. (1980). *The Role of Mindlessness in the Perception of Deviance*. *Journal of Personality and Social Psychology* 39, 360-367.
- Langer, E. J. & Weinman, C. (1981). *When Thinking Disrupts Intellectual Performance: Mindlessness on an Overlearned Task*. *Personality and Social Psychology Bulletin* 7, 240-243.
- Langer, E. J., Perlmutter, L., Chanowitz, B. & Rubin, R. (1988). *Two New Applications of Mindlessness Theory: Alcoholism and Aging*. *Journal of Aging Studies*, 2 (3), 289-299.
- Langer, E. J. & Perlmutter, L. (1988). *Behavioral Monitoring as a Technique to Influence Depression and Self-Knowledge for Elderly Adults*. Harvard.
- Langer, E. J. (2000). *The Construct of Mindfulness*. *Journal of Social Issues*, 56 (1), 1-9.
- Langer, E. J. (2015). *Mindfulness: Das Prinzip Achtsamkeit*. München: Verlag Franz Vahlen
- Larsen, R. J. (2000). *Toward a science of mood regulation*. *Psychological inquiry*, 11, 129-141.
- Lay, R. (2001). *Führen durch das Wort: Motivation, Kommunikation, Praktische Führungsdialektik*. München.
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S. & Launier, R. (1978). *Stress-related transactions between person and environment*. In L. A. Pervin & M. Lewis (Hrsg.), *Perspectives in interactional psychology*, New York: Plenum Press

- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Lazar, S. W., Kerr, C. E., Wasserman, R. H., Gray, J. R., Greve, D. N. & Treadway, M. T. (2005). *Meditation experience is associated with increased cortical thickness*. *NeuroReport*, 16 (17), 1893-1897.
- Lewin, K. (1948). *Aktionsforschung und Minderheitenprobleme*. In: Lewin, K. (Hrsg.), *Die Lösung sozialer Konflikte*, 278-298. Bad Nauheim: Christian Verlag.
- Lim, B. C. & Ployhart, R. E. (2004). *Transformational leadership. Relations to the fivefactor model and team performance in typical maximum contexts*. *Journal of Applied Psychology*, 89, 610-621.
- Lindebaum, D. & Cartwright, S. (2010). *A critical examination of the relationship between emotional intelligence and transformational leadership*. *Journal of Management Studies*, 47 (7), 1317-1342.
- Linehan, M. M. (1996). *Dialektisch-Behaviorale Therapie der Borderline-Persönlichkeitsstörung*. München: CIP Medien.
- Linker, W. J. (2010). *Kommunikative Kompetenz: Weniger ist mehr!* Offenbach: Gabal Verlag.
- Lippmann, E. (2013). *Gesprächsführung*. In: T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte*. 4. Aufl., Band I, 264-285, Heidelberg.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1984). *Goal setting: A motivational tool that works*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ludewig, K. (2005). *Einführung in die theoretischen Grundlagen der systemischen Therapie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). *Authentic Leadership development*. In: Cameron, A. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (Hrsg.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler.

- Lynch, S., Gander, M., Kohls, N., Kudielka, B. & Walach, H. (2011). *Mindfulness-based coping with university life: A non-randomized wait-list-controlled pilot evaluation*. *Stress and Health*, 40-41.
- Maier, S. F. & Seligman, M. E. P. (1976). *Learned helplessness: Theory and evidence*. *Journal of Experimental Psychology General*, 105, 3-46.
- Malik, F. (2001). *Führen Leisten Leben*. München: Deutsche Verlags-Anstalt GmbH.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr. (1990). *Superleadership: Leading others to lead themselves*. New York: Berkeley.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr. (2001). *The new Superleadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett-Köhler.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr. (2007). *Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership*. In: R. P. Vecchio (Hrsg.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 67-92. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). *The measurement of experienced burnout*. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Maturana, H. R. & Varela, F. J. (1980). *Autopoiesis and cognition*. Dordrecht, NL: D. Reidel.
- Maturana, H. R. & Varela, F. J. (1992). *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens*. München: Goldmann.
- McKay, M., Avigail, L. & Skeen, M. (2013). *ACT und Schematherapie*. Lichtenau/Westfalen: Probst.
- McNeely, B. L. & Meglino, B. M. (1994). *The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior*. *Journal of Applied Psychology*, 79, 836-844.
- Mehling, W.E., Gopisetty, V., Daubenmier, J, Price, C. J., Hecht, F. M. & Stewart, A. (2009). *Body Awareness: Construct and self-report measures*. *Psychotherapie in Psychiatrie, Psychotherapeutischer Medizin und Klinischer Psychologie*, 15, 98-116.
- Melchers, K. G., Henggeler, C. & Kleinmann, M. (2007). *Do within-dimension ratings in assessment centers really lead to improved construct validity?*

- A meta-analytic reassessment*. Zeitschrift für Personalpsychologie, 6 (4), 141-149.
- Meriac, J. P., Hoffman, B. J., Woehr, D. J. & Fleisher, M. S. (2008). *Further evidence for the validity of assessment center dimensions: A meta-analysis of the incremental criterion-related validity of dimension ratings*. Journal of Applied Psychology, 93 (5), 1042-1052.
- Merleau-Ponty, M. (1974). *Phänomenologie der Wahrnehmung*. Berlin:de Gruyter.
- Michalak, J., Heidenreich, T., Ströhle, G. & Nachtigall, Ch. (2008). *Die deutsche Version der Mindful Attention and Awareness Scale (MAAS)*. Zeitschrift für Klinische Psychologie und Psychotherapie, 37 (3), 200-208.
- Michalak, J., Hölz, A. & Teismann, T. (2011). *Rumination as a predictor of relapse in mindfulness-based cognitive therapy for depression*. In: Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice, 84, 515-520.
- Michalak, J., Heidenreich, T. & Williams, J. M. G. (2012). *Achtsamkeit*. Göttingen: Hogrefe.
- Miller, G. A., Galanter, E. & Pribram, K. H. (1960). *Plans and the structure of behavior*. New York: Henry Holt & Co.
- Mitmansgruber, H., Beck, T. N., Höfer, S. & Schüssler, G. (2009). *When you don't like what you feel: Experiential avoidance, mindfulness and meta-emotion regulation*. Personality and Individual Differences, 46 (4), 448-453.
- Modaff, D., Dewine, S. & Butler, J. (2008). *Organizational Communication. Foundations, Challenges and Misunderstandings*. Sydney: Pearson.
- Modinos, G., Ormel, J. & Aleman, A. (2010). *Individual differences in dispositional mindfulness and brain activity involved in reappraisal of emotion*. Social Cognitive Affect Neuroscience, 5 (4), 369-377.
- Montgomery, K. L., Kim, J. S. & Franklin, C. (2011). *Acceptance and commitment therapy for psychological and physiological illnesses: A systematic review for social workers*. Health & Social Work, 36 (3), 169-179.
- Moorman, R. H. & Blakely, G. L. (1995). *Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior*. Journal of Organizational Behavior, 16, 127-142.

- Mortier, A. V., Vlerick, P. & Clays, E. (2016). *Authentic leadership and thriving among nurses: the mediating role of empathy*. *Journal of Nursing Management*, 24, 357-365.
- Motowidlo, S. J. & Scotter, J. R. V. (1994). *Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance*. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Müller, G. F. (2003). *Selbstführung - Strategien zur Erhöhung innerer Transparenz und äußerer Wirksamkeit für mehr berufliche Selbstverwirklichung*. In: Müller, G. F. (Hrsg.), *Selbstverwirklichung im Arbeitsleben*, 171-202. Lengerich: Pabst.
- Müller, G. F. (2005). *Führung durch Selbstführung*. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 3, 325-334.
- Müller, G. F., Sauerland, M. & Butzmann, B. (2011). *Führung durch Selbstführung Konzept, Messung und Korrelate*. *Gruppendynamische Organisationsberatung*, 42: 377-390, DOI 10.1007/s11612-011-0162-7.
- Nagel, R. ; Oswald, M. & Wimmer, R. (1999). *Das Mitarbeitergespräch*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Narayanan, J., Chaturvedi, S., Reb, J. & Srinivas, E. (2011). *Examining the role of trait mindfulness on turnover intentions and job performance: The mediating role of emotional exhaustion*. Working paper. National University of Singapore.
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (2010). *Mastering self-leadership: empowering yourself for personal excellence*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Nerdinger, F. W. (2011). *Psychologie der Dienstleistung*. Göttingen: Hogrefe
- Neuberger, O. (2002). *Führen und Führen lassen*. 6. völlig neu bearb. und erw. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Neuberger, O. (2015). *Das Mitarbeitergespräch*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Nilsson, H. & Kazemi, A. (2016). *Reconciling and thematizing Definitions of Mindfulness: The Big Five of Mindfulness*. *Review of General Psychology*, 2016, 20 (2), 183-193.
- Northouse, P. G. (2009). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, Sage Publications, Inc.

- Nierzsche, F. (2006). *Menschliches, Allzumenschliches*. Köln: Anaconda Verlag GmbH.
- Nyanaponika (2007). *Geistestraining durch Achtsamkeit*. Herrnschrot: Beyerlein & Steinschulte.
- Obermann, C. (2013). *Assessment Center. Entwicklung, Durchführung, Trends mit originalen AC-Übungen*. (5. vollst. überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler .
- Oei, N. Y. L., Everaerd, W. T. A. M., Elzinga, B. M., Van Well, S. & Bermond, B. (2006). *Psychosocial stress impairs working memory at high loads: An association with cortisol levels and memory retrieval*. *Stress: The International Journal on the Biology of Stress*, 9, 133-141.
- Oelsnitz, D. & Busch, M. W. (2010). *Narzisstische Manager – falsche Götter am Unternehmenshimmel?* *ZFO – Zeitschrift Führung und Organisation*, 3, 186-188.
- Ott U. (2010). *Meditation für Skeptiker*. München: O. W. Barth.
- Papies, E. K. Barsalou, L. W. & Custers, R. (2012). *Mindful attention prevent mindless impulses*. *Social Psychological and Personality Science*, 3 (3), 291-299.
- Parkinson, B. & Totterdell, P. (1999). *Classifying affect regulation strategies*. *Cognition and Emotion*, 13, 277-303.
- Paulhus, D. L. (1984). *Two-component models of socially desirable responding*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 598-609.
- Pepping, C. A. & Duvenage, M. (2015). *The origins of individual differences in dispositional mindfulness*. *Personality and Individual Differences*. DOI:10.1016/j.paid.201505.027
- Perls, F. S., Hefferline, R., & Goodman, P. (1951). *Gestalt therapy: Excitement and growth in the human personality*. New York: Julian.
- Perls, F. S. (1976). *Grundlagen der Gestalttherapie – Einführung und Sitzungsprotokolle*. München: Pfeiffer.
- Ployhart, R. E., Lim, B.-C. & Chan, K.-Y. (2001). *Exploring relations between typical and maximum performance ratings and the five factor model of personality*. *Personnel Psychology*, 54, 809-843.

