

Wirtschaftswissenschaftliches Forum der FOM

Mindful Leadership – Untersuchung eines achtsamkeitsbasierten Führungskräfteprogramms

Kristin Bub

Ausgezeichnet mit dem
gfo-Student-Award

gfo

Wirtschaftswissenschaftliches Forum der FOM

Band 62

Kristin Bub

**Mindful Leadership –
Untersuchung eines achtsamkeitsbasierten
Führungskräfteprogramms**

Shaker Verlag
Düren 2019

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Herausgebende Institution ist die FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige Gesellschaft mbH

Copyright Shaker Verlag 2019

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-6980-8

ISSN 2192-7855

Shaker Verlag GmbH • Am Langen Graben 15a • 52353 Düren
Telefon: 02421 / 99 0 11 - 0 • Telefax: 02421 / 99 0 11 - 9
Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

VORWORT DES HERAUSGEBERS

Die private FOM Hochschule für Oekonomie & Management versteht sich mit ihrem ausbildungs- und berufsbegleitenden Studienangebot im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich als eine Ergänzung der deutschen Hochschullandschaft. Durch die Schaffung zielgruppenadäquater, attraktiver Studienbedingungen ermöglicht sie gleichzeitig den Beschäftigten viele Chancen zur Weiterentwicklung und den Unternehmen die Anpassung an die Anforderungen, die sich aus der demografischen Entwicklung und den gestiegenen Qualifikationsbedarfen ergeben.

Die 1991 auf Initiative von Wirtschaftsverbänden gegründete FOM arbeitet seit ihrem Bestehen eng mit Unternehmen und Verbänden zusammen und unternimmt mit der vorliegenden Schriftenreihe einen weiteren Schritt zur Verzahnung von Theorie und Praxis. Studierenden mit herausragenden Studienleistungen wird hierin ein Forum gegeben, der interessierten Fachöffentlichkeit empirische Ergebnisse, innovative Konzepte und fundierte Analysen im Zuge einer breiten Veröffentlichung ihrer Abschlussarbeiten mitzuteilen. Daneben finden exzellente Dissertationen von FOM Dozenten Eingang in die Schriftenreihe.

Unser herzlicher Dank gilt Frau Prof. Dr. Silke Heiss und Herrn Dipl.-Psych. Konstantin de la Fontaine, die die Abschlussarbeit von Frau Kristin Bub als Erst- bzw. Zweitgutachter betreut haben.

Die Arbeit thematisiert Achtsamkeit und dessen Wirkung bei Führungskräften. Das Konzept der Achtsamkeit erfährt erst seit einigen Jahren eine verstärkte Aufmerksamkeit in Forschung und Wirtschaft und hat sich zu einem Trend entwickelt. Diese praxisnahe Arbeit untersucht die Auswirkungen eines achtsamkeitsbasierten Führungskräfteprogramms in einem Industrieunternehmen und trägt dazu bei, die Wirkweise von Achtsamkeitstraining wissenschaftlich zu erforschen. Damit können wissenschaftlich fundierte Untersuchungsergebnisse aus der Unternehmensrealität zur wissenschaftlichen Diskussion beigesteuert werden.

Wir hoffen, den vielfach regen und fruchtbaren Dialog zwischen Hochschule und Praxis mit dieser Reihe um eine weitere Facette zu bereichern. Als Herausgeber freuen wir uns, herausragende Leistungen unserer Studierenden durch eine Veröffentlichung würdig honorieren zu können.

Essen, im August 2019

Prof. Dr. Burghard Hermeier

Rektor

Prof. Dr. Thomas Heupel

Prorektor für Forschung

VORWORT DER GUTACHTERIN

Frau Kristin Bub erforscht in Ihrer Masterarbeit das Thema Achtsamkeit. Dieses Thema gewinnt in den letzten Jahren zunehmend an Relevanz, sowohl in der Forschung, als auch in der Wirtschaft. Es gibt bereits zahlreiche Forschungen zur allgemeinen Wirkung der Achtsamkeit z.B. in Bezug zur Stressreduktion – was bisher aber unzureichend erforscht wurde, ist, wie Führungskräfte von einem Achtsamkeitstraining profitieren könnten. Dass dies überhaupt möglich war, dafür braucht es ein zukunftsorientiertes Unternehmen, das auch bereit war, überhaupt ein so umfangreiches Trainingsprogramm über 1,5 Jahre für viele Führungskräfte durchzuführen. Dies ist der Gegenstand der Masterarbeit von Frau Bub, inwieweit ein achtsamkeitsbasiertes Führungskräfteprogramm wirklich eine Wirkung im Erleben und Handeln der Führungskräfte generieren kann.

