

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich, Carina Ehrnhöfer, geboren am 09.02.1988 in Oberwart, erkläre,

1. dass ich meine Master-Thesis selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Master-Thesis bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Master-Thesis mein Unternehmen oder einen externen Kooperationspartner betrifft, meinen Arbeitgeber über Titel, Form und Inhalt der Master-Thesis unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

...Günseck, 05.06.2020.....

Ort, Datum

.....

Unterschrift

**ACHTSAMES SELBSTMANAGEMENT -
DIE VERKNÜPFUNG VON
ACHTSAMKEITSBASIERTEN
INTERVENTIONEN MIT DEM
SELBSTMANAGEMENTTRAINING DES
ZÜRCHER RESSOURCEN MODELLS (ZRM®)**

Master-Thesis zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Science

im Universitätslehrgang Leadership and Management

eingereicht von

Carina Ehrnhöfer

Department für Wirtschafts- und Managementwissenschaften

Danube Business School

an der Donau-Universität Krems

Fachgutachterin: Mag.^a PhDr. Petra Heidler, PhD, MBA, MSc BEd.

Endgutachterin: Mag.^a Helena Sieberth

Günseck, 05.06.2020

Danksagung

Keine Schuld ist dringender als die, Dank zu sagen.

Cicero

helena sieberth
christa haselbacher
petra heidler
julia weber
uli gmachl-fischer
johannes storch
yvonne küttel
günter hudasch
michael harrer
friedhelm boschert
martina esberger-chowdhury
mariella leydolt
heribert sauer
christian rumpler
arleta franczukowska
bardia monshi
ferdinand stürgkh
sascha maurer
michael smeryczanski
manuel nagl
dieter budinsky
helmut willke
viktorija hepp
benedikt lutz
herberts salzmann
christine bauer-jelinek
walter kalunder
florian windhager
wolfram irsa
eva krczal
duk leaders 18

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Integrativer Rahmen für Achtsamkeit und deren Ergebnisse am Arbeitsplatz	19
Abb. 2: Zielpyramide	28
Abb. 3: Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen	30
Abb. 4: Der Rubikon-Prozess im ZRM®-Training.....	31
Abb. 5: Informationscodes nach Bucci	35
Abb. 6: Affektbilanz	36

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Ebenen der Selbstmanagementkompetenz	24
Tab. 2: Der Verstand und das Unbewusste im Vergleich	35
Tab. 3: Kodierleitfaden der Hauptkategorien	56

Abkürzungsverzeichnis

ACT	Acceptance and Commitment Therapy
bzgl.	bezüglich
DBT	Dialektisch-Behaviorale Therapie
d.h.	das heißt
MBCT	Mindfulness-Based Cognitive Therapy
MBSR	Mindfulness-Based Stress Reduction
MRT	Magnetresonanztomographie
PSI-Theorie	Persönlichkeits-System-Interaktionen-Theorie
ZRM [®]	Zürcher Ressourcen Modell
z.B.	zum Beispiel

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	I
Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
Inhaltsverzeichnis	V
Executive Summary	VII
Abstract	X
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung	2
1.2 Forschungsfrage und Ziel der Arbeit	3
1.3 Methodik	4
1.4 Aufbau der Arbeit	5
2. Das Konzept der Achtsamkeit	7
2.1 Ursprünge und Entwicklung	7
2.2 Definitionen	10
2.2.1 Meditative Achtsamkeit.....	10
2.2.2 Sozial-kognitive und organisationale Achtsamkeit	13
2.3 Achtsamkeitsbasierte Interventionen.....	14
2.4 Wirkmechanismen der Achtsamkeit	16
2.4.1 Aufmerksamkeitsregulation	17
2.4.2 Körperwahrnehmung.....	20
2.4.3 Emotionsregulation.....	21
2.4.4 Selbstwahrnehmung.....	22
2.5 Selbstmanagement und Achtsamkeit	23
3. Das Selbstmanagementtraining des Zürcher Ressourcen Modells.....	26
3.1 Grundlagen des Zürcher Ressourcen Modells	26
3.1.1 Ressourcenorientierung	27
3.1.2 Motto-Ziele	28
3.1.3 Der Rubikon-Prozess	30
3.1.3.1 Das Bedürfnis	31
3.1.3.2 Das Motiv.....	31
3.1.3.3 Die Intention.....	32
3.1.3.4 Die präaktionale Vorbereitung.....	33

3.1.3.5 Die Handlung	33
3.2 Die fünf Phasen des ZRM®-Trainings.....	34
3.2.1 Phase 1 – Das Thema klären	34
3.2.2 Phase 2 – Vom Wunsch zum Motto-Ziel.....	37
3.2.3 Phase 3 – Vom Motto-Ziel zum Ressourcenpool.....	38
3.2.4 Phase 4 – Mit dem Ressourcenpool zielgerichtet handeln.....	39
3.2.5 Phase 5 – Transfer, Integration und Abschluss	41
3.3 Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und dem Selbstmanagementtraining des ZRMs®	42
4 ExpertInnenbefragung zur Verknüpfung von achtsamkeitsbasierten Interventionen und dem Zürcher Ressourcen Modell.....	47
4.1 Methodenwahl und Untersuchungsdesign.....	47
4.2 Datenerhebung und methodische Vorgangsweise	49
4.2.1 Auswahl der ExpertInnen	50
4.2.2 Gesprächsleitfaden und Pretest	52
4.2.3 Durchführung und Transkription der Interviews	53
4.3 Auswertung der qualitativen Daten.....	55
4.3.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	55
4.3.2 Entwicklung und Beschreibung der Kategoriensysteme	56
4.4 Darstellung der Ergebnisse nach Kategorien	57
4.4.1 Zusammenhänge beider Methoden.....	58
4.4.2 Inhalte, Übungen und Dauer der achtsamkeitsbasierten Interventionen	63
4.4.3 Kombination von Achtsamkeit und dem ZRM®	66
4.5 Dateninterpretation und Diskussion der Ergebnisse	71
4.5.1 Zusammenhänge beider Methoden.....	72
4.5.2 Inhalte, Übungen und Dauer der achtsamkeitsbasierten Interventionen	79
4.5.3 Kombination von Achtsamkeit und dem ZRM®	82
4.5.4 Zusammenfassung.....	85
5 Fazit und Ausblick	88
5.1 Schlussfolgerungen für die Praxis	90
5.2 Kritische Würdigung und Grenzen.....	92
5.3 Offene Fragen und weiterführende Forschung	94
Literaturverzeichnis.....	95
Anhang	

Executive Summary

Den Ausgangspunkt dieser Arbeit stellen die zunehmenden Herausforderungen bzgl. Stress und psychischer Belastung am Arbeitsplatz dar, denen Mitarbeitende in der heutigen Zeit aufgrund von stetigem Wettbewerbs-, Termin- und Leistungsdruck vielfach ausgesetzt sind. Organisationen und Betriebe begegnen dieser Herausforderung häufig mit Achtsamkeits- oder Selbstmanagementtrainings, die im Zuge von Personalentwicklungsmaßnahmen oder Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung die Leistung, Produktivität und Gesundheit der Mitarbeitenden aufrechterhalten sollen.

Die Differenzierung zwischen Achtsamkeits- und Selbstmanagementtrainings kostet die Organisationen vermehrte zeitliche, wirtschaftliche und personale Ressourcen, und auf der Seite der Teilnehmenden geht die Trennung der beiden Themengebiete mit einer verminderten Methoden- und Anwendungskenntnis einher. Daneben werden bei genauerem Blick einige Gemeinsamkeiten beider Trainings deutlich: So werden Körperwahrnehmung, Aufmerksamkeit und Emotionen angesprochen sowie die Haltungsebene und Selbstregulationsfähigkeit. Die der vorliegenden Arbeit zugrundeliegende Forschungsfrage gründet daher auf dem Prozess der Verknüpfung von achtsamkeitsbasierten Interventionen mit dem Selbstmanagementtraining des Zürcher Ressourcen Modells.

Ziel der Arbeit ist es die Frage zu beantworten, wie achtsamkeitsbasierte Interventionen mit dem Selbstmanagementtraining des ZRMs[®] verknüpft werden können. Ferner sollen die Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und Selbstmanagement deutlich gemacht werden und die Rolle der Aufmerksamkeit, des Körpers und der Emotionen in beiden Trainings hinterfragt werden. Die Ableitung einer Handlungsempfehlung für die Umsetzung und Praxis soll das Repertoire an Personalentwicklungs- und betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen erweitern, um in Zukunft Organisationen und Betrieben ein kombiniertes Training zur Verfügung stellen zu können.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden im ersten Teil der Arbeit ein Überblick über die aktuelle Literatur und den Forschungsstand zu Achtsamkeit und achtsamkeitsbasierten Interventionen gegeben, die Ursprünge des Themas dargestellt sowie Achtsamkeit und achtsamkeitsbasierte Interventionen zunächst definiert. Den Ausführungen schließen sich die Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und Selbstmanagement an, bevor auf die theoretischen Hintergründe und Ausführungen zum Zürcher Ressourcen Modell eingegangen wird. Die Theorie und Grundlagen des ZRMs[®] werden erörtert und der Ablauf des ZRM[®]-Trainings mit seinen fünf Phasen dargestellt.

Im zweiten, empirischen Teil der Arbeit wird auf einen qualitativen Forschungsansatz zurückgegriffen, um die Forschungsfrage beantworten zu können. In acht teilstrukturierten, leitfadengestützten ExpertInneninterviews werden vier AchtsamkeitsexpertInnen und vier ZRM[®]-ExpertInnen zur Verknüpfung von achtsamkeitsbasierten Interventionen und dem ZRM[®] befragt. Beide ExpertInnengruppen werden zu einer möglichen Kombination der Trainings interviewt, ebenso zu den Zusammenhängen zwischen Achtsamkeit und Selbstmanagement sowie zur Rolle von Körper, Aufmerksamkeit und Emotionen. Weiters werden die AchtsamkeitsexpertInnen nach den wichtigsten Grundlagen, achtsamkeitsbasierten Interventionen und deren Dauer befragt. Die Auswertung der generierten Daten erfolgt mittels der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring.

Die Ergebnisse zeigen eine große Offenheit und Befürwortung der Verknüpfung von achtsamkeitsbasierten Interventionen mit dem Zürcher Ressourcen Modell. Die Gestaltung ist dabei höchst individuell und muss auf das Publikum und die Gegebenheiten bzgl. der Dauer und des Formats zugeschnitten werden. Achtsamkeitsbasierte Interventionen die jedenfalls zum Einsatz kommen sollten, sind der Bodyscan, Atem- und Körperübungen sowie Gehmeditationen und Meditationen, welche Emotionen und die Sinne zum Inhalt haben. Die Dauer sollte anfangs eher gering gehalten und sukzessive, nach den Fähigkeiten der Teilnehmenden, gesteigert werden.

Bei der Verknüpfung von achtsamkeitsbasierten Interventionen mit dem Zürcher Ressourcen Modell ist vor allem auf den Einsatz von ausgebildeten Lehrenden in beiden Methoden und die Klarheit über die eingesetzten Methoden und die erwünschte Wirkung zu achten. Die Übereinstimmung der Inhalte muss gewährleistet werden, damit diese keine widersprüchlichen Ziele verfolgen. Die ZRM[®]-ExpertInnen sehen in der Verknüpfung der beiden Themengebiete vor allem Vorteile für die Teilnehmenden bzgl. einer verbesserten Wahrnehmung von Körpersignalen, Emotionen und Bedürfnissen, die aus der Achtsamkeitspraxis resultieren und bisher die größten Schwierigkeiten im ZRM[®]-Training darstellen. Umgekehrt kann das ZRM[®] bei Schwierigkeiten der Teilnehmenden in achtsamkeitsbasierten Programmen Unterstützung bieten, indem es die Motivation zur täglichen Übungspraxis mithilfe von Motto-Zielen fördert. Ferner hat die empirische Untersuchung die Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und Selbstmanagement aufgezeigt, welche sich als sehr eng herausgestellt haben. Dem Körper, der Aufmerksamkeit und den Emotionen kommt dabei in beiden Methoden eine wichtige und unerlässliche Rolle zu.

Für die Praxis bedeuten diese Ergebnisse, dass dem Thema Achtsamkeit ein maßgeblicher Stellenwert in Selbstmanagementtrainings eingeräumt werden muss. Für das ZRM[®] ist zu empfehlen, achtsamkeitsbasierte Interventionen in den Lehrplan einzubauen bzw. ist umgekehrt in Erwägung zu ziehen, aktuelle Achtsamkeitstrainings ressourcenorientierter zu gestalten, indem einzelne Phasen oder Elemente des ZRMs[®] eingebaut werden. In beiden Fällen kann eine Verknüpfung der beiden Trainings die jeweiligen Schwierigkeiten der Teilnehmenden abmildern und damit beide Methoden effektiver gestalten.

Offen und für die weiterführende Forschung anzuregen, ist vor allem die Erprobung solcher kombinierter Trainings mit einer wissenschaftlichen Evaluation dieser. Zudem bedarf es vermehrte Forschung zu Achtsamkeit und Selbstmanagement, sowie insbesondere auch zu einzelnen Elementen aus achtsamkeitsbasierten Interventionen, um deren Einsatz optimieren zu können.

Abstract

Dem Thema Achtsamkeit und dem Thema Selbstmanagement kommen unter den heute herrschenden Arbeitsbedingungen eine immer größere Bedeutung zu. Aktuell bieten Organisationen und Betriebe Achtsamkeits- sowie Selbstmanagementtrainings an, um Leistung, Arbeitskraft und Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu erhalten. Um Ressourcen zu sparen und Teilnehmenden einen Mehrwert aus beiden Methoden zu ermöglichen, wird in der vorliegenden Arbeit der Frage nach der Verknüpfung von achtsamkeitsbasierten Interventionen mit dem Selbstmanagementtraining des Zürcher Ressourcen Modells nachgegangen. Dazu werden im ersten Teil der Arbeit eine Literaturrecherche und im zweiten Teil der Arbeit eine empirische Forschung mittels ExpertInneninterviews durchgeführt. Es werden vier AchtsamkeitsexpertInnen und vier ExpertInnen im Zürcher Ressourcen Modell befragt. Die erhobenen Daten werden mittels inhaltlich-strukturierender Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen eine hohe individuelle Möglichkeit der Gestaltung von achtsamkeitsbasierten Interventionen mit dem Zürcher Ressourcen Modell in Bezug auf Format, einzusetzende Übungen und deren Dauer. Zu beachtenswerte Hinweise bzgl. der Gestaltung werden aufgegriffen und dargestellt. Ferner liefert die Arbeit Erkenntnisse über die Zusammenhänge von Achtsamkeit und Selbstmanagement sowie der Rolle von Körper, Aufmerksamkeit und Emotionen in beiden Methoden.

Stichworte: Achtsamkeit, achtsamkeitsbasierte Interventionen, Selbstmanagement, Zürcher Ressourcen Modell, ZRM[®]

Mindfulness and self-management are becoming increasingly important in today's working conditions. Organizations and companies currently offer mindfulness and self-management trainings in order to maintain the performance and health of their employees. In order to save resources and to provide participants added value from both methods, the work explores the question of linking mindfulness-based interventions with the self-management training of the Zürcher Ressourcen Modell. For this purpose, a literature search is carried out in the first part of the thesis followed by an empirical research in the second part of the thesis based on eight expert interviews. Four mindfulness experts and four experts in the Zürcher Ressourcen Modell are interviewed. The collected data are evaluated by content-structuring content analysis. The results show a high, individual possibility of linking mindfulness-based interventions and the self-management training Zürcher Ressourcen Modell, in terms of format, exercises to be used and their duration. Noteworthy aspects regarding the structuring and requirements of the training are shown. The work also provides findings to the

relationships between mindfulness and self-management as well as the role of body, attention and emotions in both methods.

Key words: *Mindfulness, mindfulness-based interventions, self-management, Zürcher Ressourcen Modell, ZRM[®]*

1. Einleitung

Um die Jahrtausendwende haben viele große Unternehmen ihre Arbeit mit achtsamkeitsbasierten Interventionen öffentlich gemacht und dazu beigetragen, dass das Thema Achtsamkeit populär geworden ist. Maßgeblich verantwortlich dafür war unter anderem Jon Kabat-Zinn, der das Thema mit seinem Programm der „Stressbewältigung durch Achtsamkeit“ (Mindfulness-Based Stress Reduction, MBSR, Kabat-Zinn 1982) ohne religiösen oder spirituellen Hintergrund in die Praxis brachte. Zuerst im klinischen Kontext angewandt, wurde MBSR danach auf andere Bereiche ausgeweitet. Nicht nur das zunehmende Interesse für den Einzelnen und die Wirtschaft war geweckt, sondern auch für die Forschung. Der beträchtliche Anstieg der wissenschaftlichen Arbeiten in den letzten 40 Jahren zeigt das Interesse und die zunehmende akademische Auseinandersetzung in diesem Gebiet (AMRA 2019). Zudem lenken die Forschungsergebnisse die Aufmerksamkeit auf das Thema, haben sich MBSR und daran angelehnte, achtsamkeitsbasierte Methoden doch in vielen Bereichen als wirkungsvoll erwiesen.

So zeigen sich positive Wirkungen in Hinblick auf die Resilienz von Mitarbeitenden (Hafenbreck et al. 2013), Arbeitsengagement (Leroy et al. 2013), Leistungsfähigkeit (Dane und Brummel 2014), Aufmerksamkeitsfokussierung (Zeidan et al. 2010; Tang et al. 2015), Emotionsregulation (Hölzel et. al 2011a; Hülshager 2013; Esch 2014) und insbesondere verringertes Stresserleben (Lazar et. al 2005; Jain et. al 2007; Kuyken et. al 2010; Hölzel et al. 2011). Vor allem der letztgenannte Bereich verdient vermehrte Aufmerksamkeit, geben doch vier von zehn österreichischen Beschäftigten an, im Job unter Stress zu leiden. Der stetige Wettbewerbs-, Termin- und Leistungsdruck, mitunter bedingt durch Globalisierung und Digitalisierung, führt zu einer immer höheren Arbeitsbelastung und damit zur Zunahme der psychischen Forderungen am Arbeitsplatz (Richter 2001: 46). Nicht nur Konsequenzen am Individuum sind bemerkbar. Die psychischen Probleme von Arbeitnehmenden in Österreich führen zudem zu immensen volks- und betriebswirtschaftlichen Kosten in Milliardenhöhe (OECD 2015: 13).

Organisationen und Betriebe haben das Problem vielfach erkannt und sind bemüht Leistung, Arbeitskraft und Produktivität ihrer Angestellten möglichst lange zu erhalten und zur Gesundheit ihrer Fach- und Führungskräfte beizutragen. Häufig finden sich im Rahmen von betrieblichen Gesundheitsförderungsprogrammen oder Personalentwicklungsmaßnahmen dabei Achtsamkeits- sowie Selbstmanagementtrainings wieder, welche die Mitarbeitenden fördern und in ihrer persönlichen Arbeitswelt unterstützen sollen. Themen des Zeit-, Ressourcen-, Gesundheits-, oder Stressmanagements sowie die Arbeit an der eigenen Motivation und Zielerreichung, stellen Inhalte solcher Selbstmanagementtrainings dar (Graf

2012: 68). Bereits Drucker wies 2005 auf die Wichtigkeit von Selbstmanagement im Beruf hin (2005: 1) und auch Goleman et al. (2018: 68 ff.) betonen die Wichtigkeit von Selbstmanagement als Basis emotionaler Intelligenz und Führung. Eine Form eines frei zugänglichen Selbstmanagementtrainings, in welcher in der vorliegenden Arbeit Bezug genommen wird, stellt das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM[®], Storch und Krause 2017) dar. Als wissenschaftlich fundiertes und evaluiertes Konzept basiert das ZRM[®] auf der Ziel- und Motivationspsychologie sowie den Neurowissenschaften und wurde dabei in den letzten Jahren unter anderem in Bezug auf Stress, Selbstwirksamkeit, Zielbindung und Motivation untersucht und hat positive Ergebnisse gebracht (Storch et. al 2007; Weber 2013; Steurer-Stey et. al 2014).