- Pelz, W. (2016). *Transformationale Führung - Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis*. In: C. v. Aue (Hrsg.), *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze*, 93-112. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Pipe, T.B. (2007). *Innovative Leadership: Mindfulness as a Skill for Nursing Leaders*. 39th. Biennial Convention, Baltimore.
- Radel, R. , Sarrazin, P., Legrain, P. & Gobance, L. (2009). *Subliminal priming of motivational orientation in educational settings: Effect on academic Performance moderated by mindfulness*. *Journal of Research in Personality*, 43, 695-698.
- Raich, M. (2014). *Achtsamkeit in der Führung*. In: K. Matzler et al. (2014), *Strategie und Leadership*, 147-159. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Ramel, W., Goldin, P. R., Carmona, P. E. & McQuaid, J. R. (2004). *The effects of mindfulness meditation on cognitive processes and affect in patients with past depression*. *Cognitive Therapy and Research*, 28, 433-455.
- Reb, J., Narayanan, J. & Chaturvedi, S. (2014). *Leading Mindfully: Two Studies of the Influence of Supervisor Trait Mindfulness in Employee Well-Being and Performance*. *Mindfulness*, 5 (1), 36-45.
- Reb, J. & Atkins, W. B. (2015 a). *Mindfulness in Organizations*. Cambridge University Press.
- Reb, J., Sim, S., Chintakananda,, K. & Bhave, D. P. (2015 b). *Leading with mindfulness: exploring the relation of mindfulness with leadership behaviors, styles, and development*. In: J. Reb & P. W. B. Atkins (Hrsg.) *Mindfulness in organizations*, 256-284. Cambridge: University Press.
- Rego, A. & Pina e Cunha, M. (2008). *Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study*. *Journal of Organizational Change Management*, 21 (1), 53-75.
- Revans, R. W. (2011). *ABC of action learning*. Neuauflage. Farnhem: Gower
- Robinson, S. & Bennett, R. (1997). *Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes*. *Research on Negotiations in Organizations*, 6, 3-27.
- Roemer, L. & Orsillo, S. M. (2002). *Expanding our conceptualization of treatment for generalized anxiety disorder: Integrating mindfulness/acceptance-based approaches with existing cognitive-behavioral models*. *Clinical Psychology: Science & Practice*, 9, 54-68.

- Rogers, C.R. (1981). *Der neue Mensch*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Rohmert, W. & Rutenfranz, J. (1975). *Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen*. Forschungsbericht. Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung.
- Rosa, H. (2005). *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*. Frankfurt a. Main: Suhrkamp Verlag.
- Rose, N. & Walach, H. (2004). *Die historischen Wurzeln der Achtsamkeitsmeditation*. In: Heidenreich, T. & Michalak, J. (Hrsg), *Achtsamkeit und Akzeptanz in der Psychotherapie*, 27-48. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Roth, G. (1997). *Das Gehirn und seine Wirklichkeit. Kognitive Neurobiologie und ihre philosophischen Konsequenzen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Roth, G. (2015). Wir selbst sind Konstrukte. In: Pörksen, B. (2015). *Die Gewissheit der Ungewissheit. Gespräche zum Konstruktivismus*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Rotter, J. B. (1966). *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement*. Psychological Monographs, 33 (1), 300-303.
- Russel, R. F. & Stones, G. A. (2002). *A review of servant leadership attributes: Developing a practical model*. Leadership & Organization Development Journal, 23 (3), 145-157.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist, 55, 68-78.
- Safranski, R. (2010). *Schopenhauer und Die wilden Jahre der Philosophie*. München Wien; Carl Hanser Verlag.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). *Emotional Intelligence*. Imagination, Cognition and Personality, 9 (3), 185-211.
- Sanders, J. E., Hopkins, W. E. & Geroy, G. D. (2005). *Spirituality-Leadership-Comitment Relationships in the workplace*. Journal of Management, Spirituality & Religion, 2 (1), 39-66.
- Sartre, J.-P. (2010). *Das Sein und das Nichts*. Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.
- Sauer, S. (2010). *Wirkfaktoren von Achtsamkeit*. In H. Piron & R. v. Quekelberghe (Hrsg.), *Meditation und Yoga*, 167-186. Klotz Verlag.

- Sauer, S. (2011). *Wirkfaktoren von Achtsamkeit: Wirkt Achtsamkeit durch Verringerung der affektiven Reaktivität?* Kröning: Asanger Verlag.
- Sauer, S., Andert, K., Kohls, N., Müller, G.F. (2011). *Mindful Leadership: Sind achtsame Führungskräfte leistungsfähigere Führungskräfte?* Gruppendynamik & Organisationsberatung, 42 (4), 339-349.
- Saum-Aldehoff, T. (2007). *Big Five. Sich selbst und andere erkennen.* Düsseldorf: Patmos Verlag.
- Scharmer, C. O. (2009). *Theorie U- Von der Zukunft her führen.* Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. & Jackson, S. E. (1996). *Maslach burn-out inventory manual.* Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Schmidt, G. (2004). *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten.* Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Schmidt, G. (2011). *Berater als Realitätenkellner und Beratung als koevolutionäres Konstruktionsritual für zieldienliche Netzwerkaktivierung – Einige hypnosystemische Implikationen.* In: Leeb, W., Trenkle, B. & Weckenmann, M. F. (Hrsg.). *Der Realitätenkellner*, 18-35. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Schmidt, K.-H. & Kleinbeck, U. (2006). *Führen mit Zielvereinbarung.* Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Schmidt-Atzert, L. & Amelang, M. (2012). *Psychologische Diagnostik.* 5. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer
- Schuler, H. (2000). *Psychologische Personalauswahl.* Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Schuler, H. (2002). *Das Einstellungsinterview.* Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Schuler, H. (Hrsg.), (2007). *Assessment Center zur Potenzialanalyse.* Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Schulz v. Thun, F. (1981). *Miteinander Reden 1. Störungen und Klärungen.* Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schulz v. Thun, F., Ruppel, J. & Stratmann, R. (2003). *Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte.* Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

- Scott, B. A., Colquitt, J. A., Paddock, E.L. & Judge, T.A. (2010). *A daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113, 127-140.
- Segal, Z. V., Williams, J. M. G., Teasdale, Jd D. (2008). *Die Achtsamkeitsbasierte Kognitive Therapie für Depression - ein neuer Ansatz zur Rückfallprävention*. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Seliger, R. (2014). *Positive Leadership – Die Revolution in der Führung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Seligman, M. (1999). *The president's address*. *American Psychologist*, 54 (8), 559-562.
- Seligman, M. (2005). *Der Glücksfaktor*. Bergisch Gladbach: Bastei Lübbe Verlag.
- Shapiro, S. L., Schwartz, G. E. & Bonner, G. (1998). *Effects of mindfulness-based stress reduction on medical and premedical students*. *Journal of Behavioral Medicine*, 21, 581-599.
- Shapiro, S. L. , Carlson, L. E., Astin, J. A., & Freedman, B. (2006). *Mechanisms of mindfulness*. *Journal of Clinical Psychology*, 62 (3), 373-386.
- Shapiro, S. L., Wang, M., C. & Peltason, E. H. (2015). *What is mindfulness, and why should organizations care about it?* In: J. Reb & W. B. Atkins (Hrsg), *Mindfulness in Organizations*, 17-41. Cambridge: University Press.
- Sheldon, K. M. & Elliot, A. J. (1999). *Goal striving, need-satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 482-497.
- Siegel, D. (2007). *Das achtsame Gehirn*. Freiamt: Arbor.
- Silverthorne, C. (2001). *Leadership effectiveness and personality: A cross cultural evaluation*. *Personality and Individual Differences*, 30, 303-309.
- Simon, F. B. (2002). *Meine Psychose, mein Fahrrad und ich. Zur Selbstorganisation der Verrücktheit*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Singer, T., Seymour, B., O'Doherty, J., Kaube, H., Dolan, R.J. & Frith, C. D. (2004). *Empathy for pain involves the affective but not sensory components of pain*. *Science*, 303, 5661, 1157-1162.
- Spears, L. C. (2010). *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders*. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1 (1), 25-30.

- Spierling, V. (2006). *Kleine Geschichte der Philosophie*. München: Piper Verlag.
- Staemmler, F. M. (2009). *Das Geheimnis des Anderen – Empathie in der Psychotherapie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Sternberg, R. J. (2000). *Images of Mindfulness*. *Journal of Social Issues*, Vol. 56 (1), 11-26.
- Stogdill, R. M. (1948). *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*. *Journal of Psychology*, 25 (1), 35-71.
- Suzuki, S. (2006). *Zen mind, beginner's mind*. Boston: Shambala Publications.
- Techniker Krankenkasse (2016). *TK-Stressstudie*. Hamburg: Techniker Krankenkasse
- Temme, D. & Hildebrand, L. (2009). *Gruppenvergleiche bei hypothetischen Konstrukten – Die Prüfung der Übereinstimmung von Messmethoden mit der Strukturgleichungsmethodik*. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 61 (2), 138-185.
- Tepper, R., Segal, Z. V. & Inzlicht, M. (2013). *Inside the Mindful Mind: How Mindfulness Enhances Emotion Regulation Through Improvements in Executive Control*. *Current Directions in Psychological Science*, 22 (6), 449-454.
- Thayer, R. E., Newman, J. R. & McClain, T. M. (1994). *Self-regulation of mood: strategies for changing a bad mood, raising energy, and reducing tension*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 910-925.
- Thich Nhat Hanh (2009). *Das Wunder der Achtsamkeit*. Neuaufl. Berlin: Theseus Verlag.
- Thorndike, E. L. (1920). *Intelligence and its uses*. *Harpers's Magazine*, 140, 227-235.
- Torgrud, L. J. & Holborn, S. W. (1992). *Developing externally valid role-play for assessment of social skills: A behavior analytic perspective*. *Behavioral Assessment*, 14, 245-277.
- Ucok, O. (2006). *Transparency, communication and mindfulness*. *Journal of Management Development*, 25 (10), 1024-1028.
- Wachs, K. & Cordova, J. V. (2007). *Mindful relating: Exploring mindfulness and emotion repertoires in intimate relationships*. *Journal of Marital and Family Therapy*, 33 (4), 464-481.