Hervorzuheben sind bei dieser Masterarbeit vor allem zwei Punkte. Erstens der Mixed-Methods-Ansatzes, d.h. Frau Bub analysiert das achtsamkeitsbasierte Führungskräfteprogramm sowohl quantitativ anhand psychometrisch fundierter Fragebögen, als auch im Nachgang mit Interviews, um das Erleben und das Erlernte noch einmal grundlegender zu erfassen. Zweitens die fundierte Diskussion der Ergebnisse. Hierbei arbeitet Frau Bub das Spannungsfeld zwischen der Tätigkeit als Führungskraft (z.B. zielstrebig, fokussiert, vorantreibend) und/oder dem achtsamen Umgang mit sich selbst und den Mitarbeitern heraus. Gleichwohl wird in der Arbeit von Frau Bub deutlich, dass dies kein Widerspruch sein muss, aber sowohl für die (Aus-)Gestaltung des Trainingsprogramms als auch für die Führungskräfte eine Herausforderung darstellt. Dass das Training am Ende als wirksam eingestuft werden kann ist mit Sicherheit auch dem professionellen und sehr gut konzipierten Programm an sich zu verdanken.

Es ist davon auszugehen, dass das Thema aufgrund der schnellen Veränderung (u.a. auch durch die Themen: Digitalisierung, Automatisierung) in Organisationen weiter an Bedeutung zunimmt. Frau Bub hat hierzu einen sehr wertvollen wissenschaftlichen Beitrag geleistet, der hoffentlich auch weitere Forschungen anregt und Unternehmen ermutigt, auch achtsamkeitsbasierte Methoden in (Führungskräfte-)Programme zu integrieren.

München, im September 2019

Prof. Dr. Silke F. Heiss, Dipl.-Psych.
FOM Hochschule München

VORWORT DES gfo-VORSTANDES

Die vorliegende Veröffentlichung von Frau Kristin Bub wurde in Form einer Master-Thesis beim gfo-Student-Award 2018 eingereicht und belegte im Rahmen des gfo-Jahreskongresses für Organisation im Oktober 2018 in Düsseldorf sowohl bei der Experten-Jury-Bewertung durch elf unabhängige Hochschulprofessorinnen/-professoren als auch bei der Fachpublikums-Bewertung den 1. Platz. Frau Bub konnte dieses herausragende Ergebnis erzielen, da ihre Untersuchung der Aspekte Achtsamkeit und Stressbelastung bei Führungskräften methodisch überzeugt und gleichzeitig eine hohe Praxisrelevanz aufweist. Weiterhin gelang es der Autorin bei der persönlichen Vorstellung ihrer Arbeiten und Ergebnisse sehr gut, die erzielten Erkenntnisse an die anwesenden Fach- und Führungskräfte zu vermitteln. Damit wurde sie auch in vorbildlicher Weise dem Anspruch der gfo gerecht, einen aktiven wechselseitigen Austausch zwischen der Forschung an Hochschulen und der Anwendung in Unternehmen zu gestalten.

Frau Bub kann mit ihrer Betrachtung von achtsamkeitsbasierten Führungskräfteprogrammen in Unternehmen die Effektivität dieses wichtigen Elements der Organisationsentwicklung nachweisen. Damit liefert sie in Zeiten eines starken Umbruchs von Organisationen und einer damit einhergehenden Verunsicherung zahlreicher Akteure eine wertvolle Hilfestellung für all jene, die auf der Suche nach geeigneten Tools zur zielführenden Gestaltung von Bewusstheit, Selbst- und Mitarbeiterführung, Urteils- und Entscheidungsfindung, Stressempfinden sowie Kommunikation sind.

Wir danken Frau Kristin Bub und ihrer Erstgutachterin Frau Professorin Dr. Silke F. Heiss für ihren wertvollen Beitrag zum gfo-Student-Award 2018 und wünschen den Leserinnen und Lesern dieser Veröffentlichung viel Freude beim gedanklichen Nachvollziehen und viel Erfolg bei der praktischen Umsetzung der vorgestellten Erkenntnisse.

Münster, im September 2019

Prof. Dr. Thomas Russack

Vorstand der gfo – Gesellschaft für Organisation e.V.

WIDMUNG UND DANKSAGUNG

Für meinen Vater, Günther Bub

Ich danke von ganzen Herzen...