1.1 Problemstellung

Studien haben die förderlichen Wirkungen sowohl des ZRM[®] Selbstmanagementtrainings als auch der achtsamkeitsbasierten Interventionen im beruflichen Kontext belegt (vgl. Kap. 1). Aktuell werden Achtsamkeits- und ZRM[®]-Selbstmanagementtrainings getrennt voneinander betrachtet und vermittelt, was verhindert, dass sowohl die Unternehmen als auch die Mitarbeitenden von beiden Methoden profitieren. Es stellt sich die Frage, ob es sinnvoll ist, die beiden Themen zu separieren, denn bei genauerer Betrachtung werden einige Gemeinsamkeiten deutlich: So kommen sowohl in Achtsamkeitstrainings als auch im Selbstmanagementtraining des Zürcher Ressourcen Modells der Selbst- und Körperwahrnehmung, den Emotionen und der Aufmerksamkeit besondere Bedeutung zu. Weiters wird im ZRM[®] insbesondere die Haltungsebene mit einbezogen (Storch und Krause 2017: 142 ff.) und auch Achtsamkeit wird häufig weniger als Technik, sondern vielmehr als eine Haltung beschrieben (Kabat-Zinn 2013: 68). Storch und Krause (2017: 121) betonen zudem, dass das Zürcher Ressourcen Modell auf Selbstregulation basiert. Die Wirkung von Achtsamkeitstrainings auf die Selbstregulation wurde ebenso mehrfach belegt (Shapiro und Schwartz 2000; Glomb et al. 2011; Wupperman et al. 2012; Esch 2014; Good et al. 2016). Diese Zusammenhänge könnten dazu führen, dass sich die beiden Methoden miteinander kombinieren und ergänzen ließen und damit Zusatznutzen für die Teilnehmenden als auch die Organisationen generiert werden könnten.

Forscher gehen davon aus, dass durch die Verknüpfung von Achtsamkeit mit anderen Trainings Vorteile und Synergien erwirkt werden können und Achtsamkeit andere Programme unterstützen und wirksamer gestalten kann (Good et al. 2016: 135). Daraus ergibt sich die Frage nach der Verbindung des Selbstmanagementtrainings des ZRMs[®] mit achtsamkeitsbasierten Interventionen, um von den positiven Effekten beider Trainings

profitieren zu können. Infolge der steigenden psychischen Anforderungen am Arbeitsplatz, in einem immer schneller werdenden Zeitalter, nimmt Achtsamkeit eine zunehmend wichtige Rolle ein. Verbunden mit der Relevanz von Selbstmanagement zum Erhalt der Leistungsfähigkeit und der Gesundheit sind diese beiden Themen aktueller denn je für die Arbeitswelt und das Individuum.

1.2 Forschungsfrage und Ziel der Arbeit

Vor dem Hintergrund der erläuterten Problemstellung unter Kapitel 1.1 ergibt sich folgende Forschungsfrage für die vorliegende Masterarbeit:

Wie können achtsamkeitsbasierte Interventionen mit dem Selbstmanagementtraining des Zürcher Ressourcen Modells verknüpft werden?

Als Ziel der Arbeit wird primär die Beantwortung der Forschungsfrage, wie achtsamkeitsbasierte Interventionen mit dem Zürcher Ressourcen Modell verknüpft werden können, definiert. Zur oben genannten Forschungsfragestellung werden Hilfsfragen herangezogen, die sich mit der Frage beschäftigen, welche Zusammenhänge zwischen den Trainings bestehen, welche achtsamkeitsbasierten Inhalte notwendigerweise in welcher Dauer vermittelt werden müssen und in welcher Weise sich ein kombiniertes Training umsetzen ließe, um die positiven Effekte des Selbstmanagementtrainings des ZRMs[®] als auch eines Achtsamkeitstrainings zu gewährleisten. Diese Fragen sind im Zuge der empirischen Arbeit zu erheben.

Weiters ist festzuhalten, dass es gegenwärtig keine Forschungen in Bezug auf das Zürcher Ressourcen Modell in Verbindung mit Achtsamkeit gibt. Damit stellt die Arbeit den Beginn eines neuen Forschungsgebiets in diesem Bereich dar. Auch befinden wir uns aktuell vor einer unzureichenden Evidenzlage der Determination von Achtsamkeitskursen und den zu vermittelnden Inhalten (Crane et al. 2017; Jamieson und Tuckey 2017; Good et al. 2016), womit die Arbeit einen Beitrag zu dieser offenen Frage leistet.

Eine Handlungsempfehlung für die Erstellung eines „Zürcher Ressourcen Modell – Achtsamkeitskurses“ soll ferner das Wissen und die Anwendung für die Praxis sicherstellen. Damit kann eine Erweiterung des Repertoires an betrieblich einsetzbaren Interventionen im Rahmen von Gesundheitsförderungsprogrammen oder Personalentwicklungsmaßnahmen stattfinden, welche zudem die Vorteile eines Achtsamkeitstrainings mit einem Selbstmanagementtraining kombinieren. Der Mehrgewinn spiegelt sich sowohl auf der Seite der Teilnehmenden als auch auf der Seite des Unternehmens wider. Unternehmen sind

bestrebt Maßnahmen anzubieten, welche für möglichst viele Mitarbeitende von Relevanz und Nutzen sind und in angemessener Dauer vermittelt werden können. Natürlich sollen diese Maßnahmen möglichst guten Erfolg zeigen, nachdem Organisationen teils hohe Kosten dafür investieren. Damit spart ein kombiniertes Training sowohl zeitliche, personale als auch wirtschaftliche Ressourcen der Organisation, und diese profitiert zudem von achtsameren und motivierteren Mitarbeitenden. Auch für die Teilnehmenden ergibt sich aus der Kombination der Trainings Mehrwert, da sie von den positiven Wirkungen beider Methoden profitieren, eine größere Anzahl an Werkzeugen kennenlernen und anwenden können und die relevantesten Inhalte mit dem größten Nutzen vermittelt bekommen.

1.3 Methodik

Die Arbeit gliedert sich in zwei Teile. Im ersten, deskriptiven Teil der Arbeit erfolgt eine umfangreiche Literaturrecherche zu den Theorien und Hintergründen von Achtsamkeit sowie dem Zürcher Ressourcen Modell. Die Literaturrecherche findet überwiegend in der Bibliothek der Donau-Universität Krems und deren Datenbanken statt. Suchwörter, mit denen gearbeitet wird, sind unter anderem: Achtsamkeit (in Bezug zu Wirtschaft, Arbeit, Beruf, Mitarbeitende), mindfulness, achtsamkeitsbasierte Interventionen, mindfulness-based interventions, MBSR, Selbstmanagement, self management, Zürcher Ressourcen Modell, ZRM, resource activation, Rubikon Prozess, Motto-Ziele.

Im zweiten, empirischen Teil der Arbeit wird aufgrund der Gestaltung eines neuen und unzureichend erforschten Gebiets eine qualitative Forschungsmethodik (Flick et. al 2008: 14-17) angewandt, um die Forschungsfrage beantworten zu können. Diese hat den Vorteil, dass sie einen offeneren und flexibleren Umgang mit dem Forschungsgegenstand zulässt und den Untersuchungsgegenstand erweitert und vertieft (Berger-Grabner 2016: 117), was hier von zentraler Bedeutung ist.

Da sowohl das Wissen von AchtsamkeitsexpertInnen als auch ZRM[®]-ExpertInnen für die Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen werden muss, erfolgt die Datenerhebung in Form von ExpertInneninterviews. Diese Form des Interviews ermöglicht, die Erfahrung und das vorhandene, umfangreiche Wissen der Befragten zu nutzen (ebd.: 142) sowie die Wissenslücken in Bezug auf die Kombination von achtsamkeitsbasierten Interventionen und dem Selbstmanagementtraining des ZRM[®] zu schließen und neue Erkenntnisse zu gewinnen (Kuckartz et al. 2008: 11 ff.). In teilstrukturierten, leitfadengestützten Gesprächen werden einerseits vier AchtsamkeitsexpertInnen und andererseits vier zertifizierte ZRM[®]-TrainerInnen interviewt. Beide ExpertInnengruppen werden jeweils zur Kombination der

beiden Trainings befragt, zur Rolle des Körpers, der Aufmerksamkeit und der Emotionen sowie zu den Zusammenhängen zwischen Achtsamkeit und Selbstmanagement. Zusätzlich werden die AchtsamkeitsexpertInnen zu den relevantesten Grundlagen, Achtsamkeitsübungen und deren Dauer interviewt. Die aufgezeichneten Interviews werden transkribiert und die anschließende Auswertung des Materials erfolgt durch die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring, welche eine systemische, kategorisierte Textanalyse zulässt (Mayring 1991: 213). Da für das vorliegende Forschungsinteresse bestimmte Inhalte von besonderer Wichtigkeit sind, wird mit der inhaltlich-strukturierenden Form der Inhaltsanalyse gearbeitet (Mayring 2003: 58). Diese erlaubt, das Textmaterial auf gewisse, für die Forschungsfrage relevante Inhalte, Aspekte oder Themen zu filtern und zu extrahieren (Mayring 2002: 98).

In der Ergebnisdarstellung wird das ausgewertete Material schließlich vor dem Hintergrund der aktuellen Theorie zu Achtsamkeit und zum ZRM[®] diskutiert und interpretiert. Die Beantwortung der Forschungsfrage, mit der Explikation des gewonnenen Wissens aus der Arbeit, eine kritische Diskussion über den Forschungsgegenstand und eine Reflektion stellen die letzte Phase des Forschungsprozesses dar und sichern den Beitrag zur Einordnung in den wissenschaftlichen Kontext (Rössl 2008: 216).

1.4 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel. Die Einleitung (Kapitel 1) befasst sich mit der Problemstellung, der Forschungsfrage und dem Ziel der Arbeit sowie der angewandten Methodik und dem Aufbau der Arbeit. Unter Kapitel 2 und 3 werden die theoretischen Hintergründe und Konzepte erläutert. Kapitel 2 beschäftigt sich mit dem Thema und der Theorie von Achtsamkeit. Dabei wird der Achtsamkeitsbegriff definiert und abgegrenzt, die Ursprünge und die Entwicklung des Achtsamkeitsthemas dargestellt, achtsamkeitsbasierte Interventionen beschrieben, die Wirkmechanismen der Achtsamkeit erklärt sowie die Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und Selbstmanagement ausgeführt. Im Anschluss erfolgen in Kapitel 3 die theoretischen Grundlagen und Hintergründe zum Selbstmanagementtraining nach dem Zürcher Ressourcen Modell. Es werden die Konzepte und Bezugstheorien des Zürcher Ressourcen Modells vorgestellt, der ressourcenorientierte Ansatz und Motto-Ziele erklärt, die Arbeit entlang des Rubikon-Prozesses erläutert sowie der Ablaufs eines ZRM[®]-Selbstmanagementkurses beschrieben. Auch wird auf die Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und dem Selbstmanagementtraining des ZRM[®] eingegangen.

Nach den Ausführungen zu der umfangreichen Literaturrecherche schließt in Kapitel 4 die empirische Forschung mittels ExpertInneninterviews an. Die Methodenwahl und das Untersuchungsdesign werden erklärt und begründet sowie die Vorgehensweise dargestellt (Kapitel 4.1). Der Forschungsprozess und die Datenerhebung mit Hilfe der leitfadengestützten ExpertInneninterviews werden ausführlich unter Kapitel 4.2 beschrieben. Die Ausführungen zur Datenauswertung mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring und das gebildete Kategoriensystem finden sich in Kapitel 4.3 wieder. Die Darstellung der Ergebnisse nach den gebildeten Kategorien folgt in Kapitel 4.4. Die Daten werden schließlich in Kapitel 4.5 interpretiert und diskutiert und bilden den Endpunkt dieses Kapitels und ermöglichen in weiterer Folge die Beantwortung der Forschungsfrage. Den Abschluss der Arbeit bilden das Fazit und der Ausblick (Kapitel 5). Hier erfolgen die Schlussfolgerungen für die Praxis (Kapitel 5.1) und die kritische Würdigung. Dieses Kapitel beinhaltet ebenso die Grenzen (Kapitel 5.2), offenen Fragen sowie mögliche weiterführende Forschungsfelder (Kapitel 5.3).

Um den Grundstein für die Bearbeitung der Forschungsfrage zu legen, schließen nun, in den folgenden zwei Kapiteln, die theoretischen Hintergründe zu Achtsamkeit sowie zum Zürcher Ressourcen Modell an.

2. Das Konzept der Achtsamkeit

Achtsamkeit ist heute in aller Munde, doch die Begrifflichkeiten und Auffassungen dessen, was Achtsamkeit ist oder darstellt, divergieren in hohem Maße. Für die Beantwortung der Forschungsfrage, wie achtsamkeitsbasierte Interventionen mit dem Selbstmanagementtraining des Zürcher Ressourcen Modells verknüpft werden können, ist die Bedeutung des Achtsamkeitsbegriffes zentral und muss zur Verständlichkeit und weiteren Bearbeitung abgegrenzt werden. Vor dem Hintergrund der Ursprünge und der Entwicklung des Themas Achtsamkeit werden im folgenden Kapitel der aktuelle Forschungsstand dargelegt und die Wirkungsweisen der Achtsamkeit erläutert. In Bezug auf Selbstmanagement kommt der Achtsamkeit eine wichtige Rolle zu, um gesund und leistungsfähig zu bleiben. Um die Synergien der Achtsamkeitsansätze, verknüpft mit Selbstmanagement, deutlich zu machen, ist diese Darstellung zu Beginn der Arbeit bedeutsam. In Kapitel 2.1 folgen deshalb die Ursprünge und Entwicklung des Achtsamkeitsthemas, an dem unter Kapitel 2.2 die unterschiedlichen Definitionen von Achtsamkeit anschließen. Der Begriff der achtsamkeitsbasierten Interventionen wird unter 2.3 erläutert. Den Abschluss dieses Kapitels bilden die Wirkmechanismen der Achtsamkeit unter Kapitel 2.4 sowie die Zusammenhänge von Achtsamkeit und Selbstmanagement unter Kapitel 2.5.

2.1 Ursprünge und Entwicklung

Auch wenn der Achtsamkeitsbegriff in den letzten Jahren zunehmend in Mode gekommen ist, so gehen die Wurzeln auf mehr als 2500 Jahre alte Traditionen zurück (Kabat-Zinn 2003: 146; Thera 2005: 7; Rose und Walach 2009: 26; Bodhi 2013: 38 f.). Hinweise auf Achtsamkeitskonzepte gibt es in christlich-jüdischen Kulturen (Buchheld & Walach 2004: 40), im Islam (Mirdal 2010) sowie im Christentum (Müller 2005: 149), welche bis zu den Mystikern und Orden im Mittelalter und der Neuzeit zurückreichen (Hiendl 2016: 21). Die Ursprünge der Achtsamkeit, wie wir sie heute definieren, findet man jedoch vorrangig in ost-asiatischen Ländern und fernöstlichen Kulturen – der Heimat des Buddhismus. Achtsamkeit kennzeichnet hier einen zentralen Aspekt des buddhistischen Glaubens und der buddhistischen Geistesschulung (Good et al. 2016: 115).

Die ältesten Hinweise auf den Begriff der Achtsamkeit finden sich im Pali-Kanon, den heiligen Schriften der Lehre Buddhas. Buddha, im bürgerlichen Namen Siddhartha Gautama, lebte im 5. Jahrhundert v. Chr. an der heutigen Grenze von Indien zu Nepal (Bodhi 2013: 37 ff.) und gilt als Begründer des Buddhismus. Seine Lehreden wurden Jahrhunderte später von Mönchen schriftlich festgehalten und stellen heute die Grundlage der buddhistischen

Tradition dar (Schmidt 2014: 14). Seine „Rede über die Grundlagen der Achtsamkeit“, das *Satipatthāna-Sutta*, ist eine der einflussreichsten seiner Lehreden (Bodhi 2013: 40) und bildet heute die Basis von Achtsamkeit. *Satipatthāna* ist ein Begriff aus der altindischen Pali-Sprache.

Der erste Wortteil *sati* entspricht dem Sanskrit-Wort *smṛiti* und wird als Ursprung des heute gängigen Achtsamkeitsbegriffes angesehen und kann mit „Gedächtnis“ (ebd.: 37) oder „sich erinnern“ (Conze 2013) übersetzt werden. In der Literatur wird betont, dass es sich bei dieser Erinnerung nicht um die Vergangenheit handelt, sondern vielmehr um einen aufmerksamen, gegenwärtigen Zustand im Jetzt. Alternative Definitionen von *sati* sind „Aufmerksamkeit“ („attention“) oder „Bewusstsein“ („awareness“, Thera 2005: 10). Der zweite Wortteil *patthāna* wird einerseits als eine Grundlage oder Basis der Achtsamkeit angesehen bzw. als Kurzform der Wortes *upatthāna* verstanden, was so viel wie „Nahebei-Stellen“ bedeutet (Nyanaponika 1989: 10). Im Englischen hat sich der Begriff „mindfulness“ für *sati* eingebürgert und wurde das erste Mal im Jahr 1881 von Rhys Davids in dieser Form übersetzt (Gethin 2011: 263).

Die Haltung der Achtsamkeit liegt allen Strömungen des Buddhismus zugrunde (Kabat Zinn 2003: 146) und spiegelt das Kernstück der buddhistischen Tradition wieder. Zentrales Element und höchstes Ziel von Buddhas Lehren ist die Befreiung von Leid (*dukkha*, Thera 2005: 8), das sowohl körperlicher, geistiger oder emotionaler Natur sein kann. In seiner Lehrrede der *Vier edlen Wahrheiten* behandelt Buddha das Thema Leid, dessen Entstehung und Ursachen sowie dem Weg, der aus dem Leiden führt. Dieser Weg ist als der *Edle achtfache Pfad* bekannt (Rose und Walach 2009: 30). Der Geist spielt auf diesem Pfad eine wichtige Rolle und wird durch Achtsamkeit „erkannt, geformt und schließlich befreit“ (Nyanaponika 1989: 6 f.; Thera 2005: 24 f.) Die Grundlagen der Achtsamkeit, laut buddhistischem Verständnis, werden in vier Bereichen gelehrt: (1) dem Körper (*kāya*), (2) den Gefühlen/Empfindungen (*vedanā*), (3) dem Geist (*citta*) sowie (4) den Geistesobjekten (*dhamma*, ebd.: 30, Rose und Walach 2009: 31). Im buddhistischen Glauben lassen sich diese vier Grundlagen durch Meditation entwickeln und sind als *Vipassanā*, zu Deutsch „Einsichtsmeditation“, bekannt (ebd.: 34; Gethin 2011: 267).

Obwohl der Buddhismus als Religion bezeichnet wird, spricht Kabat-Zinn (2003: 145) davon, dass die Lehren Buddhas universell angewendet werden können und keine Ideologie oder Philosophie darstellen. Ebenso sieht Germer (2009: 28) das Thema Achtsamkeit in der buddhistischen Tradition nicht als Religion im theistischen Sinne, und auch Grossman (2004: 110) betont die weder religiöse noch esoterische Gesinnung. Vielmehr stehen das Erleben und Erkennen der Wirklichkeit im Vordergrund (Buchheld und Walach 2004: 36), und so

wurden Buddhas Lehren in den letzten Jahrzehnten von spirituellem oder kirchlichem Denken nahezu gänzlich herausgelöst.

Ausgehend von den spirituellen Gemeinschaften um die 1960er Jahre (Batchelor 2011: xii) und einer großen Anzahl an Immigranten aus fernöstlichen Ländern in Nordamerika, verbreitete sich das Thema Achtsamkeit im Westen mit hoher Geschwindigkeit (Segall 2012: 2). Ende der sechziger Jahre wurden die ersten Psychoanalytiker auf das Thema aufmerksam (Segall 2012: 1; Rubin 2013: 3). Es folgten die Psychologie (Chang-Gusko 2019: 5), die kognitiven Therapien und die Neurowissenschaften (Williams und Kabat-Zinn 2013: 9). Mit Jon Kabat-Zinn Ende der 70er Jahre (2003: 148) schaffte das Thema seinen endgültigen Durchbruch auch in nicht-asiatischen Ländern.

Kabat-Zinn brachte ein achtwöchiges Stressbewältigungstraining im klinischen Kontext zur Anwendung, das heute als „Mindfulness-Based Stress Reduction“ (MBSR, dt. Stressbewältigung durch Achtsamkeit) bekannt ist. Ohne kulturelle, religiöse oder ideologische Inhalte wird MBSR heute in Kliniken, Schulen, Arbeitsplätzen, Gefängnissen oder Gesundheitszentren angewandt (ebd.: 149). Die eingesetzten Interventionen bezeichnete Kabat-Zinn als „Practice of Mindfulness Meditation“ (1982: 34), die sich aus der buddhistischen Tradition ableiten.