- Walach, H. (1996). *Notitia Experimentalis Dei – Was heißt das? Hugo de Balmas Begriff der Erfahrungserkenntnis Gottes – Versuch einer Rekonstruktion*. In: J. Hoog (Hrsg.), *The mystical tradition and the Carthusians*, 5, 45-66, Salzburg: Institut für Anglistik und Amerikanistik der Universität Salzburg. *Analecta Cartusian*, 130:5.
- Walach, H., Nord, E., Zier, C., Dietz-Waschkowski, B., Kersig, S. & Schüpbach, H. (2007). *Mindfulness-based stress reduction as a method for personnel development: A pilot evaluation*. *International Journal of Stress Management*, 14 (2), 188-198.
- Walach, H., Rose, N., Buttenmüller, V., Kleinknecht, N., Grossmann, P. & Schmidt, S. (2004). *Empirische Erfassung der Achtsamkeit – Die Konstruktion des Freiburger Fragebogens zur Achtsamkeit (FFA) und weitere Validierungsstudien*. In: T. Heidenreich & J. Michalak, (2004). *Achtsamkeit und Akzeptanz in der Psychotherapie*, 755-799. Ein Handbuch. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Wanous, J. P. & Hudy, M. J. (2001). *Single-Item Reliability: A Replication and Extension*. *Organizational Research Methods*, Vol. 4 (4), 361-375.
- Washington, R. R., Sutton, Ch. D. & Feild (2006). *Individual differences in servant leadership: the roles of value and personality*. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 8, 700-716.
- Wasylikiw, L., Holton, J., Azar, R. & Cook, W. (2015). *The impact of mindfulness on leadership effectiveness in a health care setting: a pilot study*. *Journal of Health Organization and Management*, 29, 7, 893-911.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H. & Fish, R. (1988). *Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels*. Bern: Huber, 4. Auflage.
- Wegge, J. & v. Rosenstiel, L. (2007) *Führung*. In: H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Organisationspsychologie*. Bern: Hans Huber.
- Weibler, J. (2016). *Personalführung*. München: Franz Vahlen GmbH.
- Wengenroth, M. (2012). *Akzeptanz- und Commitmenttherapie*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Wenk-Sormaz, H. (2005). *Meditation can reduce habitual responding*. *Alternative Therapies in Health and Medicine*, 11, 42-58.

- West, S. D., Finch, J. G. & Curran, P. J. (1995). *Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies*. In: R. H. Hoyle (Hrsg.), *Structural equation modeling – Concepts, issues, and applications*, 56-75. Thousand Oaks: Sage.
- Wieland, R. (2010). *Gestaltung gesundheitsförerlicher Arbeitsbedingungen*. In: U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Arbeitspsychologie (Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 1)*, 869-919. Göttingen: Hogrefe.
- Wieland, R. & Baggen, R. (1999). *Bewertung und Gestaltung der Arbeit auf der Grundlage psychophysiologischer Beanspruchungsanalysen*. *Wuppertaler Psychologische Berichte*, 1, 1-19.
- Wieland, R. & Scherrer, K. (2001) (Hrsg.). *Arbeitswelten von morgen*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Wieland, R. (2004). *Arbeitsgestaltung, Selbstregulationskompetenz und berufliche Kompetenzentwicklung*. In B. Wiese (Hrsg.), *Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung. Kernkompetenzen in der modernen Arbeitswelt*, 170-194. Frankfurt a. M.: Campus
- Wieland, R. (2006). *Eigenschaftswörterliste zur Erfassung von Emotionen und Beanspruchung während der Arbeit (EEB)*. Wuppertal: Kompetenzzentrum für Fortbildung und Arbeitsgestaltung.
- Wieland, R. & Hammes, M. (2009). *Gesundheitskompetenz als personale Ressource*. In: K. Mozygemba, S. Mümken, U. Krause, M. Zündel, M. Rehm, N. Höfling-Engels, D. Lüdecke & B. Qurban (Hrsg.), *Nutzenorientierung – ein Fremdwort in der Gesundheitsversicherung?*, 177-190. Bern: Huber.
- Wieland, R. & Hammes, M. (2010). *Barmer GEK Gesundheitsreport 2010: Teil 2. Ergebnisse der Internetstudie zur Gesundheitskompetenz*. Wuppertal: Barmer GEK.
- Wieland, R. (2013). *Status-Bericht: Psychische Gesundheit in der betrieblichen Gesundheitsförderung – eine arbeitspsychologische Perspektive*. In H. Nold & G. Wenninger (Hrsg.), *Rückengesundheit und psychische Gesundheit*, 103-128 Krönnig: Asanger Verlag.
- Wieland, R. & Hammes, M. (2014). *Wuppertaler Screening Instrument Psychische Beanspruchung (WISB) – Beanspruchungsbilanz und Kontrollerleben als Indi-*

- katoren für gesunde Arbeit*. Journal Psychologie des Alltagshandelns, Vol. 7 (1).
- Wieland-Eckelmann, R., Saßmannshausen, A., Rose, M. & Schwarz, R. (1999). *Synthetische Beanspruchungsanalyse SynBA-GA*. In H. Dunckel (Hrsg.), Handbuch psychologischer Analyseverfahren. Stuttgart: Teubner.
- Wiener, N. (1948). *Cybernetics or control and communication in the animal and the machine*. Cambridge.
- Wilber, K. (2001). *Integrale Psychologie*. Freiamt: Arbor Verlag
- Wilson, T. D. & Gilbert, D. T. (2003). *Affective forecasting*. Advances in Experimental Social Psychology, 35, 345-411.
- Wilson, T. D. & Gilbert, D. T. (2005). *Affective forecasting: Knowing what to want*. Current Directions in Psychological Science, 14, 131-134.
- Wolff, U. (2012). *Definition des Praxisfeldes Coaching*. In: Coaching als Profession, Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (Hrsg.), 19-37.
- Wörz, T. & Theiner, E. (1999). *Erfolg durch Selbstmanagement in Leistungssport und Berufsleben*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Yong, J. K., Park, J., Seo, I. & Swinton, J. (2010). *Effects of a Spirituality Training Program on the Spiritual and Psychosocial Well-Being of Hospital Middle Manager Nurses in Korea*. The Journal of Continuing Education in Nursing, 1.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Harlow: Pearson.
- Zeidler, W. (2007). *Achtsamkeit und ihr Einfluss auf die Emotionsverarbeitung*. Saarbrücken: VDM Verlag.
- Zhou, J. & George, J. M. (2001). *When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice*. Academy of Management Journal, 44 (4), 682-696.
- Zimmermann, P. & Iwanski, A. (2013). *Entwicklung der Emotionsregulation in Kindheit und Jugend*. In: In-Albon (Hrsg.), Emotionsregulation und psychische Störungen im Kindes- und Jugendalter: Grundlagen, Forschung und Behandlungsansätze, 27-45. Stuttgart: Kohlhammer.
- Zindel, V. S., Williams, J. M. G., Teasdale, J. D. (2001). *Mindfulness-Based Cognitive Therapy for Depression. A New Approach to Preventing Relapse*. New York: Guilford Press.

G Anhang

Anhang 1: Interkorrelationen aller Variablen

Anhang 2: Vollständige Mediationsanalysen

Anhang 3: Häufigkeitsverteilungen aller Variablen

Anhang 4: Eingesetzte Führungsfallstudien

Anhang 5: Eingesetzte Messinstrumente

Anhang 1: Interkorrelationen aller Variablen

Variable	sex	Alter	Bf	Füf	maas	mag	ers_ ver	ers_ rm	ers_ rela	ers_ reint	ers_ pl	fb_ arb	db_ arb	ke_ arb	fb_ ac	db_ ac	ke_ ac	fb_ mag	db_ mag	
sex																				
alter	-																			
Bf	-.066	.954**																		
Füf	-.129	.875**	.886**																	
maas	.128	.008	.012	-.016																
mag	-.051	-.028	-.023	.040	.324**															
ers_ver	.122	-.002	-.050	-.026	-.366**	-.560**														
ers_rm	.094	-.035	-.051	-.066	-.429**	-.529**	.541**													
ers_rela	.018	.210*	.221*	.172	.155	.408**	-.334**	-.333												
ers_reint	.044	-.138	-.117	-.104	.325**	.529**	-.429**	-.471**	.433**											
ers-pl	.021	.066	-.006	.024	-.020	-.154	.278*	.203*	-.220*	-.257*										
fb_arb	.002	-.013	-.018	-.008	.196*	.107	-.186*	-.227*	.109	.082	.053									
db_arb	-.027	.087	.079	.052	-.255**	-.178*	.231**	.086	.008	-.030	.111	-.049								
ke_arb	-.105	.145	.128	.098	.036	.136	-.127	-.136	.098	.085	.170	.143	.238*							
fb_ac	-.109	.005	-.002	.008	.145	.292**	-.209*	-.220*	.223*	.157	.060	.602**	.107	.127						
db_ac	.171	.044	.059	.040	-.215	-.188*	.302**	.208*	-.118	-.081	.168	-.099	.533**	.119	-.084					
ke_ac	-.056	-.159	-.082	-.084	.137	.376**	-.441**	-.328**	.161	.319**	-.227*	.156	-.146	.201*	.229*	-.080				
fb_mag	-.113	.063	.050	.009	.068	.305**	-.235**	-.173	.192*	.173	-.019	.485**	.087	.193*	.575**	-.188*	.169			
db_mag	.029	.030	.060	.005	-.425**	-.493**	.498**	.463**	-.214*	-.268**	.192	-.098	.610**	.081	-.122	.644**	-.219*	-.125		
ke_mag	-.047	.060	.059	.099	.247**	.597**	-.419**	-.459**	.317**	.403**	.013	.182*	-.189*	.221*	.278**	-.219*	.485**	.204*	-.435**	