...Rudi Ballreich, Siegfried Riediger und Susanne Richert für die Möglichkeit, dieses spannende Thema zu untersuchen

...den befragten Führungskräften der BASF für Ihre Offenheit

...meiner Familie, meinen Freunden und meinen Kollegen für Eure Unterstützung und Geduld

München, im September 2019

Kristin Bub

INHALTSVERZEICHNIS

Abkürzungsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis.....	X
Tabellenverzeichnis.....	XI
1 Einleitung.....	1
2 Theorie	4
2.1 Einordnung und Entstehung des Begriffs Achtsamkeit	4
2.1.1 Definition von Achtsamkeit	7
2.1.2 Überblick zum Forschungsstand zur Achtsamkeit.....	10
2.1.3 Neuronale Wirkungen von Meditation	12
2.2 Forschungsstand Achtsamkeit in Organisationen.....	17
2.2.1 Achtsamkeit in der Führungstheorie	20
2.3 Theoretischer Hintergrund zu Stress.....	22
2.3.1 Begriffliche Einordnung und Entstehung	23
2.3.2 Kognitiv-transaktionales Stressmodell	23
2.3.3 Stressoren, Stressverstärker und Stressreaktion	26
2.3.4 Aktueller Forschungsstand zu Stress bei Führungskräften	28
2.3.5 Verbindung zwischen Stress, Achtsamkeit und Führung.....	29
3 Mindful Leadership bei der BASF Coatings GmbH.....	31
3.1 Anlass und Zielsetzung des Programms	31
3.2 Der Mindful-Leadership-Ansatz bei der BASF Coatings	33
3.2.1 Programmüberblick „Innovativ und bewusst führen“	37
4 Quantitative und qualitative Untersuchung	44
4.1 Qualitative Untersuchung.....	45
4.1.1 Hypothesen der quantitativen Studie	45
4.1.2 Stichprobe	47
4.1.3 Untersuchungsdesign.....	48
4.1.4 Variablen und Messinstrumente	49
4.1.5 Ergebnisse der quantitativen Studie	51

4.2	Qualitative Studie	63
4.2.1	Methodik der qualitativen Studie	63
4.2.2	Gütekriterien qualitativer Forschung	64
4.2.3	Hypothesen der qualitativen Studie.....	65
4.2.4	Datenerhebung	66
4.2.5	Ergebnisse der qualitativen Studie.....	72
4.3	Interpretation der Ergebnisse	85
5	Diskussion.....	88
5.1	Rahmenbedingungen für achtsamkeitsbasierte Führungskräfteentwicklung	88
5.2	Kritische Stellungnahme.....	91
5.3	Fazit und Ausblick.....	93
	Literaturverzeichnis	95
	Anhang.....	109

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AMRA	American Mindfulness Research Association
BASF	Badische Anilin und Soda Fabrik
EEG	Elektroenzephalografie
MAAS	Mindful Attention Awareness Scale
MBSR	Mindfulness Based Stress Reduction
MRT	Magnetresonanztomographie
z. B.	zum Beispiel
SCI	Stress und Coping Inventar

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1:	Zwei-Komponenten-Modell der Achtsamkeit	8
Abb. 2:	Zyklus der Achtsamkeit.....	13
Abb. 3:	Liverpool Modell der Wirkweise von Achtsamkeit in Kombination mit dem Zyklus der Achtsamkeitsmeditation	15
Abb. 4:	Übersicht wesentlicher Meditationstechniken und ihrer Wirkung auf neuronale Strukturen.....	16
Abb. 5:	Übersicht arbeitsbezogener Effekte von Achtsamkeitstraining	19
Abb. 6:	Kognitiv-transaktionales Stressmodell.....	24
Abb. 7:	Veränderung der psychischen Funktionen im Stress.....	27
Abb. 8:	Achtsame Reiz-Reaktion.....	30
Abb. 9:	Kernelemente des Mindful-Leadership-Ansatzes	34
Abb. 10:	Modulüberblick des Programms.....	37
Abb. 11:	Ziele und Inhalte des Programms "Innovativ und bewusst führen" ..	39
Abb. 12:	Boxplot der Achtsamkeitsmittelwerte nach Gruppen	56
Abb. 13:	Textcodierung und Codesystem.....	70
Abb. 14:	Kausalkette der Veränderungen und Auswirkungen des Programms.	71

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1:	Geschlechtsverteilung nach Gruppen.	53
Tab. 2:	Altersverteilung der Teilnehmer nach Gruppen.	53
Tab. 3:	Korrelationstabelle für Achtsamkeit und Stress der Teilnehmer.	57
Tab. 4:	Ergebnisse Regression Achtsamkeit und Stress durch Unsicherheit.	61
Tab. 5:	Ergebnisse Regression Achtsamkeit und Stress durch Überforderung.	62
Tab. 6:	Ergebnisse Regression Achtsamkeit und Stress-Symptome.	63
Tab. 7:	Fundstellen: Individuelle Veränderungen durch Programmteilnahme.	73
Tab. 8:	Fundstellen: Verhaltensänderung durch Programmteilnahme.	74
Tab. 9:	Fundstellen: Erlebte Auswirkungen durch Programmteilnahme.	75