Mit den frühen 80er Jahren begann auch das zunehmende Interesse der Forschung und der Wissenschaft im Bereich der Achtsamkeit und den eingesetzten Methoden. 1980 war keine einzige veröffentlichte Studie in wissenschaftlichen Journalen zu verzeichnen. Ende der 90er Jahre kam es dann zum exponentiellen Anstieg der wissenschaftlichen Publikationen (Williams und Kabat-Zinn 2013: 9; Brown et al. 2015: 2), die bis dato anhalten. So wurden alleine im Jahr 2018 840 akademische Artikel publiziert (AMRA 2019) und die Suchmaschine Google (2020) verzeichnet heute mehr als acht Millionen Treffer zum Suchbegriff „Achtsamkeit“ und 105 Millionen Treffer zum englischen Begriff „mindfulness“.

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung brachte es mit sich, dass der Achtsamkeitsbegriff zunehmend säkularisiert und operationalisiert wurde, um ihn im klinischen Kontext einsetzen und wissenschaftlich untersuchen zu können. Damit einhergehend kam es zur vermehrten Kritik, dass der Achtsamkeitsbegriff unspezifisch und verschwommen wäre und der ursprüngliche Gedanke der buddhistischen Tradition verloren gehe (Kabat-Zinn 2003: 144 f.; Heidenreich und Michalak 2009: 13; Schmidt 2015: 33), weshalb im nächsten Kapitel der Achtsamkeitsbegriff zunächst definiert werden soll.

2.2 Definitionen

Der Begriff „Achtsamkeit“ wird heute in vielfältiger Weise verwendet. Als allgemeine Begrifflichkeit kommt dem Wort unterschiedliche Bedeutung zu (Grossmann 2004: 110), welche sich je nach Kontext unterscheidet. Um die unterschiedlichen Auffassungen und Definitionen zu verstehen, werden im Folgenden die Begrifflichkeiten der meditativen, der sozial-kognitiven sowie der organisationalen Achtsamkeit dargestellt. In den alt buddhistischen Schriften ist wenig über die Definition des Wortes „Achtsamkeit“ an sich zu finden und es bedarf der Ableitung des Wortes aus der Praxis. So wird einerseits häufig mit „Achtsamkeit“ das „achtsame Gewahrsein“ als Zustand vermittelt und andererseits wird mit „Achtsamkeit“ auch die eigentliche Praxis ausgedrückt, das Üben der Achtsamkeit mittels Meditation oder anderer Techniken (Germer 2009: 19; Gethin 2015: 10 ff.). In einer englischsprachigen Literaturrecherche von Nilsson & Kazemi (2016) fanden sich 33 Definitionen von „mindfulness“ wieder. Um in der Fülle der Begrifflichkeiten jene zu filtern, welche für die vorliegende Arbeit von Bedeutung sind, wird in den folgenden Unterkapiteln sowohl die Definition der Achtsamkeit als Zustand oder Haltung als auch die Begriffsbestimmung als Praxis der Meditation erläutert.

2.2.1 Meditative Achtsamkeit

Die wohl bekanntesten Begriffsbestimmungen zu Achtsamkeit sind jene von Jon Kabat-Zinn, der Achtsamkeit als Bewusstheit bezeichnet, „[...] die sich durch gerichtete, nicht wertende Aufmerksamkeit im gegenwärtigen Augenblick einstellt“ (2013: 23). Er nennt es ein „wachses, aufmerksames Sein“ (ebd.: 21), in dem man in jedem Augenblick weiß, was man gerade tut (ebd.: 64). Dieses Gewahrsein kann entstehen, wenn Erfahrungen bewusst von Moment zu Moment wahrgenommen werden, ohne darüber zu urteilen (2003: 145). Kabat-Zinn spricht von drei Komponenten dieser bestimmten Qualität der Aufmerksamkeit, die (1) absichtlich, (2) im gegenwärtigen Moment sowie (3) nicht wertend ist (2005: 4).

Dieser Definition schließen sich auch andere AutorInnen in gleichbedeutender Weise an. So bezeichnet Germer in einer Kurzdefinition Achtsamkeit als „1. Gewahrsein der 2. gegenwärtigen Erfahrung mit 3. Akzeptanz“ (2009: 21) und auch Michalak, Heidenreich und Williams beschreiben Achtsamkeit als „[...] ein offenes und nicht wertendes Bewusstsein für die sich im Hier-und-Jetzt entfaltenden Erfahrungen“ (2012: 1). Auch hier sind die drei Komponenten, die bereits Kabat-Zinn erläutert hat, Bestandteil der Ausführungen. Neben der Aufmerksamkeitslenkung auf den gegenwärtigen Moment spielt die nicht wertende Haltung mit Offenheit und Akzeptanz eine zentrale Rolle (ebd.: 5). Gleichsam sprechen Shapiro und Carlson von der (1) Absicht, (2) der Aufmerksamkeit sowie (3) der Haltung, mit der

Achtsamkeit von statten geht (2011: 31). Weiss, Harrer und Dietz fügen diesen drei Elementen noch die Fähigkeit hinzu, einen „inneren Beobachter“ zu entwickeln (2019: 23). Hierbei werden auftretende Gedanken oder Gefühle „von außen“ wahrgenommen, ohne sich mit ihnen zu identifizieren oder in einer unbewussten Weise darauf zu reagieren (Brown et al. 2007: 212). Der Ausdruck des Meta-Bewusstseins ist mit dieser Fähigkeit der objektiven Betrachtung gleichzusetzen (Hölzel et al. 2011a: 547). Häufig wird auch die Autoreaktivität angesprochen, die sich durch Achtsamkeit beenden lässt. Bishop et al. sprechen von einem „Raum“ zwischen der Wahrnehmung und der Reaktion, welche ermöglicht reflektiert zu reagieren anstatt den automatisierten, gewohnten Mustern zu folgen (2004: 232).

Die Operationalisierung des Begriffs für den wissenschaftlichen Kontext nahmen Bishop et al. (2004: 232 f.) vor. Sie publizierten ein Zwei-Komponenten-Modell, bestehend aus (1) „der Selbstregulation der Aufmerksamkeit“ sowie (2) der „[...] Orientierung an den eigenen Erfahrungen im gegenwärtigen Moment [...], die durch Neugier, Offenheit und Akzeptanz gekennzeichnet ist“. Die Selbstregulation der Aufmerksamkeit geht mit einem Beobachten der auftretenden Gedanken, Gefühle und Empfindungen im Hier und Jetzt einher. Dabei empfehlen die AutorInnen Überzeugungen, Annahmen, Erwartungen oder Wünsche außen vor zu lassen und auftretende Ereignisse nicht zu unterdrücken. Dabei kann eine Qualität der Beobachtung entwickelt werden, die auch als „Anfängergeist“ bezeichnet wird – ein neugieriges Registrieren aller Gedankeninhalte und Empfindungen, als wäre es das erste Mal. Dies ermöglicht die Erfahrung, nicht von seinen eigenen Gedankenströmen gefangen zu werden und aus ihnen heraus treten zu können. Bishop et al. bezeichnen diese „Überwachung des Bewusstseinsstroms“ als eine metakognitive Fähigkeit, die mit „anhaltender Aufmerksamkeit“, „Aufmerksamkeitsumschaltung“ oder einer „Hemmung“ einhergehen. Dieses Wahrnehmen all dieser gegenwärtigen Erfahrungen, soll in einer Haltung der Neugier, der Offenheit und der Akzeptanz passieren, ohne etwas zu verändern, verdrängen oder begehren zu wollen (2004: 232 f.).

Während Bishop et al. Achtsamkeit als metakognitiven Prozess oder Fähigkeit ansehen (ebd.), kritisieren Brown und Ryan deren Definition und Verständnis. Sie sehen Achtsamkeit als nichts Besonderes, sondern ganz eindeutig als Bewusstseinszustand, „[...] der durch empfängliche Aufmerksamkeit und Bewusstsein für gegenwärtige Ereignisse und Erfahrungen ohne Bewertung, Beurteilung und kognitive Filter gekennzeichnet ist“ (2003: 824). Überschneidungen ergeben sich mit der Definition von Bishop et al., als dass auch sie die Registrierung von Stimuli über die fünf Sinne, Empfindungen und Aktivitäten des Geistes beschreiben (Brown, Ryan & Creswell 2007: 212).

Trotz aller Ähnlichkeiten und der Versuche der Definition wie auch der Operationalisierung weist Grossman darauf hin, dass Achtsamkeit ein Konzept bleibt, das schwer zu definieren, geschweige denn zu operationalisieren ist (2008: 405). Er macht deutlich, dass keine der Begrifflichkeiten, die wir für die westlichen, psychologischen oder behavioralen Ansätze der Achtsamkeit verwenden (2004: 128), der traditionellen buddhistischen Auffassung auch nur nahe kommen (ebd.: 112). Die Reduktion der Achtsamkeit auf rein kognitive Fähigkeiten und Prozesse sei zu eingeschränkt, denn Achtsamkeit im Buddhismus beinhaltet auch eine Reihe emotionaler, sozialer und ethischer Dimensionen, denen die operationalisierten Definitionen nicht gerecht werden (ebd.: 109). Als den wichtigsten Unterschied hebt er die Rolle der praktischen Erfahrung hervor, die in der buddhistischen Auffassung nur durch intensives, persönliches und fortwährendes Üben der Achtsamkeitsmeditation gemacht werden kann (ebd.: 128).

Wie Grossman betonen auch Ernst et al. (2009: 297) sowie Kabat-Zinn (2013: 22), dass Achtsamkeit durch regelmäßiges Üben von Achtsamkeitsmeditation kultiviert werden kann. Meditation wird als Technik bezeichnet, die hilft Achtsamkeit zu entwickeln (Glomb et al. 2011: 119). Bereits in Buddhas Lehrreden war Meditation ein Teil des edlen achtfachen Pfades, der zur Befreiung von Leid führt (vgl. Kap. 2.1). Heute werden unterschiedlichste Meditationsformen gelehrt. Trotz der Verschiedenartigkeit der Meditationspraktiken sind diese in ihrer Vorgehensweise und den Zielen ähnlich (Bishop et al. 2004: 231). Oftmals orientieren sie sich an den traditionellen buddhistischen Traditionen und haben zumindest einen der vier Bereiche (Körper, Gefühle/Empfindungen, Geist oder Geistesobjekte; Rose und Walach 2009: 31) zum Inhalt. Doch nicht nur buddhistische Meditationspraktiken sind bekannt, auch in der christlich-jüdischen Tradition sowie im Sufismus, einer spirituellen Bewegung des Islams, finden sich achtsamkeitsbasierte Techniken wieder. Im Sufismus beruhen diese Techniken auf Meditation, Musik oder Tanz (Mirdal 2010: 1203), im Christentum sind die Bekanntesten das „Jesus Gebet“ (Müller 2005: 149) sowie die „Kontemplation“ (ebd.: 142-148).

Kabat-Zinn unterscheidet zwischen der formalen und der informellen Meditationspraxis (2003: 147). Formale Formen sind Meditationen im Sitzen, Gehen oder Liegen – informelle Übungen beziehen sich auf das Achtsam-sein bei alltäglichen Handlungen, sei es Zähne putzen, Fahrrad fahren oder essen (2013: 169). Die klassische Form der Sitzmeditation bezeichnet Kabat-Zinn als „Herzstück der formalen Meditationspraxis“ (ebd.: 95), die heute meist als Achtsamkeitsmeditation bezeichnet wird. Zentrale Inhalte sind die Fokussierung der Aufmerksamkeit auf den Atem (ebd.: 97) oder die Beobachtung der auftretenden und sich ständig ändernden Gedanken und Empfindungen (Baer et al. 2003: 126), ohne sich

damit zu identifizieren (Teasdale et al. 2002: 276). Auch externen Stimuli, wie z.B. Geräuschen, wird Aufmerksamkeit geschenkt, und diese werden nicht-wertend wahrgenommen, ohne ihnen weitere Bedeutung zuzuschreiben (Glomb 2011: 118). Die Aufmerksamkeit auf den gegenwärtigen Augenblick zu halten, stellt sich oftmals als Herausforderung dar, da der Mensch geneigt ist, in die Vergangenheit abzudriften oder in die Zukunft zu denken (Kabat-Zinn 2013: 57), weshalb die Aufmerksamkeit immer wieder zurück auf den Moment gelenkt werden soll.

Achtsamkeit im ursprünglichen buddhistischen Sinne wird nicht als weiteres Selbstoptimierungstool verstanden. In der buddhistischen Psychologie geht es um Einsicht, nicht darum, Probleme zu beheben (Grossman 2004: 135) oder irgendwo anders hinzukommen oder besondere Erfahrungen zu machen. Es erlaubt einem, genau dort zu sein, wo man im Augenblick ist (Kabat-Zinn 2013: 59) und Dinge so zu belassen, wie sie sind, ohne sie verändern zu wollen (ebd.: 55). Neben den traditionell-buddhistischen Konzepten der Achtsamkeit haben sich in den letzten Jahren auch Achtsamkeitskonzepte in der Psychotherapie, der Psychologie sowie im organisationalen Kontext entwickelt, die in weiterer Folge beschrieben werden.

2.2.2 Sozial-kognitive und organisationale Achtsamkeit

Die sozial-kognitive Achtsamkeit ist stark vom westlichen Denken geprägt (Langer 1989: 78; Chang-Gusko 2019: 9) und arbeitet mit Ansätzen zur Steigerung der Achtsamkeit bei gleichzeitiger Verringerung der Unachtsamkeit (Langer und Moldoveanu 2000a: 2), wobei konkrete Methoden oder Techniken dazu nicht genannt werden (Becke et al. 2011: 43 ff.). Das Achtsamkeitskonzept von Langer und Moldoveanu soll besonders zur Lösung sozialer Probleme, wie Gesundheitsfragen, demografischer Wandel, Arbeitswelt oder Bildungssystem beitragen (2000b: 130 ff.) und zu Konsequenzen in vier Bereichen führen (2000a: 2): (1) einer größeren Sensibilität für die eigene Umgebung, (2) mehr Offenheit für neue Informationen, (3) die Schaffung neuer Kategorien zur Strukturierung der Wahrnehmung und (4) ein neues Bewusstsein für mehr Perspektiven in der Problemlösung. Damit soll der eigene Autonomie- und Handlungsspielraum erweitert und mit neuen Situationen oder komplexen Ereignissen adaptiv umgegangen werden können. Bisherige Denk- und Handlungsmuster werden überprüft und den gegenwärtigen Situationen angepasst (Becke et al. 2011: 42). Durch die Unbestimmtheit des Konzeptes ist eine Anwendung im institutionellen oder organisatorischen Rahmen wenig geeignet (ebd.: 45) und bedarf weiterer Forschungen.

Im organisationalen Rahmen ist das Achtsamkeitskonzept von Weick und Sutcliffe (2011: 2) von Bedeutung, das von der Frage ausgeht, wie Organisationen in schwierigen und unsicheren Umgebungs- oder Umweltbedingungen das Unerwartete am besten managen können. Ihrer Ansicht nach kennzeichnen sogenannte „High-Reliability Organizations“ (HRO) fünf Merkmale (ebd.: 9-17): (1) die Konzentration auf Fehler, (2) das Hinterfragen vereinfachender Interpretationen, (3) die Sensibilität für betriebliche Abläufe, (4) die Entscheidungsverlagerung auf Ebenen mit lokaler Expertise sowie (5) das Streben nach Resilienz. Organisationale Achtsamkeit wird in dem Sinne verstanden, als dass Organisationen „[...] sich selbst auf eine Weise organisieren, durch die sie besser in der Lage sind, das Unerwartete frühzeitig zu erkennen und seine weitere Entwicklung aufzuhalten“ (2003: 15).

Für die Verknüpfung des Themas Achtsamkeit mit dem Selbstmanagementtraining des Zürcher Ressourcen Modells sind vor allem die Definitionen und Ansätze der meditativen Achtsamkeit von Bedeutung und werden für die weitere Arbeit herangezogen. Diese beziehen sich auf die individuelle Ebene, welche im Selbstmanagement von größter Bedeutung ist, und der aktuelle Forschungsstand zeigt sich in diesem Bereich als am weitest fortgeschritten. Zum weiteren Verständnis von achtsamkeitsbasierten Ansätzen wird im nächsten Kapitel die Begriffsbestimmung von achtsamkeitsbasierten Interventionen vorgenommen sowie die Inhalte und notwendigen Bestandteile dieser dargelegt.

2.3 Achtsamkeitsbasierte Interventionen

Eine Forschungsgruppe um Kabat-Zinn wies 2017 auf die Notwendigkeit hin, in der Vielzahl der bestehenden Ansätze und Interventionen, achtsamkeitsbasierte Programme zu definieren (Crane et al. 2017: 990). Es existieren mehrere Begrifflichkeiten, die häufig synonym verwendet werden, so zum Beispiel im englischsprachigen Raum: „mindfulness-based programs“ (MBP, dt.: achtsamkeitsbasierte Programme), „mindfulness-based interventions“ (MBI, dt.: achtsamkeitsbasierte Interventionen), „mindfulness techniques“ (dt.: Achtsamkeitstechniken) als auch „mindfulness training“ (MT, dt.: Achtsamkeitstraining). Auch in der deutschen Sprache wird von diesen Termini ausgegangen, und diese werden ebenso in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet, wobei sich auf den Ausdruck der achtsamkeitsbasierten Interventionen konzentriert wird, welcher sich auf die zwei wichtigsten Übersichtsarbeiten in diesem Feld bezieht.

Eby et al. als auch Jamieson und Tuckey haben 2017 40 bzw. 67 publizierte Studien zu achtsamkeitsbasierten Interventionen zusammengefasst und deren Inhalte analysiert. In der

Mehrzahl der Studien bezogen sich die eingesetzten Interventionen auf die Methode MBSR (Kabat-Zinn 2003). Auch modifizierte Formen davon wurden genutzt bzw. wurden Techniken aus dem MBSR-Programm, in Verbindung mit anderen Ansätzen, eingesetzt, wie z.B. MBCT (Mindfulness-Based Cognitive Therapy), DBT (Dialektisch-Behaviorale Therapie) oder ACT (Acceptance and Commitment Therapy; Jamieson und Tuckey 2017: 181). Da sich beide Studien auf den Arbeitskontext bezogen, wurden häufig auch verkürzte Formen, des sonst 8-wöchigen MBSR-Trainings angewandt (Eby et al. 2017: 6; Jamieson und Tuckey 2017: 183), dessen Dauer und Länge im betrieblichen Kontext oftmals eine Herausforderung bzw. Hürde für die Umsetzung darstellt (Meßtorff und Kurzenhäuser-Carstens 2019: 61). In einer Metaanalyse von Virgili fanden sich keine Unterschiede in der Wirksamkeit des klassischen MBSR-Trainings, verglichen mit verkürzten MBSR Formaten, bzgl. der Wirksamkeit von Stress am Arbeitsplatz (2015: 335).

Übersichtsarbeiten von Carmody and Bear (2009), Virgili (2015) und Eby et al. (2017) zeigen die durchschnittliche Dauer von klassischen Achtsamkeitsprogrammen. Diese dauern im Schnitt sieben bis acht Wochen, bei einer Länge von rund eineinhalb bis zwei Stunden pro Einheit. Oft wird eine Follow-Up Veranstaltung rund fünf Wochen nach Kursende abgehalten, die halb- oder ganztätig veranstaltet wird. Die durchschnittliche Gesamtstundenanzahl der untersuchten Achtsamkeitsprogramme beläuft sich auf 14 bis 16 Stunden, wobei keine Korrelation bzgl. der Wochen- und Stundenanzahl und der Effektivität des Trainings nachgewiesen werden konnte (Eby et al. 2017: 7; Virgili 2015: 330 ff.).

Aus den Studien von Eby et al. (2017) und Jamieson und Tuckey (2017) wurden auch die typisch eingesetzten formalen Übungen der Achtsamkeitspraxis ersichtlich. Dies waren überwiegend Achtsamkeits-, Geh-, Sitz- oder Mettameditation, Yoga oder achtsame Körperübungen, Bodyscan, Atemübungen sowie die informelle Anwendung von Achtsamkeit bei Aktivitäten des täglichen Lebens (Eby et al. 2017: 6; Jamieson und Tuckey 2017: 183).