Anmerkungen: Vollständige Bezeichnungen der Variablen s. Seite 230; * p < .05; ** p < .00

Vollständige Bezeichnungen der Variablen in der Interkorrelationstabelle:

sex:	Geschlecht
Alter:	Alter
Bf:	Berufserfahrung
FüF:	Führungserfahrung
maas:	Achtsamkeit
mag:	Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch
ers_ver:	Emotionsregulationsstrategie der Vermeidung
ers_rm:	Emotionsregulationsstrategie der Reaktionsmodulation
ers_rela:	Emotionsregulationsstrategie der Relativierung
ers_reint:	Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation
ers_pl:	Emotionsregulationsstrategie der Problemlösung
fb_arb:	Funktionale Beanspruchung in der Arbeit
db_arb:	Dysfunktionale Beanspruchung in der Arbeit
ke_arb:	Kontrollerleben in der Arbeit
fb_ac:	Funktionale Beanspruchung im Assessment Center
db_ac:	Dysfunktionale Beanspruchung im Assessment Center
ke_ac:	Kontrollerleben im Assessment Center
fb_mag:	Funktionale Beanspruchung im kritischen Mitarbeitergespräch
db_mag:	Dysfunktionale Beanspruchung im kritischen Mitarbeitergespräch
ke_mag:	Kontrollerleben im kritischen Mitarbeitergespräch

Anhang 2: Vollständige Mediationsanalysen

Mediationsanalyse zur Prüfung des Mediatoreffekts der Emotionsregulationsstrategie der „Reinterpretation“ auf den Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Gesprächskompetenz

SPSS VS 25 Process V 3.1 Model 4

Y: Gesprächskompetenz (mag); X: Achtsamkeit (maas); M: Reinterpretation (ers_reint)

Sample: 124

OUTCOME VARIABLE: ers_reint

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3247	,1055	1,4571	14,3818	1,0000	122,0000	,0002

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,2461	,7524	,3271	,7441	-1,2434	1,7357
maas	,7291	,1922	3,7923	,0002	,3485	1,1096

OUTCOME VARIABLE: mag

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5534	,3063	,2991	26,7133	2,0000	121,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,7721	,3410	2,2640	,0254	,0969	1,4473
maas	,1959	,0921	2,1275	,0354	,0136	,3782
ers_reint	,2429	,0410	5,9231	,0000	,1617	,3241

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE: mag**Model Summary**

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3243	,1052	,3826	14,3383	1,0000	122,0000	,0002

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,8319	,3856	2,1576	,0329	,0686	1,5952
maas	,3730	,0985	3,7866	,0002	,1780	,5680

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
	,3730	,0985	3,7866	,0002	,1780	,5680	,3243

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
	,1959	,0921	2,1275	,0354	,0136	,3782	,3008

Indirect effect(s) of X on Y

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
ers_reint	,1771	,0627	,3156

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
ers_reint	,2720	,0909	,4688

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
ers_reint	,1540	,0512	,2620

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output: 95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals: 10000

Mediationsanalyse zur Prüfung des Mediatoreffekts der Emotionsregulationsstrategie der „Reinterpretation“ auf den Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und dysfunktionaler Beanspruchung im kritischen Mitarbeitergespräch

SPSS VS 25 Process V 3.1 Model 4

Y: Dysfunktionale Beanspruchung (db_mag); X: Achtsamkeit (maas); M: Reinterpretation (ers_reint)

Sample: 124

OUTCOME VARIABLE: ers_reint

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3247	,1055	1,4571	14,3818	1,0000	122,0000	,0002

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,2461	,7524	,3271	,7441	-1,2434	1,7357
maas	,7291	,1922	3,7923	,0002	,3485	1,1096

OUTCOME VARIABLE: db_mag

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,4472	,2000	,5638	15,1236	2,0000	121,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5,3059	,4683	11,3309	,0200	4,3789	6,2330
maas	-,5562	,01264	-4,3989	,0000	-,8065	-,3059
ers_reint	-,0954	,0563	-1,6037	,0929	-,2069	,0161

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE: db_mag

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,4255	,1810	,5725	26,9655	1,0000	122,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5,2824	,4716	11,2003	,0000	4,3488	6,2161
maas	-,6257	,1205	-5,1928	,0000	-,8643	-,3872

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
-,6257	,1205	-5,1928	,0000	-,8643	-,3872	-,7515	-,4255

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
-,5562	,1264	-4,3989	,0000	-,8065	-,3059	-,6680	-,3782

Indirect effect(s) of X on Y

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
ers_reint	-,0695	,0467	-,1720	,0126

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
ers_reint	-,0835	,0543	-,1988	,0161

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
ers_reint	-,0473	,0306	-,1113	,0089

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output: 95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals: 10000

Mediationsanalyse zur Prüfung des Mediatoreffekts der Emotionsregulationsstrategie der „Reinterpretation“ auf den Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Kontrollerleben im kritischen Mitarbeitergespräch

SPSS VS 25 Process V 3.1 Model 4

Y: Kontrollerleben (ke_mag); X: Achtsamkeit (maas); M: Reinterpretation (ers_reint)

Sample: 124

OUTCOME VARIABLE: ers_reint

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3247	,1055	1,4571	14,3818	1,0000	122,0000	,0002

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,2461	,7524	,3271	,7441	-1,2434	1,7357
maas	,7291	,1922	3,7923	,0002	,3485	1,1096

OUTCOME VARIABLE: ke_mag**Model Summary**

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4271	,1779	1,1605	13,0888	2,0000	121,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,4636	,6718	,6901	,4915	-,8664	1,7936
maas	,2708	,1814	1,4930	,1380	-,0883	,6300
ers_reint	,3348	,0808	4,1437	,0001	,1748	,4947

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE: ke_mag**Model Summary**

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2474	,0612	1,3143	7,9535	1,0000	122,0000	,0056

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,5640	,7146	,7640	,4463	-,8687	1,9606
maas	,5149	,1826	2,8202	,0056	,1535	,8764

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,5149	,1826	2,8292	,0056	,1535	,8764	,4370	,7474

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,2708	,1814	1,4930	,1380	-,0883	,6300	,2298	,1301

Indirect effect(s) of X on Y

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
ers_reint	,2441	,1974	,0723

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
ers_reint	,2071	,0889	,0628

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
ers_reint	,1173	,0499	,0352

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

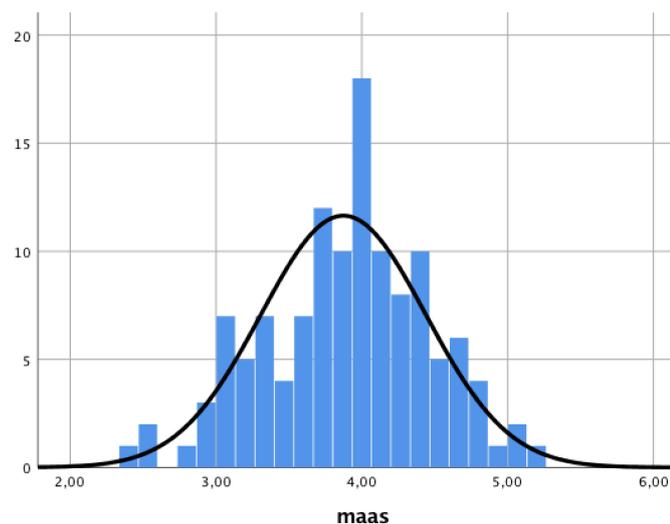
Level of confidence for all confidence intervals in output: 95,0000

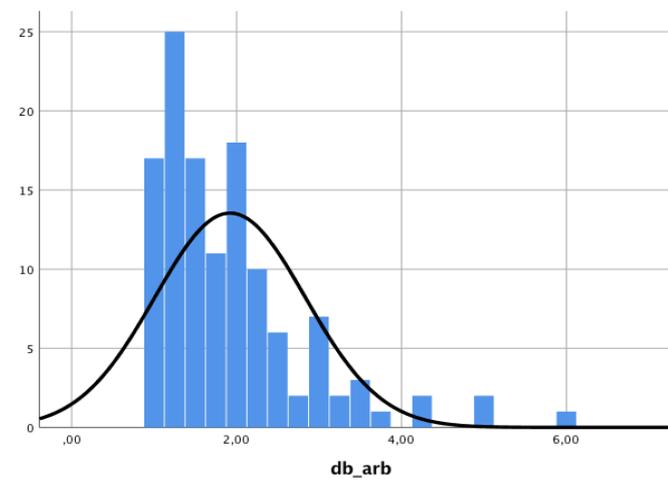
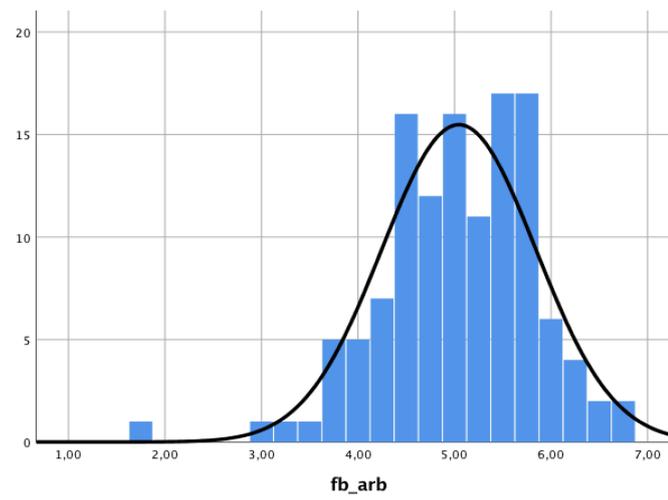
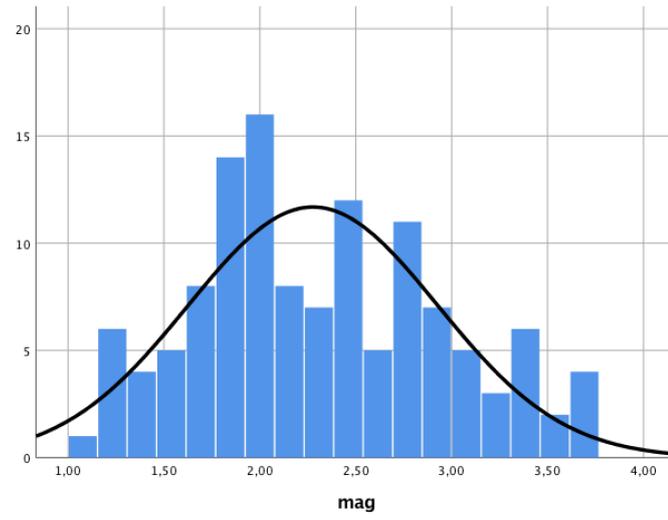
Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals: 10000