Auch wenn das MBSR-Programm die meiste Evidenz aufweist, so existieren auch andere achtsamkeitsbasierte Programme und Interventionen (Crane et al. 2017: 991). Crane et. al haben dafür einen Rahmen geschaffen und fünf notwendige Bestandteile von achtsamkeitsbasierten Programmen bzw. Interventionen definiert (ebd.: 993):

Achtsamkeitsbasierte Interventionen

1. sind geprägt von Theorie und Praxis, die sich aus kontemplativen Traditionen, Wissenschaft und den Hauptdisziplinen der Medizin, Psychologie und Pädagogik vereinigen.

2. sind gestützt von Modellen der menschlichen Erfahrung, die sich mit den Ursachen von menschlichen Leiden und den Wegen der Linderung dieser befassen.
3. entwickeln die Beziehung zu neuen Erfahrungen, die charakterisiert sind durch den Fokus auf den gegenwärtigen Moment, der Dezentrierung sowie einer annähernden Haltung.
4. unterstützen die Entwicklung zur besseren Selbstregulation bezüglich Aufmerksamkeit, Emotionen sowie Verhalten und unterstützen die Entwicklung positiver Eigenschaften wie Mitgefühl, Weisheit und Gleichmut.
5. nehmen die Teilnehmenden in die Verantwortung zu einem nachhaltigen, intensiven Training mit achtsamen Meditationsübungen, einem experimentellen, erfahrungsbasierten Lernprozess und Übungen, die Einsicht und Verständnis fördern.

Neben diesen fünf essentiellen Bausteinen wird auf zwei flexibel einsetzbare Komponenten hingewiesen (Crane et al. 2017: 993):

1. Die wesentlichen Elemente aus bestehenden achtsamkeitsbasierten Programmen sind mit anderen Elementen auf den spezifischen Kontext und die Teilnehmenden zugeschnitten.
2. Veränderungen in der Programmstruktur, der Länge und der Ausführung passen zum Kontext und zu den Teilnehmenden.

Auch wenn Crane et al. eine erste Definition von achtsamkeitsbasierten Interventionen vorgenommen haben, so fehlen doch noch genaue Evidenzen, welche expliziten Interventionen unbedingt bestehen bleiben müssen, und welche gegeben falls geändert, verkürzt oder weggelassen werden können, und vor allem auch, welche Effekte sich daraus auf die Wirksamkeit ergeben (Good et al. 2016: 134 f.; Jamieson und Tuckey 2017: 188). Die Forschenden weisen darauf hin, dass Modifikationen mit Vorsicht vorgenommen und deren Wirkungen systematisch erforscht werden sollen (ebd.: 187).

Um die Zusammenhänge zwischen achtsamkeitsbasierten Interventionen und wichtigen Selbstmanagementfähigkeiten, die im Beruf von Relevanz sind, zu verstehen, wird im nächsten Kapitel auf den aktuellen Forschungsstand bzgl. der Wirkungsbereiche der Achtsamkeit eingegangen.

2.4 Wirkmechanismen der Achtsamkeit

Achtsamkeitsbasierte Interventionen wurden in den letzten Jahrzehnten vermehrt untersucht und die Studienlage diesbezüglich nimmt zu. So hat auch die Neurowissenschaft

Untersuchungen angestellt, die sich auf hirnphysiologische Veränderungen beziehen und darstellen, ob und wie sich Hirnstrukturen von Meditierenden verändern. Hölzel et al. (2011b: 36) und Esch (2014: 21) machten die Veränderungen auf neurobiologischer Ebene deutlich: So z.B. die Zunahme der grauen und weißen Hirnsubstanz in den Bereichen, die mit Aufmerksamkeit, Gedächtnis, Interozeption, sensorischer Verarbeitung sowie mit Selbst-, Stress- und Emotionsregulation in Verbindung stehen. Fox et al. haben in einer Metaanalyse von 21 Studien mit bildgebenden Verfahren von 300 Meditierenden Veränderungen in acht spezifischen Hirnregionen finden können, die Hölzels et al. sowie Eschs Ergebnisse replizieren. Dies waren Hirnbereiche, die mit Metakognition, Körperbewusstsein, Gedächtnis, Selbst- und Emotionsregulation sowie Kommunikation in Verbindung stehen (Fox et al. 2014: 48).

Hölzel et al. untersuchten weiters die Auswirkungen auf kognitive Fähigkeiten. Aus ihren Forschungsergebnissen kristallisierten sich vier Komponenten heraus, denen zentrale Bedeutung zukommt. Dies sind (2011a: 539):

- Aufmerksamkeitsregulation („attention regulation“),
- Körpergewahrsein („body awareness“),
- Emotionsregulation („emotion regulation“) sowie
- Selbstwahrnehmung („change in perspective on the self“).

Diese vier Bereiche wurden als „Wirkmechanismen der Achtsamkeit“ definiert (ebd.; Esch 2014: 22). Nachdem diese vier Fähigkeiten Relevanz für Selbstmanagementkompetenzen auf persönlicher als auch auf beruflicher Ebene aufweisen, wird im weiteren Verlauf der Arbeit auf diese vier Bereiche näher eingegangen und der aktuelle Forschungsstand dargelegt sowie die Bedeutung im beruflichen Kontext erörtert.

2.4.1 Aufmerksamkeitsregulation

Achtsamkeitstechniken gehen oftmals mit einer Lenkung, Kontrolle oder Regulation der Aufmerksamkeit einher. In der Achtsamkeitsmeditation wird die Aufmerksamkeit auf ein einzelnes Objekt gelegt (z.B. Atem, Körperwahrnehmungen, Gedanken, Emotionen, Worte etc.). Wann immer der Praktizierende bemerkt, dass der Geist wandert oder abschweift, sich in die Vergangenheit oder Zukunft bewegt, bringt er die Aufmerksamkeit auf das gewählte Objekt zurück (Hölzel et al. 2011a: 539 f.). Diese Übungsform unterstützt damit die Aufmerksamkeitsfokussierung, hilft auftretende Störungen handzuhaben, diese anzunehmen oder auszublenden und die Aufmerksamkeit auf einen Bereich zu halten (Esch 2014: 22). In Übungen des „offenen Gewahrseins“ werden auftretende innere und äußere Stimuli wertfrei

wahrgenommen (Lutz et al. 2008: 1). Zutage tretende Gedanken oder Gefühle werden beobachtet und akzeptiert, ohne darauf zu reagieren (Bishop 2002: 74), was eine Hemmung bzw. kognitive Kontrolle erfordert. Logan et al. bezeichnen diese Kontrollvorgänge als Stop- oder Go-Prozesse (2014: 66).

Aufmerksamkeit wird von Petersen und Posner in drei Bereiche unterteilt (2012: 76 ff.), die von Hölzel (2015: 46) mit folgenden Begrifflichkeiten ins Deutsche übersetzt wurden:

- Daueraufmerksamkeit (oder auch Vigilanz, engl.: alerting)
- selektive Aufmerksamkeit (oder auch Umorientierung, engl.: orienting)
- exekutive Aufmerksamkeit (engl.: executive control)

Die Vigilanz oder Daueraufmerksamkeit beschreibt die Bereitschaft, die Aufmerksamkeit über einen längeren Zeitraum aufrecht zu erhalten, auch bei monotonen und lange andauernden Situationen. Im Unterschied dazu meint die selektive Aufmerksamkeit oder Umorientierung eine Fokussierung auf spezifische Informationen aus einer Vielzahl derer. Bei der exekutiven Aufmerksamkeit werden ablenkende Reize überwacht und eine Lösung herbeigeführt, als dass die Aufmerksamkeit von einzelnen Stimuli abgewendet und sich anderen Stimuli zugewandt wird oder diese ausgeblendet werden (Hölzel 2015: 46).

Tang et al. haben 2015 in einer Übersichtsarbeit die Ergebnisse bezüglich Aufmerksamkeit, Emotionsregulation und Selbstwahrnehmung aus unterschiedlichen MRT-Studien des Gehirns mit Achtsamkeitsmeditierenden zusammengefasst und Veränderungen im anterioren cingulären Kortex (ACC) sowie im dorsolateralen präfrontalen Kortex (PFC) festgestellt – Bereiche, die mit verbesserter Aufmerksamkeitssteuerung, -kontrolle und -leistung in Verbindung stehen (2015: 5). Esch spricht davon, dass durch verbesserte Aufmerksamkeit das Gedächtnis gestärkt und die allgemeine Lern- und Merkfähigkeit verbessert wird (2014: 22). Auch kann auf Ablenkungen und Störungen besser reagiert werden (Hölzel et al. 2011a: 539), was im Arbeitsleben eine entscheidende Fähigkeit ist. Befunde zeigen, dass Arbeitnehmende rund 2,1 Stunden täglich abgelenkt sind und nur elf Minuten störungsfrei arbeiten können. Eine Flut an E-Mails, eingehende Anrufe, Gespräche mit KollegInnen und auch eigene, störende Gedanken: die Rückbesinnung auf die zuvor ausgeführte Arbeit kostet Energie und verschlechtert die Konzentrations- und Leistungsfähigkeit, was sich wiederum negativ auf Entscheidungsfähigkeit, Verständnis und Gedächtnis auswirkt (Rock 2011: 74 f.)

Auch Good et al. (2016: 118 f.) haben in einer Übersichtsarbeit die Wirkungen von Achtsamkeit auf die Aufmerksamkeit dargelegt. Sie clusterten die Auswirkungen in drei

Qualitäten, die sich durch Achtsamkeitstraining verbesserten: (1) die Stabilität der Aufmerksamkeit, so dass diese für einen längeren Zeitraum auf ein Ziel gerichtet werden kann, ohne dass die Gedanken abwandern; (2) die Aufmerksamkeitskontrolle, so dass ein geeignetes Ziel unter vielen ausgewählt werden kann; (3) die Effizienz der Aufmerksamkeit, im Sinne einer ökonomischeren Nutzung der kognitiven Ressourcen. Die Kontrolle, die Stabilität sowie die effiziente Nutzung der Aufmerksamkeit haben wiederum Auswirkungen auf kognitive, emotionale, behaviorale sowie physiologische Bereiche, die in Abbildung 1 ersichtlich werden.

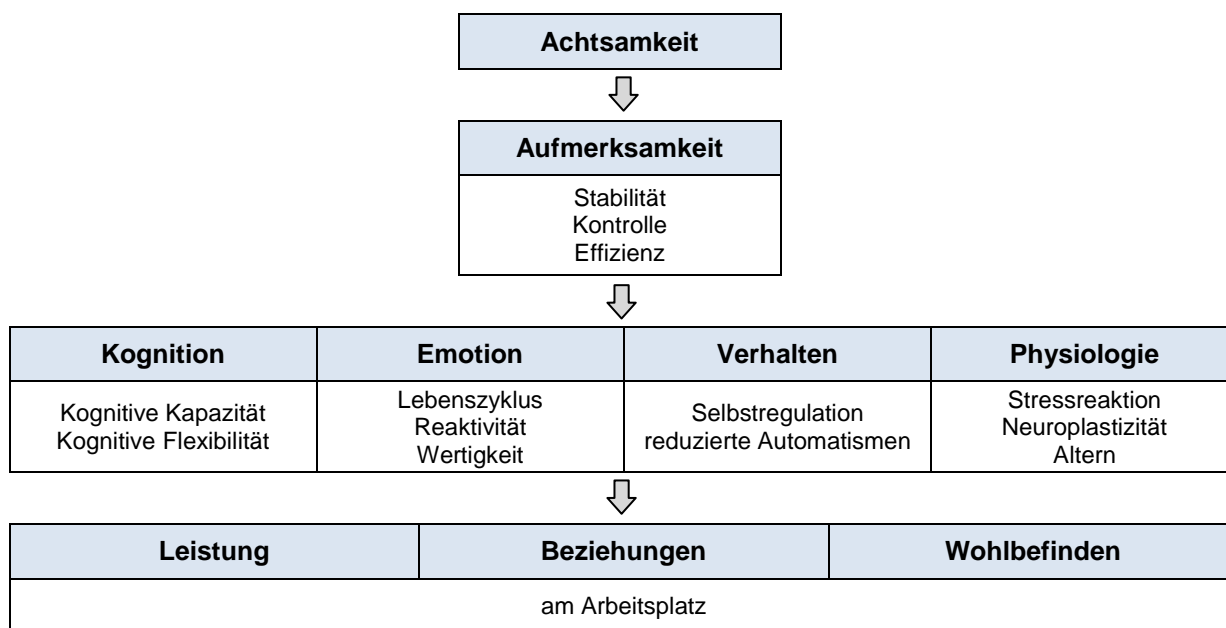


Abb. 1: Integrativer Rahmen für Achtsamkeit und deren Ergebnisse am Arbeitsplatz (in Anlehnung an Good et al. 2016: 116)

Im kognitiven Bereich wirkt sich die Aufmerksamkeit positiv auf die Kapazität des Arbeitsgedächtnisses sowie die Flexibilität aus. Neue Perspektiven können einfacher eingenommen werden, die Kreativität und divergentes und konvergentes Denken werden gefördert und die Problemlösung angeregt (Good et al. 2016: 119 f.). Emotional wirkt sich Aufmerksamkeit auf den Lebenszyklus von Emotionen aus, dem diese unterworfen sind. So verkürzt sich dieser Zyklus, und die Erregung nimmt schneller wieder ab. Ebenso wird weniger auf Stimuli reagiert, und der negative Affekt auf Stressoren verringert sich. Als dritte Wirkung im Bereich der Emotionen lassen sich Verbesserungen in der emotionalen Stimmung festhalten, bei mehr positiver und weniger negativer Wertigkeit der Emotionen (ebd.: 120). Im behavioralen Bereich lässt sich eine verbesserte Selbstregulation feststellen. Der Mechanismus, der dazu beiträgt, ist die Reduzierung von automatischen Verhaltensreaktionen. Durch die entstehende Lücke zwischen Reiz und Reaktion während des achtsamen Gewahrseins, besteht die Möglichkeit Automatismen zu kontrollieren und

sich bewusst für situativ passende Verhaltensweisen zu entscheiden (Good et al. 2016: 121). Auch körperliche Auswirkungen der Achtsamkeit und Aufmerksamkeit sind festzuhalten, wie z.B. eine erhöhte Herzratenvariabilität (Tang et al. 2009: 8865). Die stärksten empirischen Befunde zeigen sich im Bereich der Stressreaktionen und deren verbesserter Regulierung. Ebenso wurden neuroplastische Veränderungen in Gehirnstrukturen nachgewiesen sowie Effekte auf eine wenig schnellere, altersbedingte Degeneration des Gehirns sowie zellulärer Prozesse (Good et al. 2016: 121 f.). Diese vier funktionalen Bereiche der verbesserten Kognition, Emotion, Verhalten und Physiologie wirken sich am Arbeitsplatz auf Leistung, Beziehungen sowie Wohlbefinden aus. Für eine weiterführende Darstellung siehe Good et al. (2016).

Auch von Hölzel et al. (2011a) wird vor allem die Aufmerksamkeitsregulation als besonders wichtig erachtet. Diese bildet die Basis aller achtsamkeitsbasierten Techniken und gilt als Voraussetzung für die anderen drei Wirkmechanismen der Achtsamkeit (2011a: 549): der Körperwahrnehmung, der Emotionsregulation und der Selbstwahrnehmung. Diese werden im Anschluss erklärt.

2.4.2 Körperwahrnehmung

Unser Körper steht in fortwährender Kommunikation mit unserem Gehirn. Erfahrungen und Gedanken spiegeln sich in Körperzuständen wieder, die Auskunft über unser aktuelles Befinden geben (Damasio 2018: 199 f.). In achtsamkeitsbasierten Interventionen stellt der Körper eine wichtige Komponente dar. Häufig wird mit der Wahrnehmung körperlicher Empfindungen begonnen, die sich auf die Atmung beziehen (Grossman 2004: 117). So kann die Aufmerksamkeit zum Beispiel auf das Ein- und Ausströmen des Atems gelenkt werden, die Empfindungen an der Nasenspitze oder das Heben und Senken der Bauchdecke wahrgenommen werden (Kabat-Zinn 2013: 86). Kabat-Zinn arbeitet in seinem MBSR-Programm neben der Atemwahrnehmung mit sanften Yogaübungen zur Dehnung, Kräftigung und Balance des Körpers (ebd.: 129). Dabei wird stets auf alle Körperempfindungen geachtet, was ein vertieftes Körperbewusstsein sowie die Verbindung von Körper und Geist zur Folge hat (ebd.: 135). Ebenso wird der sogenannte Bodyscan angewendet, welcher den Kontakt mit dem Körper wiederherstellen soll. Der Bodyscan ist eine geistige Übung, welche die Aufmerksamkeit systematisch auf verschiedene Körperregionen lenkt (ebd.: 114). Damit ist der Bodyscan einerseits eine Technik zur Aufmerksamkeitsregulation als auch zur Körperwahrnehmung.

Die neurophysiologischen Auswirkungen der Körperwahrnehmung im Gehirn zeigen sich im somatosensorischen Kortex sowie in der Insula (Fox et al. 2014: 62) – Gehirnbereiche, welche die Wahrnehmung und Verarbeitung von Körperempfindungen steuern. Kognitiv und emotional wird eine verfeinerte Körperwahrnehmung mit einer verbesserten Entscheidungskompetenz (Baumann und Kuhl 2005: 6; Bechara und Damasio 2005: 368) in Verbindung gebracht. Ebenso ist eine gute Körperwahrnehmung Voraussetzung für den Erhalt der physischen als auch psychischen Gesundheit, um rechtzeitig auf Stress und Belastungen reagieren zu können (Narbeshuber 2019: 87). Zudem ist Körperwahrnehmung mit gesteigerter Empathiefähigkeit verknüpft und mit der Bewusstheit für die eigenen Emotionen, da diese Reaktionen im Körper mit sich bringen. Sich seiner Emotionen bewusst zu sein ist wiederum Voraussetzung für die Emotionsregulation (Hölzel 2011a: 542), welche im nächsten Unterkapitel beschrieben wird.

2.4.3 Emotionsregulation

Auf Achtsamkeit basierende Techniken gehen häufig auf buddhistische Traditionen zurück, bei denen die Befreiung von Leiden ein zentrales Element darstellt. Der Mensch ist dazu geneigt Leiden aus dem Weg gehen zu wollen und wird häufig von auftretenden Emotionen mitgerissen (Kabat-Zinn 2013: 365). In Achtsamkeitsübungen werden Emotionen bewusst wahrgenommen, zugelassen und akzeptiert. Kabat-Zinn merkt an, dass dadurch die Handlungsfähigkeit erhalten bleibt, und gleichzeitig deshalb verhindert wird, in emotionalen Reaktionsmustern stecken zu bleiben sowie die Erfahrung gemacht werden kann, dass Krisen handhabbar sind (ebd. 376 f.). Auch Hölzel et al. sprechen davon, dass Praktizierende dadurch, dass sie inneren Abstand nehmen (2011a: 539), die Erkenntnis gewinnen, dass Emotionen und unangenehme Gefühle wieder vergehen (ebd.: 545). Generell können unter Emotionsregulation verschiedene Strategien zusammengefasst werden, „die beeinflussen, wie und welche Gefühle auftreten, wie lange sie andauern und wie diese Gefühle erfahren und ausgedrückt werden“ (Hölzel 2015: 50).

Studien bezüglich der Wirkung von Achtsamkeit auf Emotionskontrolle und -regulation sind in behavioraler als auch neurobiologischer Sicht verfügbar. So kommt es unter anderem zur Abnahme emotionaler, reaktiver Verhaltensweisen (Lutz et al. 2008: 3 f.) und zur Desensibilisierung gegenüber negativen Affekten und Emotionen (Esch 2014: 23). Im Gehirn gehen diese Vorgänge mit einer gesteigerten Aktivität im präfrontalen Kortex und parallel dazu einer Hemmung der Aktivität in der Amygdala einher (Creswell et al. 2007: 560). Die Amygdala, auch als Mandelkern bekannt, ist der Gehirnbereich in dem Stressreaktionen sichtbar werden (Esch und Stefano 2010: 34). Der präfrontale Kortex ist verknüpft mit

bewusstem Denken und Handeln, mit Problemlösung, kontrolliertem Verhalten und rationalen Entscheidungen (Kopp et al. 2008: 142). Im Berufsleben ist die Fähigkeit zur Emotionsregulation vor allem in Bereichen elementar, die im Dienstleistungssektor verankert sind, und wo die Notwendigkeit besteht, in Kontakt mit Kunden zu sein, um angemessen reagieren zu können (BAuA 2017: 25). Um Emotionen jedoch regulieren zu können, bedarf es zuerst der Wahrnehmung dieser. Erst wenn dies geschieht, ist auch die Möglichkeit gegeben, diesen angepasst begegnen zu können (Goleman et al. 2018: 69). Dafür braucht es in erster Linie eine gute Selbstwahrnehmung, welche im nächsten Unterkapitel beschrieben wird.

2.4.4 Selbstwahrnehmung

Von Hölzel et al. (2011a: 548) wird angemerkt, dass der Begriff der Selbstwahrnehmung wesentlich schwieriger zu operationalisieren sei, als die drei vorangegangenen Wirkmechanismen der Achtsamkeit. Im Achtsamkeitskontext bezieht sich Selbstwahrnehmung häufig auf die Selbstbeobachtung oder Selbstkontrolle. Brown et al. (2007: 216) schreiben der Selbstwahrnehmung eine Überwachungs- und Beobachtungsfunktion zu. Häufig werden auch die Begrifflichkeiten der Selbsterforschung, Selbsterkenntnis (Williams und Kabat-Zinn 2013: 33) oder Selbst-Bewusstheit (Rock 2011: 124) verwendet.

Im Vergleich zur westlichen Kultur, hat die fernöstliche eine andere Auffassung des Selbst. Die buddhistische Psychologie und Philosophie vertritt die Meinung, dass die Identifikation mit dem Selbst Leiden und Stress auslöse (Tang et al. 2015: 7). Ohnehin existiert in der buddhistischen Denkweise das Selbst nicht als konstante, unveränderliche Persönlichkeit, wie wir sie häufig verstehen, sondern wird vielmehr als ein Bündel von sich ständig verändernden Wahrnehmungen, Aktivitäten und Gefühlen betrachtet (Rose und Walach 2009: 35).

In der Achtsamkeitspraxis werden auftretende Bewusstseinsinhalte, wie Gedanken, Gefühle oder Empfindungen wahrgenommen, wie sie auftauchen und auch wieder vergehen, ohne sich damit zu identifizieren. Durch diese Herangehensweise wird die innere Beobachtung geschärft und Abstand zu den auftretenden Erfahrungen gewonnen (Hölzel et al. 2011a: 539). Durch diese Beobachtung wird das sogenannte Metabewusstsein entwickelt (ebd.: 547), das häufig auch als „innerer Beobachter“ bezeichnet wird (Harrer 2009: 492). Die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung und zur Selbstregulation kann mit Achtsamkeit gesteigert werden (Esch 2014: 24).

Andere Ansätze, wie die der emotionalen Intelligenz, sprechen der Selbstwahrnehmung eine große Bedeutung zu. So wird sie als Fundament bezeichnet, welches die Voraussetzung für Selbstmanagement und Empathie ist, und in weiterer Folge erheblichen Einfluss auf soziale Beziehungen hat. Im Konzept der emotionalen Intelligenz bezeichnet Selbstwahrnehmung die Fähigkeit, sich seiner Emotionen und deren Wirkung bewusst zu sein, seine Stärken, Schwächen, Fähigkeiten Werte, Motive und Ziele zu kennen, sich Fehler eingestehen zu können oder mit Humor zu nehmen. Goleman et al. geben als Zeichen der Selbstwahrnehmung die Fähigkeit der (Selbst-)Reflexion an (2018: 61 ff.).

Im Bereich der Selbstwahrnehmung ist eine geringere Zahl an Studienergebnissen zu verzeichnen. Die ersten MRT-Untersuchungen mit Meditierenden weisen Veränderungen in einer Gehirnregion auf, die als Default Mode Network (DMN) bekannt ist. Dieser Bereich zeigte sich bei den Teilnehmenden in geringerem Maße aktiv und wird in Zusammenhang mit weniger wandernden Gedanken gebracht (Brewer et al. 2011: 20255).

Wie die vier Wirkmechanismen der Achtsamkeit, (1) Aufmerksamkeitsregulation, (2) Körperwahrnehmung, (3) Emotionsregulation und (4) Selbstwahrnehmung mit dem in der vorliegenden Arbeit verwendeten Selbstmanagementansatz in Zusammenhang stehen, soll im nächsten Kapitel erläutert werden.

2.5 Selbstmanagement und Achtsamkeit

Einem guten Selbstmanagement kommt unter den heute herrschenden Arbeitsbedingungen eine wichtige Bedeutung zu, um gesund und leistungsfähig zu bleiben. Die Arbeitswelt ist geprägt von hohen Veränderungsdynamiken, wachsenden Unsicherheiten und hohen Komplexitäten, mitunter bedingt durch die Globalisierung und neuen Informations- und Kommunikationstechnologien. Steigende Anforderungen bedingen eine vermehrte psychosoziale Belastung am Arbeitsplatz und führen zu Stress und stressbedingten Erkrankungen (Richter 2001: 46), welche die österreichische Wirtschaftsleistung um rund 3,6% jährlich schmälern (OECD 2015: 13). Für 2019 entspricht dies einem Betrag von rund 14 Milliarden Euro.

Selbstmanagement zählt zur Kernkompetenz von Führungskräften als auch Mitarbeitenden (Graf 2019: 9) und ermöglicht Ziele zu erreichen, Emotionen unter Kontrolle zu halten, flexibel auf Veränderungen reagieren zu können und Leistung und Motivation aufrecht zu erhalten (Goleman et al. 2018: 61, 68 ff.). Selbstmanagement ermöglicht, die persönliche Effizienz als auch Effektivität zu steigern, bei gleichzeitigem achtsamen Umgang mit den

eigenen Ressourcen. Selbstmanagementkompetenz umfasst nach dem Verständnis von Graf (2019: 11 f.)

[...] die Bereitschaft und die Fähigkeit, das eigene Leben selbstverantwortlich zu steuern und so zu gestalten, dass Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Wohlbefinden und Balance gestärkt und langfristig erhalten werden.

Pscherer (2019: 220) spricht davon, dass Achtsamkeit eine eigenständige Kompetenz von Selbstmanagement kennzeichnet, und auch Goleman et al. (2018: 68 ff.) betonen die Wichtigkeit der Selbstwahrnehmung und Selbstkontrolle in Bezug auf Selbstmanagement.

Graf (2019: 5) teilt Selbstmanagementkompetenz in drei Hauptebenen ein (Tab. 1):

Tab. 1: Ebenen der Selbstmanagementkompetenz (in Anlehnung an Graf 2019: 5)

Selbstverantwortung
Selbsterkenntnis
Selbstenwicklung

Die Selbstverantwortung kennzeichnet die Haltungsebene, in der Verantwortung für die Gestaltung des Lebens übernommen werden muss. Der Baustein der Selbsterkenntnis spiegelt die Reflexionsebene wieder, welche mit der Selbstwahrnehmung im Konzept der Achtsamkeit gleichgestellt werden kann. Im Baustein der Selbstenwicklung, welche die Umsetzungsebene widerspiegelt, sind vor allem die Fähigkeit zur Selbstkontrolle und Selbstregulation notwendig, was beinhaltet, seine Emotionen regulieren sowie seine Aufmerksamkeit ausrichten zu können. Sowohl der Baustein der Selbsterkenntnis als auch der Baustein der Selbstenwicklung beinhalten die Notwendigkeit, für die eigene physische und psychische Gesundheit einzustehen (Graf 2019: 5 ff.) Auch hier ist sowohl Selbst- als auch Körperwahrnehmung gefordert. Damit wird deutlich, dass alle vier Wirkmechanismen der Achtsamkeit entscheidend für nachhaltiges Selbstmanagement sind. Durch das Training und die Übungen der achtsamkeitsbasierten Interventionen können damit die Kompetenzen eines wirksamen Selbstmanagements gefördert werden.

Die Anfänge von Selbstmanagement finden sich in den verhaltensbezogenen Lerntheorien wieder, wo mit positiver Verstärkung bzw. mit Bestrafung gearbeitet wurde. Weiterentwicklungen werden vor allem in der Psychologie und in sozial-kognitiven Lerntheorien sichtbar, wo Konzepte der Selbstwirksamkeit oder Selbstführung Einzug fanden (ebd.: 36). Einen ressourcenorientierten Selbstmanagementansatz stellt das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM[®]) dar, das von Storch und Krause (2017) entwickelt wurde, und

auf dem die vorliegende Arbeit aufbaut. In mehrfacher Hinsicht stellt das Zürcher Ressourcen Modell eine wertvolle Basis eines Selbstmanagementtrainings in Verbindung mit Achtsamkeit dar, da dieses die vier Wirkmechanismen der Achtsamkeit in Form von Aufmerksamkeitsregulation, Körperwahrnehmung, Emotionsregulation und Selbstwahrnehmung teilweise bereits, wenn auch nicht unter dem Konzept der Achtsamkeit, beinhaltet. Diese Zusammenhänge werden unter Kapitel 3.3 noch näher erläutert. Good et al. (2016: 135) weisen auf die Vorteile und Synergien hin, welche sich durch die Verknüpfung von Achtsamkeit mit anderen Trainings ergeben können. Ebenso heben sie die Unterstützung anderer Programme hervor, welche mit Achtsamkeit wirksamer gestaltet werden können.

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die Ursprünge des 2500 Jahre alten Konzepts der Achtsamkeit dargelegt und in den buddhistischen Traditionen verortet. Ursprünglich zur Aufhebung des Leides praktiziert, hat Achtsamkeit heute in unterschiedlichste Bereiche Einzug gefunden, sei es in Kliniken, in der Pädagogik oder in der Wirtschaft. Dazu hat vor allem die zunehmende Forschung und die Säkularisierung und Operationalisierung des Achtsamkeitsbegriffes geführt. In Kapitel 2.2 wurden die unterschiedlichen Definitionen der meditativen, der sozial-kognitiven sowie der organisationalen Achtsamkeit veranschaulicht. Für die vorliegende Arbeit wird vor allem mit den Erklärungen der meditativen Achtsamkeit gearbeitet, auf denen sich achtsamkeitsbasierte Interventionen begründen und für welche sich die meiste Evidenz findet. Die „Aufmerksamkeit für den gegenwärtigen Moment mit einer Haltung der Akzeptanz“ liegt demnach den meisten Begriffsdefinitionen zu Grunde (vgl. Kap. 2.2.1). Die Wirkungsweisen der Achtsamkeit sind in den letzten Jahrzehnten vielfältig erforscht worden und haben vor allem Veränderungen in vier Bereichen ausfindig gemacht: der Aufmerksamkeitsregulation, der Selbst- und Körperwahrnehmung und der Emotionsregulation. Diese Bereiche stellen auch Grundlagen und notwendige Fähigkeiten von Selbstmanagementkompetenzen dar, die durch Achtsamkeit gefördert werden können. Um der zugrundeliegenden Fragestellung der Arbeit nachgehen zu können, wie achtsamkeitsbasierte Interventionen mit dem Selbstmanagementtraining des Zürcher Ressourcen Modells verknüpft werden können, wird im nächsten Kapitel zunächst das Selbstmanagementtraining des Zürcher Ressourcen Modells vorgestellt.

3. Das Selbstmanagementtraining des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM®)

In diesem Kapitel wird das Zürcher Ressourcen Modell und das Training daraus zunächst veranschaulicht. Den Anfang stellen die Grundlagen des ZRMs® in Kapitel 3.1 dar. Unter dieses Kapitel reihen sich die wichtigsten Begrifflichkeiten aus dem ZRM®, nämlich die Ressourcenorientierung (Kapitel 3.1.1), Motto-Ziele (Kapitel 3.1.2) sowie der Rubikon-Prozess mit seinen fünf Stadien (Kapitel 3.1.3). In Kapitel 3.2 wird auf das Selbstmanagementtraining des ZRMs® anhand seiner fünf Phasen und deren Techniken und theoretischen Hintergründe genauer eingegangen. Das dritte Kapitel endet mit der Darstellung der Zusammenhänge von Achtsamkeit und dem Selbstmanagementtraining des ZRMs® in Kapitel 3.3. Die theoretischen Hintergründe, welche für die Bearbeitung der Forschungsfrage notwendig sind, werden in diesem Kapitel abgeschlossen und bilden die Basis für die anschließende empirische Bearbeitung.

3.1 Grundlagen des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM®)

Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®) wurde von Maja Storch und Frank Krause Anfang der 90er Jahre entwickelt. Ursprünglich als Training für die Ausbildung psychosozialer Kompetenzen, bezogen auf Selbstkompetenz und Sozialkompetenz von PädagogInnen, erstellt (Storch 2000: 307), betonen die Gründer heute, dass es sich um „Psychoedukation im Sinne einer Anleitung für die Hilfe zur Selbsthilfe“ handelt (Storch und Krause 2017: 19). Das ZRM® ist ein theoretisch fundiertes Selbstmanagementtraining, das Ressourcen aktiviert und dessen Wirkung wissenschaftlich-empirisch belegt ist (ebd.: 203 f.).

Das Selbstmanagementtraining des Zürcher Ressourcen Modells arbeitet dabei entlang des Rubikon-Prozesses (ebd.: 89) und macht sich einen neuen Zieltyp zu Nutze, der als Motto-Ziele bezeichnet wird. Motto-Ziele sind statt auf der Verhaltensebene auf der Haltungsebene angesiedelt und fördern den Aufbau von Motivation und Selbstregulation. Durch die Integration unbewusster Bedürfnisse, mittels der Arbeit mit Bildern und der Wahrnehmung von Körpersignalen in Form somatischer Marker, wird die Aufmerksamkeit ausgerichtet und die Zielbindung erhöht (ebd.: 141 ff.). Zudem arbeitet das ZRM® auf einer weiteren Weise mit Einbezug des Körpers, in Form des „Embodiments“ (ebd.: 303), das die Wechselwirkung von Körper auf Psyche beschreibt (Price et al. 2012: 28 f.).

Zum besseren Verständnis werden die zentralen Elemente des ZRMs®, nämlich die Ressourcenorientierung, der Zieltyp der Motto-Ziele, sowie die Arbeit entlang des Rubikon-

Prozesses vorab erklärt, bevor auf die fünf Phasen des grundlegenden Selbstmanagementtrainings eingegangen wird.

3.1.1 Ressourcenorientierung

Das ZRM[®] arbeitet mit einem ressourcenorientierten, stärkenden Ansatz (Storch und Krause 2017: 26 f.). Der Begriff Ressource wurde von Badura (1981) in die Sozialwissenschaften eingeführt, die sich bis zu dem Zeitpunkt hauptsächlich auf die Ursachen von Krankheiten konzentrierten (Pathogenese). Badura (1981: 16) setzte sich für eine „Ressourcenforschung“ ein, die Ressourcen, Hilfen oder Schutzfaktoren auf persönlicher, sozialer oder institutioneller Ebene, identifizieren sollte. Mit den Entwicklungen in der Gesundheitspsychologie rückten die pathogenen Faktoren immer mehr in den Hintergrund und das Interesse an den salutogenen – gesundheitsfördernden – Faktoren wuchs (Schoberberger et al. 2014: 172). Auch in der Psychotherapie ist dieser Ansatz verbreitet und Grawe (1998: 96) prägte die Denkweise, dass Ressourcenaktivierung Veränderungen herbeiführen kann und der Mensch die Lösungen für seine Probleme bereits in sich trägt.

Im ZRM[®] werden Ressourcen als jene Elemente verstanden, die vom Gehirn als unterstützend wahrgenommen werden (Storch und Krause 2017: 26). Wie im Verständnis von Grawe (1998: 34) werden Ressourcen im ZRM[®] in vielfältiger Weise verstanden und können z.B. Ziele, Wünsche, Interessen, Überzeugungen, Wissen, Fähigkeiten, Gewohnheiten uvm. darstellen. Ebenso kommen Elemente zum Einsatz, die im Gehirn neuronale Erregungsmuster auslösen (Storch und Krause 2017: 252), d.h. all jenes, das den Menschen in positiver Weise anspricht und bestärkt. Dies können Gegenstände, Symbole, Farben, Musik, Gerüche, Personen etc. sein. Die Ressourcenorientierung ist vor allem im Stressmanagement von Bedeutung, da bei langanhaltenden Anforderungen, wie sie heutzutage vielfach im Arbeitsleben auftreten, persönliche Ressourcen geschwächt werden (Pscherer 2019: 217). Diese Ressourcen tragen aber zur besseren Bewältigung von Stressoren bei (BAuA 2017: 21).

Der stärkende Ansatz von Ressourcen haben dem Zürcher Ressourcen Modell seinen Namen gegeben. Ein weiteres Herzstück der Arbeit im Selbstmanagementtraining des ZRMs[®] ist die Arbeit mit Motto-Zielen, welche im nächsten Kapitel dargestellt werden.

3.1.2 Motto-Ziele

Im Selbstmanagementtraining des ZRMs[®] wird mit Motto-Zielen gearbeitet, einem Zieltyp der von Storch und Krause für das ZRM[®]-Training entwickelt wurde (2017: 140 ff.). Die Darstellung der verschiedenen Zieltypen wurde in der Zielpyramide veranschaulicht, die in Abbildung 2 ersichtlich ist und im Anschluss daran erläutert wird.



Abb. 2: Zielpyramide (in Anlehnung an Weber und Storch 2017: 365)

Motto-Ziele sind demnach auf der obersten Ebene, der Haltungsebene, angesiedelt. Haltungsziele sind allgemeine Ziele, welche das Handeln unter ein Motto stellen. Motto-Ziele stellen eine innere Haltung oder Verfassung des Handelnden dar und sind allgemein und poetisch formuliert (Storch und Krause 2017: 141-148). Beispielhafte Formulierungen von Motto-Zielen sind: „Ich reise hoch zum Himmelszelt“ (Weber und Storch 2017: 370), „Ich beachte meinen Motor und mache Boxenstopps“ oder „Mutig schreite ich in meiner Freiheit“ (Storch 2009: 19). Bucci (2002) als auch Schultheiss und Strasser (2012: 9) zeigten, dass metaphorische Sprache das Unbewusste eher anregt und nannten die Fähigkeit, die verbale Verstandessprache in eine nonverbale Bildsprache zu übersetzen, „referenzielle Kompetenz“.

Motto-Ziele wurden in den vergangenen Jahren wissenschaftlich untersucht und zeigten unter anderem Wirkung auf eine verbesserte Emotionslage, bei einer Abnahme von negativen Affekten und einer Zunahme an positiven Affekten. So konnte ein Anstieg an

Freude und Gelassenheit beobachtet werden, während Lustlosigkeit und die wahrgenommene Belastung abnehmen (Weber 2013: 221 ff.). Handlungsorientierung und Selbststeuerungsfähigkeit werden durch Motto-Ziele gesteigert und die Bindung an das Ziel erhöht. Ebenso zeigte sich, dass Entschlossenheit, Optimismus und Wohlbefinden durch Motto-Ziele gefördert werden (ebd.: 239 f.).

Ein Vorteil von Motto-Zielen ist die Möglichkeit sofort nachdem Sie gebildet wurden, spontan und situativ angepasst, zielrealisierend zu handeln (Storch 2009: 19). Bei solch allgemeinen Zielen werden keine konkreten Verhaltensweisen vorgegeben, was eine Vielzahl an Handlungsalternativen zulässt (Kuhl 2010: 336). Auch werden Motto-Ziele als stärker mit dem eigenen Selbst und der eigenen Identität verbunden (Storch und Krause 2017: 238), weswegen dieser Zieltyp von Gollwitzer (1987: 177) auch als „Identitätsziele“ bezeichnet wird. Motto-Ziele auf der Haltungsebene beantworten die Frage nach dem „Warum?“, das hinter einer Absicht oder einem Ziel steckt. Mit der persönlichen Einstellung und der inneren Haltung wird diese Frage beantwortet (Weber und Storch 2017: 365).