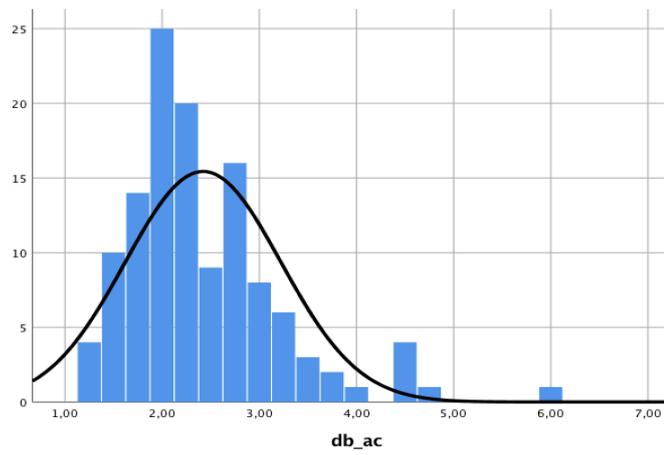
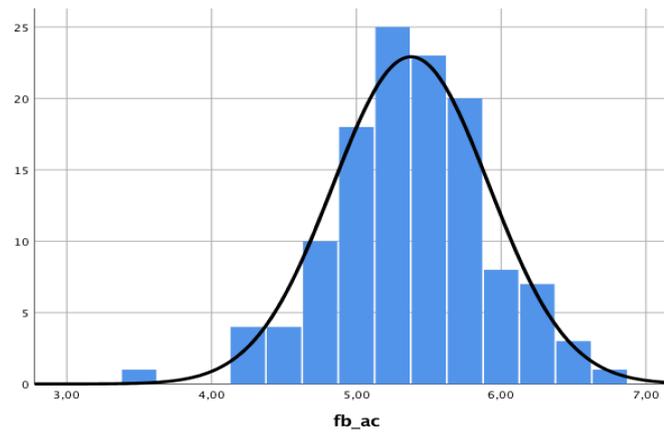
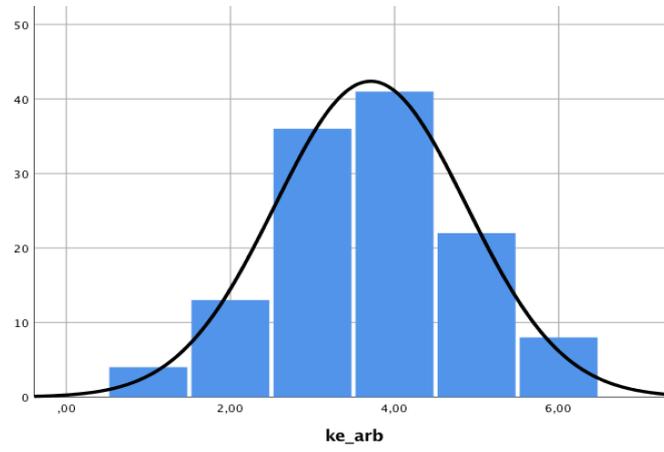
Anhang 3: Häufigkeitsverteilungen für alle Variablen

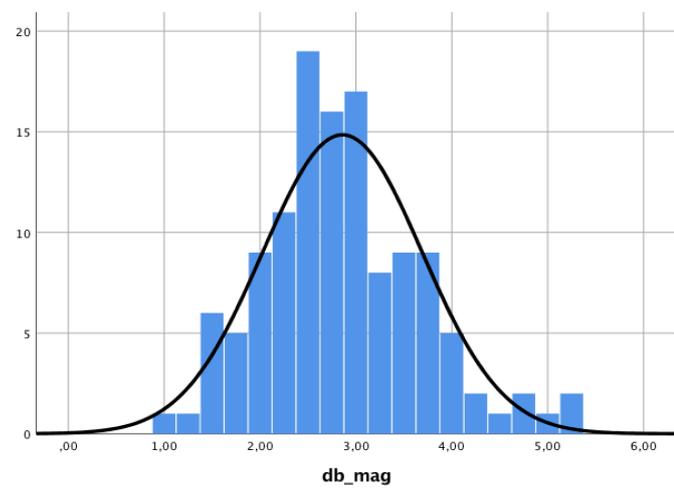
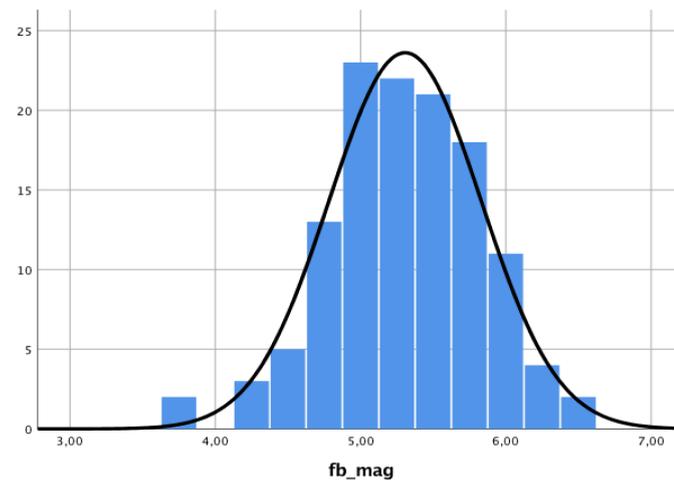
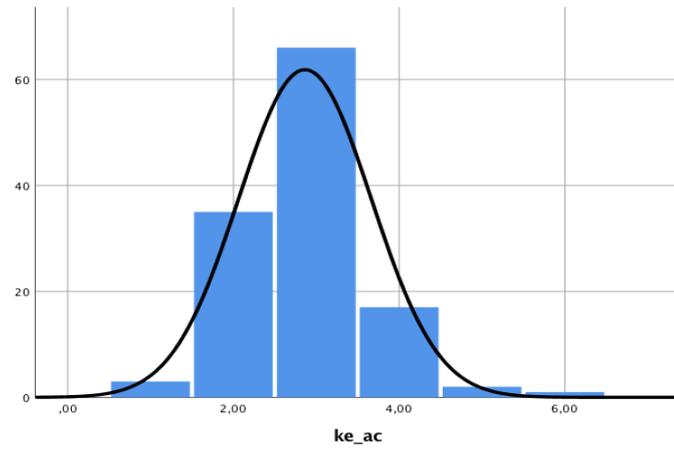
Variable:

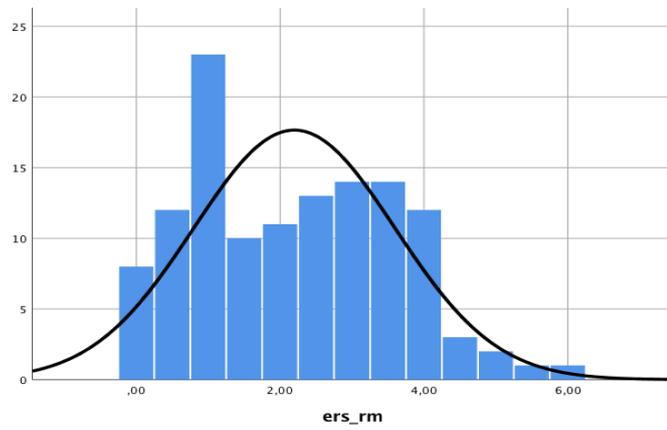
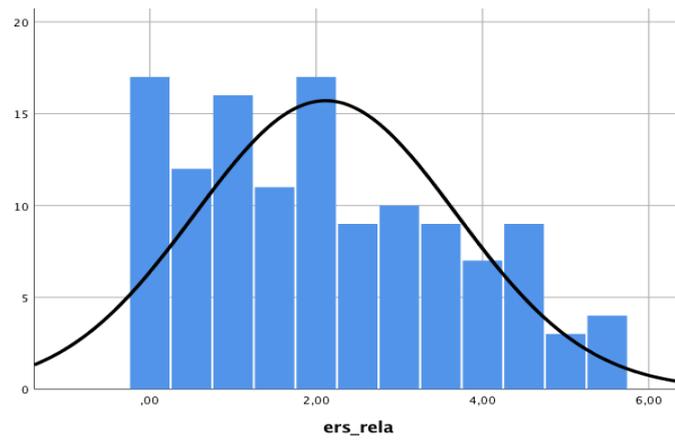
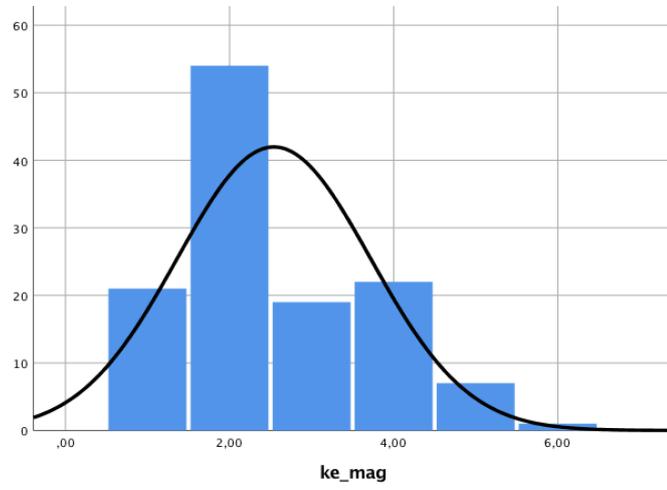
- maas: Achtsamkeit
mag: Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch
fb_arb: Funktionale Beanspruchung in der Arbeit
db_arb: Dysfunktionale Beanspruchung in der Arbeit
ke_arb: Kontrollerleben in der Arbeit
fb_ac: Funktionale Beanspruchung im Assessment Center
db_ac: Dysfunktionale Beanspruchung im Assessment Center
ke_ac: Kontrollerleben im Assessment-Center
ers_real: Emotionsregulationsstrategie der Relativierung
ers_rm: Emotionsregulationsstrategie der Reaktionsmodulation
ers_pl: Emotionsregulationsstrategie der Problemlösung
ers_reint: Emotionsregulationsstrategie der Reinterpretation
ers_verm: Emotionsregulationsstrategie der Vermeidung