Im Vergleich zu Motto-Zielen sind die bekannten S.M.A.R.T Ziele (Locke und Latham 1990) auf der Ergebnisebene in der Mitte der Zielpyramide angesiedelt und beschreiben konkrete, spezifische Ziele. Storch und Krause (2017: 141) weisen explizit darauf hin, dass dieser Zieltyp „nur dann sinnvoll ist [sind], wenn bereits eine Zielbindung vorhanden ist. Sie eignen sich jedoch nicht, um Zielbindung herzustellen“. Darunter kann verstanden werden, dass konkrete, spezifische Ziele nur dann angewendet werden sollen, wenn der Rubikon bereits überschritten ist. Befindet sich eine Person noch vor dem Rubikon, muss zuerst an der Haltungsebene gearbeitet werden (ebd.). Der Rubikon-Prozess wird im folgenden Kapitel noch detailliert beschrieben. Auf der Ergebnisebene herrscht die Frage nach dem „Was?“ vor, das eine Person tun will (Weber und Storch 2017: 365). Mit spezifischen, messbaren Zielen, wie im Fall der S.M.A.R.T Ziele, kann diese Frage beantwortet werden. Für eine weiterführende Darstellung dieses Zieltyps („goal setting theory“) siehe Locke und Latham (1990).

Die unterste Ebene der Zielpyramide bildet die Verhaltensebene, mit konkreten Ausführungen, die zur Zielerreichung beitragen. Die Fragen nach dem „Wie, Wann und Wo“ (Weber und Storch 2017: 367) grenzen damit die jeweiligen Handlungen genau und präzise ein.

Obwohl, dass Motto-Ziele auf der obersten Ebene, der Haltungsebene, formuliert werden, werden die anderen beiden Ebenen im ZRM[®] nicht außer Acht gelassen. Diese folgen jedoch erst im weiter fortgeschrittenen Verlauf des Trainings, nachdem eine zielförderliche

Haltung eingenommen wurde (Storch und Krause 2017: 147). Wie eingangs bereits erwähnt, arbeitet das Selbstmanagementtraining des ZRMs[®] neben dem ressourcenorientierten Ansatz und den Motto-Zielen entlang des Rubikon-Prozesses, der im nächsten Kapitel veranschaulicht wird.

3.1.3 Der Rubikon-Prozess

Das Rubikon-Modell wurde von Heckhausen (1989) und Gollwitzer (1990) entwickelt und ist ein Modell der Motivationspsychologie, das zielrealisierendes Handeln erklärt und darstellt. Die beiden Forscher gingen dem Ablauf des „Motiviertseins“ auf den Grund und stellten es in einem auf vier Phasen aufgeteilten Modell dar, das die unterschiedlichen Stadien der Motivation von der Wahl eines Zieles bis zu dessen Erreichung und Bewertung zeigt (Achtziger und Gollwitzer 2018: 357 f.; siehe Abb. 3).

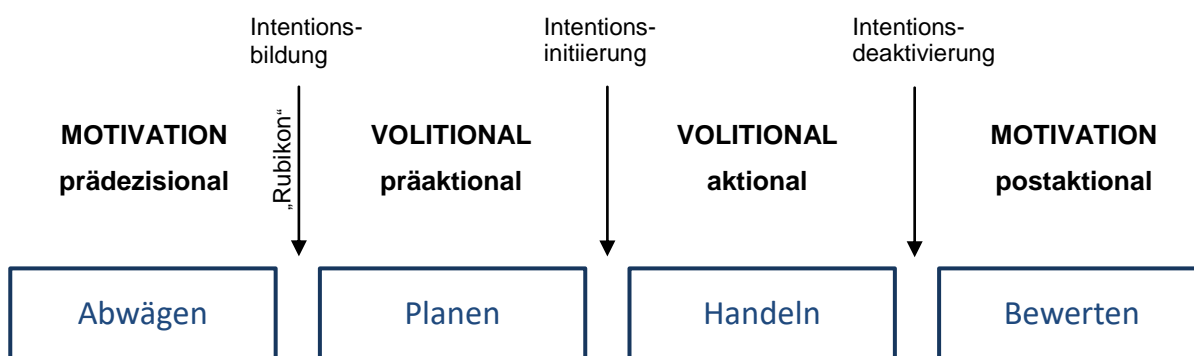


Abb. 3: Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen (in Anlehnung an Achtziger und Gollwitzer 2018: 358)

Das Modell teilt sich in folgende vier Phasen: das Abwägen, wo Wünsche, Optionen und Konsequenzen bedacht werden; die Planungsphase in der konkrete Strategien spezifiziert werden; die Handlungsphase mit der Durchführung und Verfolgung des Zieles sowie die Phase der Bewertung des erreichten Ergebnisses. Eine detaillierte Beschreibung findet sich bei Achtziger und Gollwitzer (2018). In der vorliegenden Arbeit soll sich auf das erweiterte Rubikon-Modell konzentriert werden, das im Anschluss erklärt wird.

Grawe (1998: 71) schlug vor, dem vier Phasen Modell von Achtziger und Gollwitzer eine Phase vorzuschalten, nämlich die der un- bzw. vorbewussten Bedürfnisse. Das daraus entwickelte fünfphasige Modell wurde von Storch und Krause als „Rubikon-Prozess“ definiert, das dem ZRM[®]-Training zu Grunde liegt (Storch und Krause 2017: 89; Abb. 4).

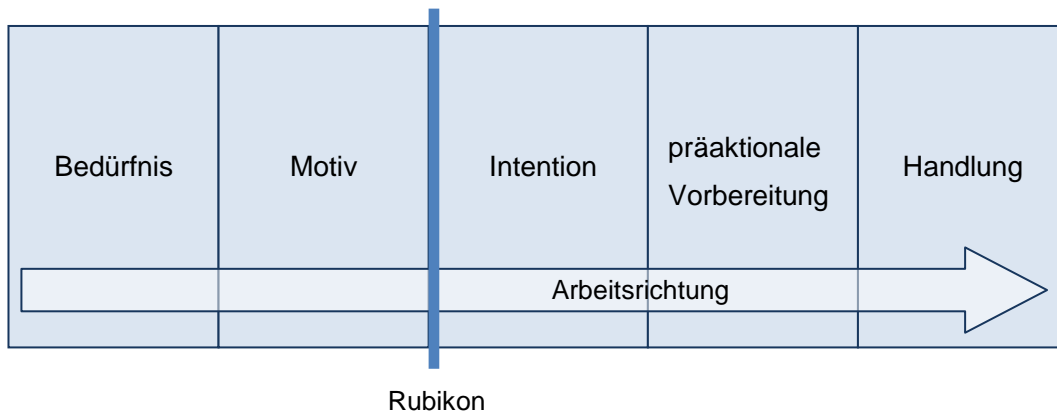


Abb. 4: Der Rubikon-Prozess im ZRM®-Training (in Anlehnung an Storch und Krause 2017: 89)

Die einzelnen Phasen vom Bedürfnis zum Motiv, über den Rubikon hin zur Intention, der präaktionalen Vorbereitung und der Handlung werden im Anschluss erläutert.

3.1.3.1 Das Bedürfnis

Der Rubikon-Prozess beginnt links außen am Rand mit der Phase der Bedürfnisklärung. Sie dient dazu, die eigene Bedürfnislage zu identifizieren, um sie in weiterer Folge in die Zielrealisierung einbinden zu können (Storch und Krause 2017: 90 ff.). Häufig sind die Bedürfnisse nicht bewusst, die hinter Zielen stecken, da psychische Prozesse größtenteils unbewusst ablaufen (Grawe 1998: 74). Der Phase der Exploration der eigenen Bedürfnisse kommt im ZRM®-Training große Wichtigkeit zu, da diese unbewussten Bedürfnisse die Umsetzung bewusster Motive verhindern können (Storch und Krause 2017: 91) und es mit großer Wahrscheinlichkeit zwar zur Planung von Handlungen kommt, jedoch in der Ausführung etwas gänzlich Konträres getan wird (Roth 2001: 446). Auch Grawe (2004: 335) vertritt die Meinung, dass Zielsetzungen unbedingt die Bedürfnisse enthalten und in den Prozess einbezogen werden müssen, da sich ansonsten zu wenig Zielbindung entwickelt, oder das trotz der Erreichung der Ziele, sich keine Befriedigung einstellt. Wie im Selbstmanagementtraining des ZRMs® die Erkundung der unbewussten Bedürfnisse vor sich geht, wird in Kapitel 3.2.2 veranschaulicht.

3.1.3.2 Das Motiv

Die zweite Phase des Rubikon-Prozesses kennzeichnet das Motiv. Ist die erste Phase durchlaufen und das Bedürfnis geklärt, wandeln sich diese in eine bewusste Motivlage (Storch und Krause 2017: 92). Hier geht es um den Wunsch und die Realisierbarkeit des Ziels (Gollwitzer 1995: 540). Gibt es mehrere Motive oder Anliegen muss unter den

möglichen vielen Wünschen ausgewählt werden bzw. wenn es Motivkonflikte gibt (z.B. Lebensqualität vs. Geldverdienen), müssen Für und Wider abgewogen werden, sodass am Ende bestenfalls Kombinationen daraus entstehen (Storch und Krause 2017: 93), welche die unbewussten Bedürfnisse beinhalten.

Zum Ende der Motivphase wandelt sich der Wunsch zur Intention, was den Übergang des Rubikon kennzeichnet. Die Bezeichnung des Rubikon ist in Anlehnung an Julius Caesar zu verstehen: Mit seinen Truppen überschritt er 49 v. Chr. mit den Worten „alea iacta est“ (lat.: der Würfel ist geworfen worden), den Fluss Rubikon in Norditalien und löste damit einen Bürgerkrieg aus. Die Überschreitung des Rubikon meint in der Motivationspsychologie die Umwandlung eines Wunsches in ein verbindliches Ziel (Achtziger und Gollwitzer 2018: 359) – umgangssprachlich eine Handlung, von der es kein Zurück mehr gibt. Der Überschreitung des Rubikon im Ablauf des ZRM[®]-Trainings kommt höchste Bedeutung zu, da dies ein Gefühl der „Entschlossenheit und der Handlungsgewissheit“ (Michotte und Prüm 1910, zit. nach ebd.) auslöst. Daneben wird die Verbindlichkeit und Verpflichtung gegenüber dem Ziel verstärkt („commitment“), was dazu führt, dass nach Realisierungsmöglichkeiten gesucht wird und Hindernisse überwunden werden (Gollwitzer 1995: 541). Der Übergang vom Wählen („goal setting“) zum Wollen („goal striving“) findet statt (Gollwitzer 2012: 527) und bringt die handelnde Person auf die rechte Seite des Rubikon, die Intention.

3.1.3.3 Die Intention

Gollwitzer (1995: 535) erklärt, dass die Wunscherfüllung nur dann effektiv vorangetrieben werden kann, wenn der Wunsch in eine konkrete Intention (Handlungsabsicht) gewandelt wird. In der dritten Phase, der Intention, ist das Wünschen und Abwägen abgeschlossen, der Rubikon ist überquert und es wird nun entschieden die Absicht verfolgt, seinen Wunsch umzusetzen. Es geht darum, mit konkreten Handlungen das gewählte Ziel anzusteuern (Storch und Krause 2017: 96). Die Wahrnehmung, die Emotionen, das Denken und Handeln sind ausgerichtet auf die jeweilige Absicht (Grawe 1998: 69). Hinderliche Faktoren werden ausgeblendet oder abgewertet („goal-shielding“) – die Konzentration richtet sich auf fördernde Informationen, Emotionen und Gedanken, die zur Zielerreichung beitragen (Achtziger et al. 2008: 391).

Bedeutend in diesem Zusammenhang ist die Tatsache, dass eine Intention umso handlungswirksamer wird, je stärker sie gewollt ist. Aus diesem Grund ist es wichtig, sich attraktive Ziele zu setzen, die mit positiven Gefühlen einhergehen, da dadurch das eigene Handeln angeregt und das Ziel in Angriff genommen wird (Storch und Krause 2017: 96 f.). In

der Motivationspsychologie wird von der „Volitionsstärke“ gesprochen, d.h. „wie stark sich eine Person dem Erreichen des gewählten Ziels verpflichtet fühlt“ (Gollwitzer 1995: 536). Eine Person mit hoher Volitionsstärke wird schnell ins Handeln kommen, um ihr Ziel zu erreichen. Andere benötigen möglicherweise Zwischenschritte der präaktionalen Vorbereitung, deren Erklärung im Anschluss erfolgt.

3.1.3.4 Die präaktionale Vorbereitung

Die Phase der präaktionalen Vorbereitung dient dazu, dass die gebildeten Intentionen umgesetzt werden, vor allem auch unter Stress und Druck, wo sich dies als besonders herausfordernd darstellt. Mit ein Grund dafür sind die bis zu dem Zeitpunkt wenig gebahnten, neuronalen Automatismen im Gehirn, die in dieser Phase nun gestärkt werden (Storch und Krause 2017: 98). Im ZRM[®]-Training wird dabei auf verschiedene Wege zurückgegriffen. Einerseits dem häufigen Wiederholen, Üben und Trainieren, andererseits setzt das ZRM[®]-Training auf eine bestimmte Form des unbewussten Lernens, das Priming, sowie den sogenannten Ausführungsintentionen, auch als Wenn-Dann-Pläne bekannt. Zudem kommt in der Phase der präaktionalen Vorbereitung auch dem „Embodiment“, der Wechselwirkung von Körper auf Psyche, Bedeutung zu (ebd.: 99 f.). Sowohl Priming als auch Wenn-Dann-Pläne und Embodiment werden im Ablauf des ZRM[®]-Trainings unter Kapitel 3.2.5 aufgegriffen. Ausgestattet mit vielfältigen Hilfswerkzeugen kann nun von der präaktionalen Phase des Rubikon-Prozesses in die fünfte Phase, die Handlungsphase, vorangeschritten werden.

3.1.3.5 Die Handlung

Spätestens jetzt sollte die Person in der Lage sein, zielgerichtet zu handeln. Trotz Übens, Erinnerungshilfen oder Wenn-Dann-Plänen kann es noch immer dazu kommen, dass gewünschte Handlungen nicht so vollzogen werden, wie geplant. Dies ist vor allem bei überraschenden und unvorhergesehenen Ereignissen der Fall (ebd.: 100) oder in Situationen mit negativen Emotionen, interpersonellen Konflikten oder sozialem Druck (Kanfer et al. 2012: 307). Der Mensch fällt häufig wieder in routinierte, reflexartige Verhaltensweisen zurück, die dem Ziel möglicherweise im Wege stehen. Storch und Krause (2017: 101) weisen auf die Notwendigkeit von Ausdauer hin, damit unerwünschte Verhaltensroutinen durch neue, erwünschte Routinen ersetzt werden können, damit sie auch unter schwierigen Umgebungsbedingungen abrufbar werden.

Der Rubikon-Prozess mit seinen fünf Phasen, vom Bedürfnis zum Motiv, über den Rubikon hin zur Intention, Vorbereitung und Handlung, prägt den Kursablauf des ZRMs[®] und gibt die Arbeitsrichtung während des Selbstmanagementtrainings vor. Nach dem Einblick in den Rubikon-Prozess erfolgt nun die Erläuterung des Selbstmanagementtrainings in der Praxis anhand der fünf Phasen des Trainings.

3.2 Die fünf Phasen des ZRM[®]-Trainings

Im praktischen Training des ZRMs[®] wird wie im Rubikon-Prozess auch, mit fünf Phasen gearbeitet. Phase 1 stellt dabei den Übergang vom Bedürfnis zum Motiv dar, in dem das Thema geklärt wird sowie die unbewussten Bedürfnisse sichtbar gemacht werden. In Phase 2 erfolgt die Überquerung des Rubikon mit der Bildung einer Intention, die im Motto-Ziel formuliert wird. Die präaktionale Vorbereitung in Phase 3 dient dazu, sich einen Pool an Ressourcen aufzubauen, mit dem auch noch in Phase 4 gearbeitet wird. Diese Phase schließt jedoch auch bereits die konkrete Planung zielgerichteten Handelns anhand von Situationstypen und Wenn-Dann-Plänen ein. Die abschließende Phase 5 dient der Reflexion, sowie dem Transfer in die Praxis bzw. den Alltag der Teilnehmenden (Storch und Krause 2017: 113). Die fünf Trainingsphasen des Selbstmanagementtrainings des ZRMs[®] werden im Anschluss dargestellt.

3.2.1 Phase 1 – Das Thema klären

Die erste Phase des Trainings dient dazu, dass die Teilnehmenden ihre mitgebrachten Themen klären sowie sich ihrer möglicherweise unbewussten Bedürfnisse bewusst werden. Dies ist entscheidend für das weitere Handeln (Storch und Krause 2017: 114) und erfolgt anhand der Arbeit mit Bildern, mit deren Hilfe das Unbewusste angesprochen und Bedürfnisse oder Ressourcen sichtbar gemacht werden können. Die Bildkartei, mit der im ZRM[®]-Training gearbeitet wird, beinhaltet ausschließlich Bilder, die positiv belegt sind und damit zur Aktivierung von persönlichen Ressourcen führen. Die Auswahl der Bilder erfolgt mittels somatischer Marker (ebd.: 123 f.) Die Theorie der somatischen Marker („soma“ griechisch für Körper) stammt von Damasio (2018), der in seinen Forschungen die Wechselwirkung von Gehirn und Körper darlegte. Damasio bezeichnet den Körper auch als „Bühne der Gefühle“ (2018: 213), deren Zustand sich ständig verändert (ebd.: 198). Demnach sind praktisch alle Objekte, Situationen und Erfahrungen mit Bewertungen auf unterbewusster Ebene verknüpft und lösen entsprechende Emotionen und Gefühlszustände aus, die im Körper wahrnehmbar werden (2001: 77). Die Wahrnehmung der somatischen Marker im Körper beeinflusst Denk- und Entscheidungsprozesse (Bechara und Damasio

2005: 368), lenkt die Aufmerksamkeit und steuert in Form von „Stopp“ - oder „Go“-Prozessen (Damasio 1996: 1417), die sich als Vermeidungs- oder Annäherungstendenzen zeigen (Storch und Krause 2017: 128 f.). Bei der Auswahl der Bilder werden die Teilnehmenden angehalten, auf starke, positive somatische Marker zu achten (ebd.: 226).

Warum im ZRM[®]-Training mit Bildern und somatischen Markern gearbeitet wird, lässt sich anhand der Zwei-Prozess-Theorien (Kahnemann 2012; Strack und Deutsch 2011; Wilson 2007) bzw. der Multiple-Code Theory (Bucci 2002) erklären, welche den Unterschied zwischen Verstand und Unbewusstem demonstrieren. Den Zwei-Prozess-Theorien zu Folge ist das gewählte Kommunikationsmittel des Verstandes die Sprache, während das Unbewusste mittels somatischer Marker kommuniziert (Storch und Krause 2017: 115). Die Unterschiede zwischen Verstand und Unbewusstem sind in Tabelle 2 verdeutlicht.

Tab. 2: Der Verstand und das Unbewusste im Vergleich (in Anlehnung an Storch und Krause 2017: 115)

	Verstand	Unbewusstes
Verarbeitungsmodus	bewusst	unbewusst
Kommunikationsmittel	Sprache	somatische Marker (Gefühle)
Arbeitstempo	langsam	schnell
Bewertung	richtig/falsch	mag ich/mag ich nicht
Informationsverarbeitung	sequenziell	parallel
Zeithorizont	Zukunft	Hier und Jetzt

Das Bewusste bzw. der Verstand verarbeitet Informationen durch Buchstaben und Wörter, während die unbewusste Ebene Informationen durch Körpergefühle verarbeitet. Das verbindende Element zwischen Bewusstem und Unbewussten sind demnach Bilder (Bucci 2002: 783 f.; siehe Abb. 5).

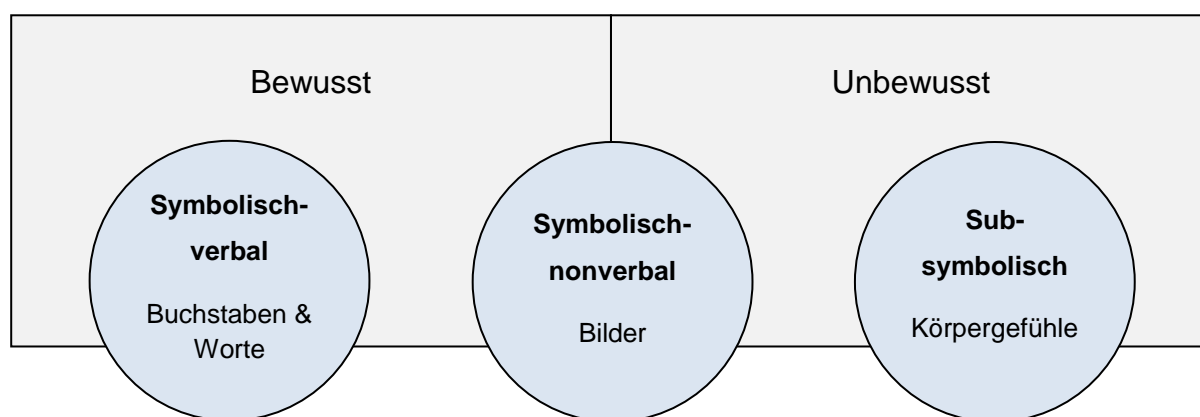


Abb. 5: Informationscodes nach Bucci (in Anlehnung an Weber und Storch 2017: 368)

Von Weber und Storch (2017: 368) wird die Arbeit mit Bildern als „entscheidende Verbindung der beiden Systeme“ bezeichnet. Ebenso bestätigen Schultheiss und Strasser (2012: 1) die Notwendigkeit von Bildern bzw. der Bildsprache, um das Unbewusste erreichen zu können.