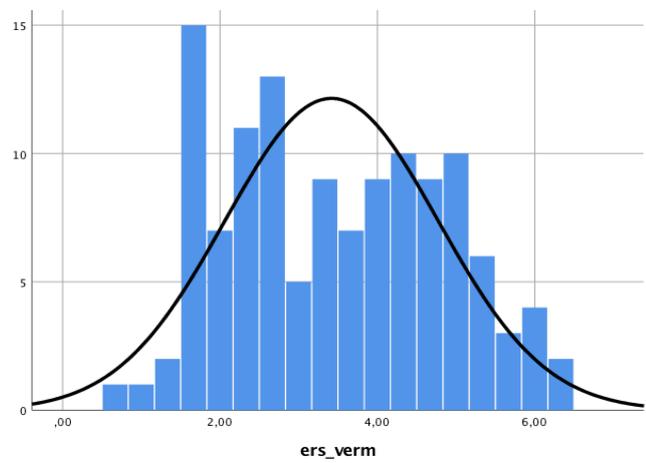
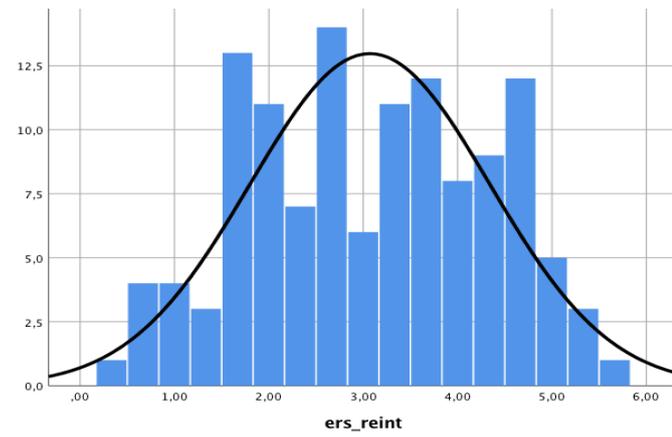
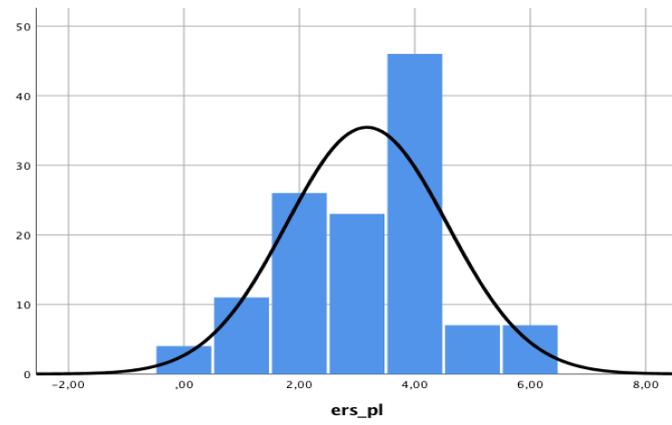












Anhang 4: Eingesetzte Führungsfallstudien

Führungsfallstudie: Arbeitswelt im Umbruch

© Arentz & Partner

Herr Dr. Korn, 53 Jahre, seit knapp einem Jahr Bereichsleiter in einem größeren Unternehmen der Anlagentechnik mit den Verantwortungsbereichen Finanzen und Administration einschließlich Investor Relations und Datenschutz, sowie Personalwesen (kommissarisch), schaute aus seinem Fenster und überlegte, was er machen sollte..... Es war 07:30 Uhr morgens und er war gestern aus seinem dreiwöchigen Sommerurlaub mit der Familie zurückgekehrt und war in Gedanken noch in Spanien, als Frau Rosenbaum, eine fachlich exzellente Teamleiterin aus der Personalabteilung (Personalmarketing), die sein frühes Kommen offensichtlich bemerkt hatte, bei ihm vorsprach und ihm Folgendes erzählte:

Sie wäre als Vertrauensperson einiger Teamleiter des Personalbereichs auserkoren worden und wolle ihm mitteilen, dass es mit Herrn Martens so nicht mehr weiter gehen könne. Dieser Herr Martens (seit ca. drei Monaten Abteilungsleiter Personal und ihr unmittelbarer Vorgesetzter) hätte überhaupt kein Fingerspitzengefühl im Umgang mit seinen Mitarbeitern und keine Wertschätzung für das, was das Personalteam in der Vergangenheit an guter und erfolgreicher Arbeit hier im Unternehmen geleistet habe. Er sehe nur mögliche Kosteneinsparungen und nicht, dass dahinter Menschen stehen, die hervorragende Aufbauarbeit geleistet haben und jetzt vor den Scherben ihrer bisherigen Arbeit stehen. So stünde der Teamleiter „Gehaltsabrechnungen“ kurz davor, seine Kündigung einzureichen und eine Frau Holtkamp (langjährige Mitarbeiterin im Team der Personalbeschaffung) sei mit Verdacht auf Burn Out von ihrem Arzt für 2 Wochen krankgeschrieben worden. Vor allem der Ton von Herrn Martens sei völlig unangemessen. Neben einer Reihe „wohlklingender“ Anglizismen spreche er von den Mitarbeitern des Personalbereichs als Kostenfaktoren oder teilweise sogar als „die Minderleister“. Und ehrlich gesagt verstehe auch kaum einer Herrn Martens, wenn der davon spreche, in der Zukunft würden viele Arbeitsschritte in der Personalarbeit in der „cloud“ stattfinden und in „virtual communities“ müsse sich beweisen, ob man als Arbeitgeber noch „state of the art“ sei.

Es habe darüber hinaus auch keinerlei Mitspracherecht bei den Vorschlägen zum Outsourcing wesentlicher Bereiche gegeben, wie z.B. die Gehaltsabrechnung oder die Fachfortbildung. Die zuständigen Teamleiter seien lediglich zu Beginn in den möglichen Veränderungsprozess einbezogen worden, jedoch ohne deren Überlegungen auch nur im Ansatz zu berücksichtigen. Außerdem sei die Tür zum Büro von Herrn Martens immer zu, vor allem wohl deshalb, weil er sich nur noch mit dem Teamleiter der Personalbeschaffung, Herrn Wolinski, bespreche, der wohl so etwas wie sein Kofferträger sei.

Sie, und ihre Teamleiterkollegen kämen sich vor wie kleine Kinder – der übrige Betrieb würde schon über sie alle lachen er – Herr Dr. Korn – müsse jetzt tätig werden. Sie hätte auch mit dem Betriebsratsvorsitzenden in einem inoffiziellen Gespräch, im Rahmen eines Mittagessens, über die Situation gesprochen und der sähe das auch alles äußerst kritisch.

Herr Dr. Korn beruhigte sie und sicherte ihr zu, sich darum schnellstmöglich zu kümmern; gleichzeitig wies er darauf hin, dass er heute und morgen in feste Termine eingebunden sei, u.a. sei eine außerordentliche Vorstandssitzung für heute einberufen worden und da wisse man ja nie, was danach getan werden müsse.

Herr Dr. Korn hatte Herrn Martens vor ein paar Monaten selbst aus einigen Bewerbern für die Abteilungsleiterposition Personal ausgewählt. Die Dynamik und der Schwung hatten ihn beeindruckt, ebenso wie das exzellente Fachwissen und der gute Kontakt zu seinem

Führungsfallstudie: Arbeitswelt im Umbruch

Vorstandskollegen für den Vertrieb, Herrn Müller-Reifenstahl. Herr Martens hatte als Projektleiter der Unternehmensberatung Robert Burger & Partner ein großes Umstrukturierungsprojekt im Vertrieb erfolgreich konzipiert und teilweise auch an der Umsetzung mitgearbeitet. Herr Müller-Reifenstahl zeigte sich in Gesprächen immer wieder beeindruckt von den Fähigkeiten und dem persönlichen Auftreten des Herrn Martens. Die exzellente Struktur beim Vorgehen, die Schnelligkeit in der Bearbeitung und nicht zuletzt der Erfolg des Projekts, der auch Herrn Dr. Korn zugute kam, hatten ihn nachdrücklich auf Herrn Martens aufmerksam werden lassen.

Im Verlauf der Stellenbesetzung für die Abteilungsleitung Personal hatte Herr Dr. Korn – trotz Bedenken des für die Produktion zuständigen Bereichsleiters Burkhard und mit Unterstützung des für ihn zuständigen Vorstandsmitgliedes – sich durchgesetzt und Herrn Martens, dem auch Angebote anderer Unternehmen vorlagen, für sein Ressort gewinnen können. Für Herrn Martens war das ausschlagende Argument damals die recht große, reizvolle Führungsspanne von sechs Teamleitern sowie das Versprechen von Herrn Dr. Korn, ihn bei der Umsetzung innovativer HR Konzepte zu unterstützen und nach sechs Monaten eine „großzügige Gehaltsüberprüfung“ vorzunehmen.