Nachdem sich die Teilnehmenden in Phase 1 ein Bild ausgesucht haben, das positive, somatische Marker auslöst, wird dieses durch das sogenannte Ideenkorbverfahren ausgewertet, das dazu dient, eine Vielzahl an Assoziationen und Ideen zum Bild zu sammeln und die Basis für die nächste Phase bildet (Storch und Krause 2017: 124 f.). Das Ideenkorbverfahren wird in Kleingruppen durchgeführt und gleicht einem Brainstorming (ebd.: 229), in dem alle Assoziationen zum Bild gesammelt und verschriftlicht werden. Damit steht am Ende des Ideenkorbverfahrens eine Reihe an Material zur Verfügung das unterstützt, das eigene Unbewusste zu explorieren, Bedürfnisse sichtbar zu machen und Ressourcen zu aktivieren (ebd.: 124 f.). Die Ideen, die wiederum die positivsten somatischen Marker auslösen, werden in weiterer Folge für Bildung des Motto-Ziels in Phase 2 herangezogen.

Ein weiterer wichtiger Inhalt im Selbstmanagementtraining des ZRMs[®] ist die Arbeit mit der Affektbilanz. Die Affektbilanz stellt zwei visuelle Analogskalen dar – eine Skala für den negativen Affekt und eine Skala für den positiven Affekt im Wertebereich von 0 bis 100 (ebd.; Abb. 6).

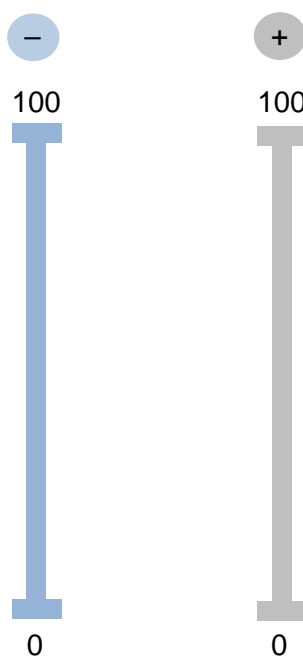


Abb. 6: Affektbilanz (in Anlehnung an Storch und Krause 2017: 127)

Die Affektbilanz ermöglicht, die Gefühle der somatischen Marker einzuschätzen und in Worten auszudrücken, was wiederum dazu beiträgt Unbewusstes dem Verstand zugänglich zu machen. Da sowohl der negative Affekt als auch der positive Affekt unterschiedlich stark ausfallen können („gemischte Gefühle“, Storch und Krause 2017: 127) und im Gehirn von unterschiedlichen Bereichen verarbeitet werden (Schultheiss und Wirth 2018: 311), wird mit zwei Skalen gearbeitet. Mit Hilfe der Affektbilanz werden am Ende der ersten Phase die Ideen aus dem Ideenkorb bewertet. Diese Ideen und Assoziationen zum Bild dürfen keinen negativen Affekt hervorrufen und müssen auf der positiven Seite zumindest einen Wert von 70 aufweisen, damit im Gehirn ressourcenaktivierende, neuronale Netze gebildet werden können (ebd.: 126 ff.). Die Ideen mit 0 negativem und 70 positivem Affekt werden anschließend als Wunsch formuliert, der die Grundlage für die darauffolgende Phase 2 bildet.

3.2.2 Phase 2 – Vom Wunsch zum Motto-Ziel

Durch die Umformulierung des Wunsches in ein Motto-Ziel, wird in Phase 2 der Rubikon überquert. Wie bereits in Kapitel 3.1.2 betont, gelingt dies mit konkreten Zielen nicht. Warum, erläutert die PSI-Theorie von Kuhl (2001), nach der positive Stimmung vorhanden sein muss, um Kraft zum Handeln zu finden. Da jedoch durch konkrete Ziele ein System im Gehirn aktiviert wird, das Kuhl das Intentionsgedächtnis nennt, werden positive Affekte gedämpft und damit die Umsetzung verhindert. Es ist notwendig das sogenannte Extensionsgedächtnis zu aktivieren, das mit positiver Stimmung einhergeht, um damit Handlungsmöglichkeiten wahrnehmen und Absichten umsetzen zu können (Kuhl 2018: 412 ff.; Kuhl 2004: 2, 13 f.; Kuhl und Kazén 1999: 393).

Insbesondere durch die Anregung während der Bildauswahl in Phase 1 auf starke, positive somatische Marker zu achten und durch die gezielte Auswahl derjenigen Ideen, die keinerlei negativen Affekt und mindestens einen Wert von 70 im positiven Affekt aufweisen, ist der Grundstein für die Bildung eines handlungsleitenden und handlungsstimulierenden Motto-Ziels gelegt. In der Praxis erfolgt die Bildung des Motto-Ziels in einer Gruppenarbeit im Rahmen eines Ideenkorbverfahrens. Die Gruppenmitglieder geben zuerst Ideen für ein Motto-Ziel, die dann in Einzelarbeit weiter ausgearbeitet und fertig gestellt werden. Im Plenum werden die Motto-Ziele anschließend vorgestellt und auf die drei Kernkriterien hin überprüft (Storch und Krause 2017: 240 f.). Ein Motto-Ziel muss demnach (ebd.: 149 f.):

- Als Annäherungsziel formuliert sein
- Zu 100% unter eigener Kontrolle stehen
- Eine Affektbilanz von 0 negativ und mindestens 70 positiv aufweisen

Die Formulierung als Annäherungsziel (z.B. „ich gönne mir Ruhe“ anstatt „ich lasse mich weniger hetzen“) erhöht die Auftretenswahrscheinlichkeit und erzeugt positive Vorstellungsbilder im Gehirn und dadurch positive Emotionen (Storch und Krause: 150 ff.). Die Kontrolle über das eigene Handeln spiegelt sich im Kernkriterium zwei wieder, das besagt, dass das Motto-Ziel zu 100% unter eigener Kontrolle stehen muss. Das Motto-Ziel muss unabhängig von anderen Personen aktiviert werden können, damit es zur Erreichung und Umsetzung kommt (ebd.: 244 f.) Auch wird bei der Bildung des Motto-Ziels wieder die Affektbilanz zu Hilfe genommen, um sicherzustellen, dass das gebildete Ziel keinerlei negativen Affekt aufweist und zumindest einen Wert von plus 70 auf der positiven Skala. Die Einschätzung der beiden Werte erfolgt wiederum durch die Wahrnehmung von Körpersignalen in Form somatischer Marker (ebd.: 245 f.). Den Abschluss der Phase 2 bildet die systemische Überprüfung des Motto-Ziels, in dem mögliche Konsequenzen, Folgen und Auswirkungen bedacht werden. Sollte dies mit negativen somatischen Markern einhergehen, wird das Motto-Ziel so lange adaptiert, bis es die notwendige Affektbilanz (>70+ und 0-) aufweist. Damit ist sichergestellt, dass die notwendigen positiven Emotionen vorherrschen, die zur Überquerung des Rubikon notwendig sind (ebd.: 249).

Nachdem alle Teilnehmenden ihr persönliches Motto-Ziel gebildet haben folgt Trainingsphase 3, die dazu dient Ressourcen zum Motto-Ziel zu entwickeln, welche die Umsetzung und das Handeln unterstützen (ebd.).

3.2.3 Phase 3 – Vom Motto-Ziel zum Ressourcenpool

Phase 3 entspricht der präaktionalen Vorbereitung des Rubikon-Prozesses, in dem sich die Teilnehmenden ein Pool an Ressourcen aufbauen. Die Ressourcen, die in dieser dritten Phase geschaffen werden, werden zum leichteren Verständnis auch als Erinnerungshilfen bezeichnet (ebd.: 158 ff.). Als Erinnerungshilfen können Gegenstände, Musik, Gerüche, Farben, Pflanzen uvm. dienen, jedoch müssen sie so gewählt werden, dass sie in Zusammenhang mit dem gebildeten Motto-Ziel stehen (ebd.: 165). In der Kategorie der Erinnerungshilfen wird zwischen „Primes“ (unbewusstes Lernen) und „Zielauslösern“ (bewusstes Lernen) unterschieden.

Priming meint „das Verfahren, das eine unbewusste (implizite) Reaktion eines Individuums hervorruft, wenn es einem Reiz ausgesetzt wird, der außerhalb seiner bewussten Wahrnehmung liegt“ (Reeve und Lee 2012: 370). Darunter wird verstanden, dass Stimuli Gehirnvorgänge aktivieren, welche Gedanken, Gefühle oder Handlungen positiv beeinflussen können und damit unbewusst zur Zielerreichung beitragen. Als Prime kann

demnach alles dienen, das das neuronale Netz im Gehirn und damit das gebildete Motto-Ziel aktiviert (Storch und Krause 2017: 158). Dank der neuronalen Plastizität des Gehirns und seiner neuronaler Netzwerke, die sich bis in hohe Alter verändern können (Bock 2017: 68 f.), werden durch Primes Synapsenverbindungen im Gehirn gestärkt und das zielrealisierende Handeln gefördert und im besten Fall schließlich automatisiert. Umso öfter diese Gehirnverbindungen aktiviert werden, umso stärker vernetzen sich die Verbindungen im Gehirn, was die Auftretenswahrscheinlichkeit der gewünschten Reaktion oder Handlung erhöht (Storch und Krause 2017: 256). Da Primes unter der Bewusstseinssebene wirken, wird Priming auch als „unbewusster Lernprozess“ verstanden, während „Zielauslöser“ bewusst eingesetzt werden und als „bewusstes Lernen“ im Sinne des ZRMs[®] verstanden werden (ebd.: 159 f.).

Neben den Erinnerungshilfen wird in dieser Phase weiters mit dem Körper gearbeitet und dieser als zusätzliche Ressource genutzt. Dies passiert in Form des „Embodiments“. Embodiment bezeichnet dabei die Wechselwirkung von Körper auf Psyche und übt Einfluss auf Emotionen, Einstellungen und Bewertungen aus (Price et al. 2012: 28 f.). Körper und Psyche wirken ständig aufeinander ein, und durch die zusätzliche Aktivierung des Körpers, passend zum Motto-Ziel, wird die innere Haltung der Teilnehmenden unterstützt (Storch und Krause 174 f.). In der Praxis wird dazu eine Körperhaltung oder Bewegungsabfolge konstruiert, welche das gebildete Motto-Ziel ausdrücken. Das Embodiment hat den Vorteil, dass durch die Einnahme der gewählten Körperhaltung bzw. der Bewegungsabfolge, sowohl das Motto-Ziel als auch die damit zusammenhängende, positive Stimmung hervorgerufen werden kann. Das Embodiment kann dabei aus mehreren, verschiedenen Bewegungselementen bestehen (ebd.: 265 ff.).

Am Ende dieser Phase wurden Erinnerungshilfen ausgewählt und das Motto-Ziel in Körperbewegungen übersetzt. Damit stehen neben dem gewählten Bild zusätzliche, vielfältige Ressourcen zur Verfügung, die das erwünschte neuronale Netz aktivieren und damit zum zielrealisierenden Handeln im Sinne des Motto-Zieles beitragen (ebd.: 158).

3.2.4 Phase 4 – Mit dem Ressourcenpool zielgerichtet handeln

In der vierten und vorletzten Phase des Trainings werden die Teilnehmenden zunehmend auf den Alltag vorbereitet. Sie lernen die gewählten Ressourcen zielgerichtet einzusetzen. In dieser Phase wird sich mit drei unterschiedlichen Situationstypen beschäftigt, die in der Zeit nach dem Training auftreten werden (ebd. 186 f.):

- *Situationstyp A*: Situationen, in denen die Verwirklichung des Motto-Ziels einfach und automatisch gelingt.
- *Situationstyp B*: Situationen, in denen die Verwirklichung des Motto-Ziels schwierig ist, die jedoch vorhergesehen und darum vorbereitet werden können.
- *Situationstyp C*: Situationen, in denen die Verwirklichung des Motto-Ziels schwierig ist, und die außerdem überraschend eintreten und darum nicht vorbereitet werden können.

Diese drei Situationstypen wurden „Situationstypen-ABC“ benannt. In der aktuellen Phase 4 werden nun Strategien entwickelt, um mit all diesen Situationstypen angemessen umgehen zu können (Storch und Krause 2017: 185 f.).

Für Situationstyp A sind keine speziellen Maßnahmen vorgesehen, da die Umsetzung des Motto-Ziels ohnehin einfach und automatisch gelingt. Wichtig ist jedoch, sich seine Erfolge bewusst zu machen und wertzuschätzen, was das eigene Selbstwirksamkeits- und Kontrollerleben stärkt (ebd.: 285). Wiederum ist dies für die synaptischen Verbindungen essentiell und trägt zur schnelleren und effizienteren Nutzung dieser bei (Hüther 2012: 62).

B-Situationen sind schwieriger, können jedoch vorhergesehen und somit vorbereitet werden. Der Situationstyp B stellt das zentrale Übungsfeld der Motto-Ziele dar. Die Kursteilnehmenden planen in dieser Trainingsphase schwierige Situationen, die auf sie zukommen werden und bereiten sich systematisch und konkret darauf vor. Begonnen wird mit den Situationen, die ein mittleres Anspruchsniveau aufweisen. Die Teilnehmenden sind angehalten, sich wöchentlich eine Situation vorzunehmen, diese zu planen, durchzuführen und anschließend auszuwerten. Storch und Krause bezeichnen diese Situationstypen als „Fitnessstudio für das neue neuronale Netz“ (2017: 188 ff.). Für Situationstyp B kommen als weiteres Hilfsmittel Wenn-Dann-Pläne (sogenannte „Ausführungsintentionen“, Gollwitzer 1999; Gollwitzer und Sheeran 2006) zum Einsatz. Als Vorsatz formuliert, werden bei Wenn-Dann-Plänen situationale Bedingungen mit zielführendem Handeln verbunden („wenn Situation X eintritt, dann tue ich Y“, Storch und Krause 2017: 179 f.). In einer Meta-Analyse von Gollwitzer und Sheeran (2006: 69) mit 94 Studien und mehr als 8000 Teilnehmenden konnte die positive Wirkung der Ausführungsintentionen auf die Zielerreichung und die Abschirmung von unerwünschten Einflüssen bestätigt werden.

C-Situationen treten überraschend auf und können deshalb nicht geplant werden. Um Frustrationen zu vermeiden, werden die Teilnehmenden auf diesen Situationstyp vorbereitet und der Umgang mit diesen Situationen wird besprochen (Storch und Krause 2017: 286). Die Teilnehmenden werden angehalten, missglückte C-Situationen in ein vorgefertigtes

Arbeitsblatt einzutragen und nach mehreren solcher Situationen nach Gemeinsamkeiten und Mustern dieser zu suchen. Kann ein Muster identifiziert werden, werden C-Situationen zu B-Situationen, die vorhersehbar sind und auf die sich damit vorbereitet werden kann (Storch und Krause 2017: 191).

Am Ende dieser Phase sind die Teilnehmenden auf den Alltag und die Zeit nach dem Training vorbereitet. Sie kennen die unterschiedlichen Situationstypen und wissen damit umzugehen. Die letzte Phase des Transfers, der Integration und des Abschlusses folgt.

3.2.5 Phase 5 – Transfer, Integration und Abschluss

Nachdem das Thema und unbewusste Bedürfnisse in Phase 1 geklärt wurden, das Motto-Ziel in Phase 2 gebildet wurde, Ressourcen in Phase 3 aufgebaut und für den Einsatz im Alltag in Phase 4 vorbereitet wurden, folgt in der letzten Phase 5 der Transfer, die Integration sowie der Abschluss des Trainings. Die Teilnehmenden werden nochmals mit möglichen Hindernissen konfrontiert und erhalten Ideen für Verhaltensweisen in diesen Fällen. Auch wird noch auf die Gruppe selbst als Ressource hingewiesen und die gegenseitige Unterstützung, auch nach Trainingsende, angeregt (ebd.: 295 f.). In einem Integrationsprozess werden der Trainingsprozess und die Schritte daraus nochmals verarbeitet bzw. reflektiert. Eine Abschlussrunde bildet das Ende der Phase 5 und des Trainings (ebd.: 298 f.).

Der zeitliche Rahmen, in dem das ZRM[®] Selbstmanagementtraining mit den oben genannten fünf Phasen gelehrt wird, beträgt rund 15 Stunden und ist als Grundkurs anerkannt. Dieser kann sowohl durchgehend, z.B. in Form eines 2-3 Tagesseminars oder auch sequenziell durchgeführt werden. Bei der sequenziellen Durchführung werden zumindest drei Stunden pro Einheit empfohlen (ebd.: 211). Die Entwickler schlagen eine maximale Zahl von zwölf Teilnehmenden pro Training vor, das mit einer Co-Leitung um sechs Personen erhöht werden kann (ebd.: 212). Das Selbstmanagementtraining des ZRM[®] versteht sich als „open source“ Anwendung (ebd.: 304), d.h. als frei zugängliches Konzept und Training, das sowohl jederzeit für sich selbst als auch für Gruppen angewendet werden kann. Arbeitsmaterialien können von der ZRM[®]-Homepage downgeloadet und kostenfrei genutzt werden und auch modifizierte Formen davon sind erlaubt. Nicht zertifizierten ZRM[®]-TrainerInnen ist es jedoch nicht erlaubt, Aus- und Weiterbildungen über das ZRM[®] durchzuführen (Storch und Krause o.J.). Neben dem 15-stündigen Grundkurs, sind zwei Aufbaukurse, sowie auch Tages- bzw. Mehrtagestrainings zu unterschiedlichen Themen verfügbar. So wird das ZRM[®] aktuell zum

Beispiel mit Resilienz, Change Management, Teamentwicklung, mit Wandern oder auch mit der Arbeit mit Pferden kombiniert (Storch o.J.).

Nach dem die fünf Phasen des Selbstmanagementtrainings des ZRMs[®] im vorangegangenen Kapitel erläutert wurden, folgt in Kapitel 3.3 der Blick auf die Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und dem Selbstmanagementtraining des ZRMs[®]. Als zentraler Punkt leiten die Zusammenhänge der beiden Methoden die Forschungsfragestellung der vorliegenden Arbeit.

3.3 Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und dem Selbstmanagementtraining des ZRMs[®]

In mehrfacher Hinsicht stellt das Zürcher Ressourcen Modell eine wertvolle Basis eines Selbstmanagementtrainings in Verbindung mit Achtsamkeit dar. Im folgenden Kapitel sollen die Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und dem Zürcher Ressourcen Modell für die weitere Bearbeitung verdeutlicht werden.

Achtsamkeitstrainings und deren achtsamkeitsbasierte Interventionen wirken vorrangig auf vier nachgewiesene Komponenten (Wirkmechanismen der Achtsamkeit, vgl. Kapitel 2.4; Hölzel 2011a: 539): (1) Aufmerksamkeitsregulation, (2) Körpergewahrsein, (3) Emotionsregulation und (4) Selbstwahrnehmung. Für das Selbstmanagementtraining des ZRMs[®] sind diese vier Fähigkeiten von zentraler Bedeutung, werden sie doch während der fünf Phasen des Trainings mehrfach angesprochen.