Herr Dr. Korn hatte sich von dieser Besetzung erhofft, dass damit auch Bewegung in den Personalbereich kommt. Vor allem kam es ihm darauf an, den Personalbereich umzustrukturieren. Eine Benchmarkuntersuchung hatte gezeigt, dass der Personalbereich insgesamt deutlich zu teuer im Vergleich zu Mitbewerbern am hart umkämpften Markt für Anlagentechnik war. Im Vergleich zum Rest des Unternehmens war der Bereich Personal bisher von größeren Veränderungen nicht wesentlich betroffen worden. Eine geringe Fluktuation unter den Mitarbeitern hatte offensichtlich zu „Verkrustungen“ geführt, die die Umsetzung notwendiger Veränderungen, auch bei eher geringfügigen Anlässen erschwerte.

Der bisherige Stelleninhaber auf der Position des Abteilungsleiters Personal, ein Herr von der Vals, hatte diese Position über 18 Jahre inne bevor er zu Beginn des Jahres in den Ruhestand ging. Er war stets sehr Stolz auf die „hohe Fertigungstiefe“ in seinem Bereich. Nahezu alle Personaldienstleistungen werden bis heute aus eigener Hand durchgeführt.

So hatte Herr Dr. Korn in seiner Zielvereinbarung mit Herrn Martens an wesentlicher Stelle die Umorganisation des Personalbereichs genannt. Hier sollte er zu einer deutlich schlankeren Organisation mit um 25 % geringerem Personalkostenaufwand gelangen und dadurch mit daran arbeiten, die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Unternehmens auch im internationalen Vergleich deutlich zu steigern. Herr Dr. Korn verdeutlichte in diesem Zusammenhang jedoch auch, dass es ihm nicht nur um Kosteneinsparungen gehe, sondern auch darum, eine moderne und zeitgemäße Personalarbeit zu ermöglichen. In Zeiten des „war of talents“ müsse man ein attraktiver Arbeitgeber bleiben und da spiele der Personalbereich eine tragende Rolle. Das sei alles in allem keine leichte Aufgabe und Herr Dr. Korn bat Herrn Martens darum, mit Bedacht und Umsicht, aber dennoch klar zu agieren.

Kurz vor seinem Urlaub hatte Herr Dr. Korn nochmals mit Herrn Martens gesprochen und sie hatten sich über erste konzeptionelle Vorstellungen zur Umorganisation ausgetauscht. Herr Dr. Korn war angetan von den Überlegungen des Herrn Martens, wenngleich er darauf hinwies, dass dies für viele Mitarbeiter im Personalbereich sicherlich so etwas wie eine Reise ins Unbekannte werden würde und er sich Behutsamkeit von Herrn Martens wünsche. „Aber sicher“, entgegnete dieser, aber Herr Dr. Korn wisse ja: „the first cut is the deepest“! Woraufhin sie sich lachend und mit guten Wünschen für den nahen Urlaub voneinander verabschiedeten.

Wo sehen Sie die Probleme des Falls?

Was soll Herr Dr. Korn nun tun - beraten Sie ihn!

Führungsfallstudie: Der Ernst des Lebens

© Arentz & Partner

Markus Schröder, 21 Jahre alt, hat vor einem halben Jahr seine Lehre bei einer großen Spedition in Hannover abgeschlossen und gehörte zu den Glücklichen, die in eine Festanstellung übernommen worden sind. Er arbeitet seitdem als Sachbearbeiter bei einer der dezentralen Geschäftsstellen, sozusagen im Außenbezirk.

Die Einstellung in dieser Geschäftsstelle war nicht ganz unproblematisch verlaufen. So hatte der Geschäftsstellenleiter, Herr Brand, schon bei dem Vorgespräch mit Herrn Schröder erfahren, dass dieser einen Einsatz in der Abteilung „Routenplanung“ anstrebte, dies aber nicht realisieren konnte, da die verfügbaren Plätze mit anderen Ausbildungsabsolventen besetzt worden waren. Herr Schröder hatte sich seinerzeit bitter über die Prüfer beklagt, die ihn seiner Meinung nach „gelinkt“ hätten, insbesondere in der mündlichen Prüfung. Außerdem schien er Vorbehalte gegen die ländliche Lage der Geschäftsstelle zu haben.

In einem Gespräch mit der Personalabteilung hatte Herr Brand erfahren, dass zum einen Herrn Schröders Abschlussprüfung mit der Gesamtnote drei kein Zufall oder Unglück war, sondern eher an seinen nicht übermäßig ausgeprägten analytischen Fähigkeiten, die er während der gesamten Ausbildungszeit gezeigt hatte, gelegen habe. Viel eher hätte er Geschick im Umgang mit den Kunden gehabt, was seine Beurteilungen aus den Geschäftseinsätzen auch übereinstimmend belegten. Vor diesem Hintergrund habe man ihm auch direkt einen Büroplatz mit Kundenkontakt angeboten.

Herr Brand hatte daraufhin mit einem befreundeten Geschäftsstellenleiter, der eine der Beurteilungen geschrieben hatte, gesprochen und von ihm noch einmal persönlich bestätigt bekommen, dass sich Herr Schröder insgesamt gut gemacht hätte und die freundliche Kundenansprache ganz sicher seine Stärke gewesen wäre. Er solle sich da mal keine Gedanken machen, bestimmt käme diese Idee mit der „Routenplanung“ nur durch seinen Vater, der bei einer anderen Spedition viele Jahre hierfür die Verantwortung getragen habe, nun aber schon seit einigen Jahren im Ruhestand sei.

Auf diese Weise gleich von zwei Seiten beruhigt, hatte Herr Brand dann Herrn Schröder, auch weil er dringend eine neue Kraft brauchte, in sein fünfköpfiges Vertriebsteam aufgenommen. Er sah seine Entscheidung auch durchaus bestätigt, da Herr Schröder in der Tat durch sein freundliches und lockeres Auftreten schnell in den Kontakt mit den Kunden kam, die ihn auch schnell zu akzeptieren schienen.

Weniger gefiel ihm jedoch seine laxen Einstellung zu den Arbeitszeiten. Zwar gibt es auch für die Geschäftsstellen eine Gleitzeitmöglichkeit, aber insbesondere morgens kam er von Anfang an immer wieder so spät, dass er erst nach der Geschäftseröffnung eintraf. Zunächst hatte Herr Brand ein Auge zugezückt und dies als Eingewöhnungsschwierigkeiten abgetan, da Herr Schröder einen neuen, langen,

Führungsfallstudie: Der Ernst des Lebens

von seinem Wohnort quer durch die ganze Stadt führenden Anfahrtsweg zu bewältigen hat. Auch war er bereit, geduldig mit der offensichtlichen Enttäuschung über seinen ersten festen Arbeitseinsatz umzugehen und ihm Zeit zu geben, sich einzufinden.

Die Einarbeitung durch einen erfahrenen Sachbearbeiter, Herrn Wendig, verlief grundsätzlich problemlos. Dieser berichtete ihm, dass Herr Schröder sich schnell in seine Tätigkeiten eingearbeitet habe und sie auch korrekt ausführe. Stören würden ihn aber immer wieder lapidar hingeworfene Kommentare wie „hier ist ja nichts los; keine interessanten Kunden; hier lernt man nichts und Fortbildung gibt's auch keine; die Personalabteilung kann man auch vergessen, die halten auch nicht, was sie versprechen.“ Die Aufforderung, diese Aussagen näher zu erläutern, hätte er jedoch mit einem „ach, bringt doch nichts!“ abgewiegelt.

Inzwischen ist die Geduld von Herrn Brand jedoch erschöpft, zumal auch erste Hinweise auf das Einhalten von Arbeitszeiten nicht gefruchtet haben. In den letzten Wochen haben die Unregelmäßigkeiten noch zugenommen. Zwei bis dreimal pro Woche erschien Herr Schröder erst deutlich nach 9.00 Uhr in der Geschäftsstelle jeweils mit der lapidaren Erklärung, die Straßen wären wieder zu voll gewesen, um pünktlich sein zu können. Außerdem kam er in der letzten Woche drei Mal zu spät aus der Mittagspause zurück, was insbesondere auffiel, da der Kollege im Büro zurzeit wegen Krankheit ausfällt und er alleine dort tätig ist.

Und nun scheint Herr Schröder auch noch seine Freundlichkeit dem Kunden gegenüber verloren zu haben. So hat Herr Brand heute morgen mitbekommen, wie er den Versandleiter eines mittelständischen Unternehmens, der mit einem neuen, europaweit eingesetzten Formular nicht zurecht kam, am Telefon unwirsch mit den Worten abgefertigt hat: „Mein Gott, dass kann doch nicht so schwer sein!“ Der Kunde hatte sich daraufhin empört und offensichtlich wortlos aufgelegt.

Herr Brand sitzt nun an seinem Schreibtisch und überlegt, wie er mit der Situation umgehen soll.

Wo liegen die Probleme der vorliegenden Situation?

Was raten Sie Herrn Brand hinsichtlich des weiteren Vorgehens?

Führungsfallstudie: Work-Life Balance

© Arentz & Partner

Seit zwei Jahren ist Herr Brehm Abteilungsleiter bei einem Markenartikelhersteller. Er ist sehr ambitioniert und engagiert sich in hohem Maße für "sein" Unternehmen. Generell gilt er als überstundenfreudig, keine Mühe ist ihm zu groß. Er ist 35 Jahre alt, unverheiratet und hat seine Aufgaben zu seinem persönlichen Hobby gemacht. Für die Erledigung dieser Aufgaben steht ihm außerdem ein Team von 5 Mitarbeitern zur Verfügung, die er sehr fordert, aber auch fördert. Gerade vor einem halben Jahr noch hat ein Kollege, Herr Bäumer, eine verantwortungsvollere Position in einem anderen Bereich des Hauses übernommen. Nicht zum ersten Mal, denn Mitarbeitern, die aus seinem Bereich kommen, eilt der Ruf voraus, ausgesprochen leistungswillig, belastbar und hoch kompetent zu sein. Seine Mitarbeiter schätzen sein Engagement und seine Bereitschaft, verantwortungsvolle Aufgaben zu delegieren. Ebenso seinen Einsatz für Weiterbildungsmöglichkeiten, Gehaltserhöhungen, Bonuszahlungen und Beförderungen. So hat er es immer wieder geschafft, seine Mitarbeiter auch in personellen Engpassituationen zu Höchstleistungen zu motivieren. In der Regel nehmen sie ein überdurchschnittlich hohes Arbeitspensum und zeitliche Belastung als notwendiges, sich aber auch für sie auszählendes Übel, hin.

Umso schwerer tut sich Herr Brehm mit Herrn Göbler, der seit drei Monaten als Nachfolger für Herrn Bäumer so gar nicht seinen Erwartungen entspricht. Fachlich ist Herr Göbler kompetent (er hat eine solide berufliche Ausbildung sowie eine Reihe von Jahren an Berufserfahrung; ist 38 Jahre alt, verheiratet und hat zwei Kinder) und die Zeit, die er im Unternehmen verbringt, arbeitet er effizient. Vermissen lässt er jedoch jedes Engagement, das auch über die vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten hinausgeht.

Problematisch wird dies immer dann, wenn Sonderaktionen anstehen, die zeitlich eng terminiert sind und wenn er dennoch auf einem pünktlichen Feierabend besteht. So wird Herr Göbler schon nach kurzer Zeit als Kollege eingestuft, der nur "Dienst nach Vorschrift" macht. Versuche von Seiten des Herrn Brehm, ihn davon zu überzeugen, dass auch er mal mitmachen solle, wenn es um Überstunden gehe, endeten immer wieder damit, dass Herr Göbler erwiderte, er habe einen ganz klaren Vertrag und außerdem noch ein Privatleben außerhalb des Unternehmens. Auch die unmittelbaren Kollegen beklagen sich zunehmend häufig darüber, dass Herr Göbler unzugänglich und wenig kollegial in der Zusammenarbeit sei.

Beispielsweise versäumte er, obwohl er dies zunächst zugesagt hatte, eine nachgefragte Kostengegenüberstellung für ein Projekt rechtzeitig zu erstellen, was den Kollegen Schuster gegenüber einem Kunden in große Verlegenheit gebracht hatte.

Darauf angesprochen, war Göblers einziger Kommentar, er habe es in der zur Verfügung stehenden Zeit halt nicht mehr geschafft. Empört hatte sich Herr Schuster bei Herrn Brehm beschwert, weil er genau an dem Tag, an dem die Unterlagen fertig sein sollten, gesehen hatte, dass Herr Göbler ohne einen entsprechenden Hinweis um 16:00 Uhr nach Hause gegangen war. Am nächsten Tag hatte dieser dann auch noch angerufen und gesagt, dass er unbedingt einen Tag Urlaub für private Angelegenheiten bräuchte und auch hier war keinerlei Information für den Kollegen erfolgt.

Jetzt eben war Herr Schuster erneut bei Herrn Brehm, um ihn über die Vorkommnisse des Wochenendes zu informieren. Sowohl er als auch Herr Göbler waren für die Repräsentanz des Unternehmens bei einer eintägigen Kundenveranstaltung am Samstag eingeteilt. Schon im Vorfeld hatte Herr Göbler versucht, sich dagegen zu wehren. Dies

Führungsfallstudie: Work-Life Balance

hatte Herr Brehm aber aus betrieblichen Gründen abgelehnt und ihn entsprechend in die Pflicht genommen. Trotzdem habe er sich – so Schuster – zwei Stunden nach der Eröffnung nach einem Telefonat verabschiedet und auch im Verlauf des Tages nicht mehr gemeldet.

Herr Brehm nimmt diese offensichtliche Missachtung seiner Anweisung zunächst einmal zur Kenntnis und verspricht, sich darum zu kümmern. In einem ersten Schritt besorgt er sich Herr Göblers Personalakte von der Personalabteilung, die er im Zusammenhang mit der Einstellung seinerzeit nicht eingesehen hatte, da er sich auf einer Geschäftsreise befand und die Einstellung von seinem Vorgesetzten und einem Mitarbeiter der Personalabteilung vorgenommen wurde.

Hier muss er nun lesen, dass Herr Göbler bei verschiedenen Arbeitgebern zwar übereinstimmend als fachlich kompetent beurteilt wurde, aber es immer wieder Probleme mit seinem Engagement gegeben habe. Die Verweildauer bei den einzelnen Unternehmen ging nie über einen Zeitraum von zwei Jahren hinaus, eher lag sie darunter.

Vor dem Hintergrund dieser Informationen überlegt Herr Brehm nun, wie er weiter vorgehen soll.

Welche Probleme sehen Sie?

Was soll Abteilungsleiter Brehm nun tun - beraten Sie ihn!

Fragebogen zu Strategien der Emotionsregulation

Diefendorff et al., 2008

Im Beruf kommt es immer wieder vor, dass man Emotionen erlebt, die jedoch in der beruflichen Situation unerwünscht oder unpassend sind. Diese Situationen sollen im Folgenden als „**emotional herausfordernde Situationen**“ bezeichnet werden. Bei diesen Fragen geht es darum, wie Sie auf „**emotional herausfordernde Situationen**“ konkret reagieren. Bitte überlegen sie genau, welche der folgenden Strategien Sie in den letzten 30 Tagen mindestens einmal angewendet haben. Hinweis: Mehrfachantworten möglich.

Wenn Sie eine Strategie **nie** verwendet haben, kreuzen Sie bitte die **0** an.
Wenn Sie eine bestimmte Strategie verwendet haben, geben Sie bitte jeweils an, wie häufig diese zum Einsatz kam. (Voraussetzung ist, dass Sie sich an mindestens eine konkrete Situation erinnern können, in der Sie die jeweilige Strategie eingesetzt haben).

Die Beantwortung der Fragen erfolgt auf einer achtstufigen Skala von 0 = Nie bis 7 = Fast immer.

Fragebogen zur Achtsamkeit

Brown & Ryan, 2003; Michalak, Heidenreich, Ströhle & Nachtigall, 2008

Unten finden Sie eine Sammlung von Aussagen zu tagtäglichen Erlebnissen. Bitte geben Sie mittels der Skala von 1 bis 6 an, wie häufig oder selten Sie derzeit jedes dieser Erlebnisse haben. Bitte antworten Sie so, wie Sie diese Dinge derzeit **wirklich erleben** und nicht, wie Sie denken, dass Sie die Dinge erleben sollten. Bitte behandeln Sie jede Aussage unabhängig von den anderen Aussagen.

Fast immer	Sehr häufig	Eher häufig	Eher selten	Sehr selten	Fast nie
1	2	3	4	5	6

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Ich könnte ein Gefühl haben und mir dessen erst irgendwann später bewusst werden. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. Ich zerbreche oder verschütte Dinge aus Achtlosigkeit ohne den Dingen Aufmerksamkeit zu schenken oder weil ich an anderes denke. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. Ich finde es schwierig, auf das konzentriert zu bleiben, was mir im gegenwärtigen Augenblick passiert. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. Ich neige dazu, schnell zu gehen, um dorthin zu kommen, wo ich hingehere, ohne darauf zu achten, was ich unterwegs erlebe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. Ich neige dazu, Gefühle körperlicher Anspannung oder Unwohlsein nicht wahrzunehmen, bis sie meine Aufmerksamkeit vollständig in Anspruch nehmen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
-

Fragebogen zur Achtsamkeit

Fast immer	Sehr häufig	Eher häufig	Eher selten	Sehr selten	Fast nie				
1	2	3	4	5	6				
6. Ich vergesse den Namen einer Person fast sofort nachdem er mir erstmals gesagt wurde.				1	2	3	4	5	6
7. Ich vergesse den Namen einer Person fast sofort nachdem er mir erstmals gesagt wurde.				1	2	3	4	5	6
8. Es sieht so aus, als würde ich „automatisch funktionieren“, ohne viel Bewusstsein für das, was ich tue.				1	2	3	4	5	6
8. Ich hetze durch Aktivitäten, ohne wirklich aufmerksam für sie zu sein.				1	2	3	4	5	6
9. Ich bin so auf das Ziel konzentriert, das ich erreichen möchte, dass ich den Kontakt dazu verliere, was ich hier und jetzt tue, um dieses Ziel zu erreichen.				1	2	3	4	5	6
10. Ich erledige Aufgaben oder Aufträge ganz automatisch, ohne mir bewusst zu sein, was ich tue.				1	2	3	4	5	6
11. Ich bemerke, wie ich jemandem nur mit einem Ohr zuhöre, während ich gleichzeitig etwas anderes tue.				1	2	3	4	5	6
12. Ich fahre zu Orten wie von einem „Autopiloten“ gesteuert und frage mich dann, warum ich dorthin gekommen bin.				1	2	3	4	5	6
13. Ich bemerke, dass ich gedankenverloren der Zukunft Oder der Vergangenheit nachhänge.				1	2	3	4	5	6
14. Ich merke, wie ich Dinge tue, ohne auf sie zu achten.				1	2	3	4	5	6
15. Ich esse eine Kleinigkeit, ohne mir bewusst zu sein, dass ich esse.				1	2	3	4	5	6

Beurteilungsbogen zur Gesprächskompetenz im kritischen Mitarbeitergespräch

Erfüllt die Anforderungen

Kriterien	noch nicht	teilweise	überwiegend	völlig
1. Beschreibt die Ausgangssituation umfassend und nachvollziehbar				
2. Begründet sachlich, warum er das Thema anspricht				
3. Hält eigene Bewertungen zunächst zurück				
4. Erfragt die Sichtweise des Mitarbeiters				
5. Hält sich zunächst selbst zurück, hört aufmerksam zu und unterbricht nicht				
6. Hört aktiv und empathisch zu				
7. Agiert insgesamt ruhig und gelassen				
8. Nimmt Konflikte konstruktiv an und agiert deeskalierend				
9. Kann eigene Gefühle angemessen darlegen				
10. Kann auch neue Informationen, neue Sichtweisen des Mitarbeiters aufnehmen				
11. Gelingt zu einer stimmigen Einschätzung und Entscheidung in Bezug auf das Geschehen				
12. Kann seine Erwartungen an den Mitarbeiter nachvollziehbar zum Ausdruck bringen				
13. Kann gemeinsam mit dem Mitarbeiter erste Schritte zu einer Lösung entwickeln				