In Phase 1 des Trainings kommt es zur Arbeit mit Bildern und der Affektbilanz, und damit in Zusammenhang zur Wahrnehmung von Körpersignalen in Form somatischer Marker (vgl. Kap. 3.2.1). Um somatische Marker wahrnehmen zu können, ist eine gute Selbst- als auch Körperwahrnehmung ausschlaggebend. Damasio (2018: 2010) spricht davon, dass „somatisches Hintergrundempfinden“ nie aussetzt und der Körper sich unaufhörlich in Veränderung befindet (ebd.: 199). „Der Prozess ständiger Zeugenschaft“, wie es Damasio nennt (2018: 200 f.), kann mit dem Prozess der Selbstwahrnehmung im Achtsamkeitskonzept verglichen werden. Die Praxis der Achtsamkeit kann ein hilfreiches Mittel zur Steigerung der Selbstwahrnehmung darstellen (Esch 2014: 24), um das Bewusstsein zu schärfen und aufmerksamer gegenüber auftretenden körperlichen Empfindungen zu werden, was sich wiederum positiv auf das persönliche Selbstmanagement auswirken kann. Die Selbst- und Körperwahrnehmung, die notwendig ist, um somatische Marker und deren Gefühlsempfindungen wahrnehmen zu können, hat vor

allem auf zwei Selbstmanagementbereiche erheblichen Einfluss: Erstens darauf Entscheidungen zu treffen und zweitens Ziele zu verfolgen (Weber 2018: 172). Somatische Marker dienen als „Fahrt-, Stop- und Richtungssignale“ (Damasio 2018: 260) und wirken sich auf die Entscheidungsfindung, auf unser Denken und unsere Verhaltenssteuerung (ebd.: 251 ff.) sowie auf unsere emotionalen Reaktionen (ebd.: 192) aus. Damit wird einerseits deutlich, wie eng die Fähigkeit der Selbst- und Körperwahrnehmung mit unserem Verhalten zusammenhängt und den Grundstein für ein effektives Selbstmanagement legt. Andererseits ist offensichtlich, dass die Selbst- und Körperwahrnehmung ausschlaggebend ist, um somatische Marker überhaupt erst wahrnehmen zu können.

Neben der Selbst- und Körperwahrnehmung in Phase 1 des ZRM[®]-Trainings kommt auch hier bereits der Aufmerksamkeit zentrale Bedeutung zu. Somatische Marker lenken die Aufmerksamkeit auf positive oder negative Signale (Damasio 2018: 237) und dienen der Aufmerksamkeitsausrichtung (ebd.: 260). „Ohne Aufmerksamkeit wird kein Körperzustand ins Bewusstsein gelangen“ stellt Damasio (2018: 253) fest. Er geht davon aus, dass eine „Basisaufmerksamkeit“ vorhanden sein muss, damit somatische Marker wahrgenommen werden können und diese die Aufmerksamkeit beeinflussen und fördern (ebd.: 268 f.). Auf die Verknüpfung von achtsamkeitsbasierten Interventionen mit dem Selbstmanagementtraining des ZRMs[®] bezogen, kann die Steigerung der Körper- und Selbstwahrnehmung sowie die Steigerung der Fähigkeit zur Aufmerksamkeitsregulation durch achtsamkeitsbasierte Interventionen möglicherweise zu einer verbesserten Wahrnehmung von somatischen Markern führen und damit zur Effizienzsteigerung des Trainings beitragen.

In Phase 2 des ZRM[®]-Trainings wird aus dem Wunsch und den damit verbundenen Bedürfnissen das Motto-Ziel gebildet. Motto-Ziele sind statt auf der Verhaltensebene auf der Haltungsebene angesiedelt (vgl. Kap. 3.1.2). Auch Achtsamkeit wird häufig weniger als Technik, sondern vielmehr als eine Haltung beschrieben (Kabat-Zinn 2013: 68). Motto-Ziele verbessern zudem die Emotionslage, bei der Abnahme von negativen Affekten und der Zunahme von positiven Affekten (Weber 2013: 221 ff.). Freude, Gelassenheit, Optimismus und Wohlbefinden können durch Motto-Ziele gefördert werden und leisten damit einen wesentlichen Beitrag zur Emotionsregulation (ebd.: 239 f.). Da sich auch achtsamkeitsbasierte Interventionen auf die Emotionsregulation auswirken, können sich positive Wechselwirkungen aus beiden Methoden ergeben.

In Phase 3 des Trainings ist vor allem das Embodiment in Verbindung mit Achtsamkeit relevant. In dieser Phase dient der Körper als Unterstützung zur Aktivierung des Motto-Ziels

und löst auch die mit dem Motto-Ziel verbundene positive Stimmung aus (Storch und Krause 2017: 265 ff.). Für die Erarbeitung des Embodiments sind Körper- und Selbstwahrnehmung notwendig um die positiven Körpersignale wahrnehmen zu können, die während der Körperbewegungen auftreten. Durch die ausgelöste verbesserte Emotionslage während der Durchführung des Embodiments wirkt auch dies wiederum auf die Emotionsregulation – derselbe Wirkmechanismus, der auch durch Achtsamkeitspraxis erfahren werden kann.

In Phase 4 des Trainings werden vor allem Aufmerksamkeits- und Emotionsregulation notwendig. Die unterschiedlichen Situationstypen, die nach dem Training im Alltag auftreten, bedürfen unterschiedlicher Handhabung. So müssen Situationstypen A wahrgenommen und sich bewusst gemacht werden (Storch und Krause 2017: 285). Dazu ist es notwendig, die Aufmerksamkeit auf die positiv gelungenen Situationen auszurichten, um diese wahrnehmen zu können. Situationstypen B spiegeln das Lernfeld wieder, in dem das Motto-Ziel bewusst geübt werden muss (ebd.: 188 f.). Vor allem C Situationen bedürfen der Emotionsregulation, da diese Situationen überraschend und unvorhergesehen passieren und es zur Frustration kommen kann, wenn diese misslingen (ebd.: 286). Nach Rückschlägen ist es notwendig, sich wieder in eine verbesserte Stimmungslage bringen zu können und sich den neuen, noch nicht automatisierten Verhaltensmustern zuzuwenden.

Vor allem in der Handlungsphase fünf des Rubikon-Prozesses wird Achtsamkeit nochmals zentrales Thema. Die fünfte Handlungsphase des Rubikon-Prozesses kommt im Alltag der Teilnehmenden zu tragen, in dem diese das Motto-Ziel üben und anwenden müssen und auf sich alleine gestellt sind. Nachdem das Motto-Ziel noch nicht neuronal stabilisiert und automatisiert ist (Storch und Krause 2017: 195), kann es passieren, dass vor allem unter Druck oder Stress nach alten unbewussten Reaktionsmustern gehandelt wird (ebd.: 103). Hier kann Achtsamkeit helfen, um einen Moment des Innehaltens zwischen Reiz und Reaktion zu schaffen (Harrer 2009: 490), um eine bewusste Entscheidung zu treffen, die nicht mehr auf den reaktiven Verhaltensweisen beruht. Lutz et al. (2008: 3) konnten 2008 belegen, dass Achtsamkeit zur Abnahme emotionaler, reaktiver Verhaltensweisen führt. Damit hat die Anwendung von achtsamkeitsbasierten Interventionen das Potenzial, einen wesentlichen Beitrag zur bewussten Verhaltenssteuerung und zur Verankerung des Motto-Ziels im Alltag zu liefern.

In allen fünf Phasen des ZRM[®]-Trainings werden die Wirkmechanismen der Achtsamkeit und die Fähigkeiten zur Aufmerksamkeitsregulation, Selbst- und Körperwahrnehmung und der Emotionsregulation notwendig bzw. bereits durch die im ZRM[®] eingesetzten Methoden angesprochen. Daneben heben die Entwickler des ZRM[®] besonders die Haltungsebene

(Storch und Krause 2017: 144) sowie die selbstregulierende Wirkung des ZRM[®]-Trainings hervor (ebd.: 121). Ebenso wird Achtsamkeit häufig als Haltung verstanden (Kabat-Zinn 2013: 68), und auch die Wirkung von Achtsamkeit auf die Selbstregulation wurde mehrfach wissenschaftlich belegt (Good et al. 2016; Esch 2014; Wupperman et al. 2012; Glomb et al. 2011; Shapiro und Schwartz 2000).

Den ZRM[®] EntwicklerInnen dürfte die Bedeutung der Eigenwahrnehmung bewusst sein. So wird die Förderung der Eigenwahrnehmung als „paralleler Lehrplan“ im Trainingsmanual des ZRMs[®] angegeben. Sie sprechen davon, dass „im gesamten Verlauf des Trainings ein zum inhaltlichen Programm paralleler Lehrplan eingebaut [...] werden kann [...] um die Eigenwahrnehmung der Teilnehmenden zu verbessern (Storch und Krause 2017: 219). Storch und Krause schlagen vor, auf die Pausengestaltung zu fokussieren und Übungen, je „[...] nach persönlichen Vorlieben und Kenntnissen [...]“ der TrainerInnen einzusetzen. Die Variation von Übungen soll ebenso beachtet werden, wie die Gruppe und deren Verfassung (ebd.).

Good et al. (2016: 135) haben auf die Vorteile und Synergien hingedeutet, welche sich durch die Verknüpfung von Achtsamkeit mit anderen Trainings ergeben können, und haben die Unterstützung anderer Programme durch Achtsamkeit hervorgehoben, um diese wirksamer gestalten zu können. Auf dieser Basis ergibt sich die Forschungsfragestellung der zugrunde liegenden Arbeit, wie achtsamkeitsbasierte Interventionen mit dem Selbstmanagementtraining des Zürcher Ressourcen Modells verknüpft werden können, welche im anschließenden, empirischen Teil der Arbeit beantwortet wird.

Im vorangegangenen Kapitel wurden dazu die theoretischen Hintergründe zum Zürcher Ressourcen Modell veranschaulicht. Das ZRM[®] basiert auf streng ressourcenorientierter Vorgehensweise (Kapitel 3.1.1) und arbeitet mit einem Zieltyp auf Haltungsebene, den sogenannten Motto-Zielen. Motto-Ziele fördern die Motivation, Zielbindung und positive Emotionen und tragen dazu bei, situativ angepasst zu reagieren (Kapitel 3.1.2). In der Ziel- und Motivationspsychologie verortet, arbeitet das ZRM[®]-Training entlang des Rubikon-Prozesses, der von Storch und Krause (2017) als eine Weiterentwicklung des Rubikon-Modells von Heckhausen (1989) und Gollwitzer (1990) geschaffen wurde. Der Rubikon-Prozess, wie er im ZRM[®]-Training angewandt wird, mit seinen fünf Phasen des Bedürfnisses, des Motivs, der Intention hin zur präaktionalen Vorbereitung und zur Handlung wurden in Kapitel 3.1.3 vorgestellt. Wie der Ablauf des Selbstmanagementtrainings in der Praxis vonstattengeht, wurde im darauf anschließenden Kapitel 3.2 gezeigt. In Phase 1 des

Trainings, wo vor allem mit Bildern, somatischen Markern und der Affektbilanz gearbeitet wird, schließt in Phase 2 die Bildung des Motto-Zieles an. Phase 3 und 4 des Trainings aktivieren zusätzliche intrapersonale Ressourcen sowie externe Ressourcen in Form von Primes und Zielauslösern, deren Einsatz systematisch geplant wird.

Wie im Konzept der Achtsamkeit auch, werden im Training des ZRMs[®] die Bereiche der Aufmerksamkeitsregulation, Selbst- und Körperwahrnehmung und der Emotionsregulation angesprochen. Die Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und dem Selbstmanagementtraining des ZRMs[®] wurden in Kapitel 3.3 dargestellt und haben sich als durchgängig in allen fünf Phasen des Trainings erwiesen, zuzüglich der Haltungsebene sowie der Wirkung auf die Selbstregulation beider Methoden, was die Frage nach der Verknüpfung von achtsamkeitsbasierten Interventionen mit dem Selbstmanagementtraining des ZRMs[®] aufwirft. Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die theoretischen Hintergründe zu Achtsamkeit als auch zum ZRM[®] erläutert wurden, folgt im anschließenden Kapitel 4 die empirische Forschung zum Thema. Aus der Literatur wurden die Zusammenhänge der beiden Methoden bzw. Trainings deutlich, diese müssen in weiterer Folge auch durch ExpertInnen empirisch belegt werden. Weiters konnte die Frage nach den achtsamkeitsbasierten Interventionen und deren Dauer aus der Literatur nicht gänzlich beantwortet werden. Auch dies soll im empirischen Teil der Arbeit durch die AchtsamkeitsexpertInnen erfolgen. Zu guter Letzt gibt es aktuell keine Hinweise in der Literatur, wie das Zürcher Ressourcen Modell mit anderen Trainings oder Inhalten kombiniert werden könnte. Diese Frage wird von den ZRM[®]-ExpertInnen beantwortet werden, um die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit angemessen zu beantworten.

4 ExpertInnenbefragung zur Verknüpfung von achtsamkeitsbasierten Interventionen und dem Zürcher Ressourcen Modell

In den vorangegangenen zwei Kapiteln wurde durch eine umfassende, systematische Literaturrecherche das Konzept der Achtsamkeit sowie das Zürcher Ressourcen Modell erarbeitet. Die Erkenntnisse des Theorieteils mit der Sichtung der relevanten Literatur und der Darlegung des aktuellen Forschungsstandes bilden nun die Basis für die weiterführende, empirische Forschung, die sich in diesem Kapitel anschließt. Zunächst werden unter Kapitel 4.1 die Methodenwahl und das Untersuchungsdesign begründet sowie Limitationen des qualitativen Forschungsansatzes aufgezeigt, bevor unter Kapitel 4.2 auf die gewählte Datenerhebung mittels ExpertInneninterviews eingegangen wird. Die Konzeption des Gesprächsleitfadens wird erörtert und die Durchführung dargestellt. In Kapitel 4.3 folgt die Beschreibung der Datenauswertung mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring und die Erstellung und Beschreibung des Kategoriensystems. Die Darstellung der generierten Daten findet sich in Kapitel 4.4, bevor Interpretation und Diskussion der ausgewerteten Daten das Kapitel unter 4.5 abschließen.

4.1 Methodenwahl und Untersuchungsdesign

Das Forschungsinteresse der Arbeit bezieht sich auf die Verknüpfung von achtsamkeitsbasierten Interventionen mit dem Selbstmanagementtraining des Zürcher Ressourcen Modells. Da es sich hierbei um ein neues und unzureichend erforschtes Gebiet handelt, wird auf eine qualitative Forschungsmethodik zurückgegriffen (Flick et. al 2008: 14-17). Grundsätzlich kann sich in der Sozialforschung auf qualitative oder quantitative Strategien gestützt werden, die je nach Fragestellung anzuwenden sind (Froschauer und Lueger 2008: 202). Quantitative Forschung eignet sich demnach für Fragestellungen, welche Hypothesen oder Theorien bestätigen oder widerlegen möchten oder die Generalisierungen und Erklärungen zu klar definierten Forschungsfragen mit bekannten Variablen generieren wollen (Hienerth et al. 2008: 190-194). Im Vergleich dazu sind qualitative Forschungsansätze für das Verstehen und die Theoriebildung sinnvoll, vor allem dann, wenn ein Forschungsinteresse vorliegt, das im Laufe des Forschungsprozesses konkretisiert bzw. weiterentwickelt werden soll (ebd.). Die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit zielt darauf ab, „[...] die innere Logik und die Entwicklungsdynamik des Untersuchungsgegenstandes zu verstehen [...]“ (ebd.: 196) und beschäftigt sich weniger „[...] mit der zahlenmäßigen Verteilung von Merkmalen [...] oder vorgefasster Hypothesen [...]“, was den qualitativen Forschungsansatz begründet. Zudem zielt die vorliegende Forschung auf die Entwicklung

des theoretischen Verständnisses (Froschauer und Lueger 2008: 202 f.) bzgl. Achtsamkeit und dem Zürcher Ressourcen Modell ab.

Weiters hat die qualitative Sozialforschung den Vorteil, dass sie einen offeneren und flexibleren Umgang mit dem Forschungsgegenstand zulässt und eine Erweiterung und Vertiefung dessen ermöglicht (Berger-Grabner 2016: 117). Dies ist bei der Verknüpfung von achtsamkeitsbasierten Interventionen und dem ZRM[®] von zentraler Bedeutung, da bis dato keine Forschungsergebnisse in diesem Bereich vorliegen und mit einem qualitativen Ansatz zum Erkenntnisgewinn, im Sinne von tieferem Verstehen und Theoriebildung, beigetragen werden kann. Durch die Wahl des qualitativen Forschungsansatzes wird Freiraum für überraschende Erkenntnisse geschaffen und ermöglicht, neues Wissen bzgl. Achtsamkeit in Verbindung mit dem Zürcher Ressourcen Modell zu generieren, den Forschungsgegenstand zu erweitern bzw. zu präzisieren (Froschauer und Lueger 2008: 206 f.).

Für die Generierung, Erweiterung bzw. Präzisierung des vorliegenden Forschungsgegenstandes, ist einerseits das Wissen von AchtsamkeitsexpertInnen als auch von ZRM[®]-ExpertInnen erforderlich. Aus diesem Grund wird die Datenerhebung in Form von ExpertInneninterviews erfolgen, wobei vier AchtsamkeitsexpertInnen sowie vier zertifizierte ZRM[®]-TrainerInnen befragt werden. Auf die Interviews wird in Kapitel 4.2 noch näher eingegangen. Die Datenauswertung erfolgt anschließend mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (1991, 2003), die in Kapitel 4.3.1 beschrieben wird. Um aus dem Forschungsprozess verlässliche Erkenntnisse zu generieren, soll auf die zyklische Organisation des weiteren Forschungsverlaufs Rücksicht genommen werden. Angewandte Methoden müssen demnach laufend angepasst und kritisch hinterfragt werden (Lueger 2000: 52; Froschauer und Lueger 2008: 210). Ebenso muss die Forschung möglichst offen und keinesfalls eingeengt erfolgen (ebd.: 214). Als letzter Schritt im Forschungsprozess folgt die Interpretation und Diskussion der generierten Daten, unter Einbezug der theoretischen Erkenntnisse aus dem ersten Teil der Arbeit, die zur Beantwortung der Forschungsfrage und der systematischen Einordnung in den wissenschaftlichen Kontext führen.

Durch die Wahl des qualitativen Forschungsansatzes sei an dieser Stelle auch auf die Limitationen dieses Vorgehens hingewiesen. Vom Forschenden ist bei dieser Vorgangsweise eine reflektierte Haltung bzgl. eigener, vorgefertigter Meinungen oder Annahmen von Bedeutung, um den Qualitätskriterien qualitativen Arbeitens gerecht zu werden und den Forschungsgegenstand nicht einzuengen oder zu beeinflussen (Froschauer und Lueger 2008: 217 f.). Im Gegensatz zu quantitativen Ansätzen sei auf die begrenzte Reichweite mit der geringeren Stichprobe hingewiesen. Auch die Gütekriterien des

wissenschaftlichen Arbeitens gestalten sich im qualitativen Forschungsansatz anders als bei der quantitativen Forschung. Die Validität ist nicht im selben Ausmaß gegeben, da die laufende Anpassung an den Erkenntnissen des qualitativen Forschungsprozesses im Vorfeld keine klare Definition von Kriterien zulässt, an denen gemessen werden könnte. Weiters kann nur von begrenzter Reliabilität gesprochen werden, da offene Fragestellungen, auch in der wiederholten Anwendung der ExpertInneninterviews, nicht zu denselben Ergebnissen führen würden. Das dritte Gütekriterium der Sozialforschung, die Objektivität, kann nur erreicht werden, wenn das Erhebungsverfahren unabhängig von der Person ist. Da hier jedoch auf ExpertInneninterviews zurückgegriffen wird, ist die persönliche Kommunikation und Interaktion erforderlich und steht damit in Widerspruch zur gänzlichen Objektivität (Froschauer und Lueger 2008: 218 f.). Zur Sicherung der Qualität soll jedoch auf die folgenden, von Froschauer und Lueger hingewiesenen, Maßnahmen Rücksicht genommen werden (ebd.: 219 f.): auf der Ebene des Forschungsprozesses soll zyklisch vorgegangen werden, d.h. Evaluierungs- Reflexions- und Reorganisationsphasen werden eingeplant; auf verfahrenstechnischer Ebene soll die seriöse Anwendung des qualitativen Forschungsverfahrens sichergestellt werden, in Form von größtmöglicher Offenheit und Flexibilität gegenüber dem Forschungsgegenstand; auf der Ebene des Wissenschaftssystems gewährleistet die Argumentation der Relevanz und Plausibilisierung der Vorgangsweise die Einbettung in den wissenschaftlichen Kontext.

Nach der Darstellung der Forschungsmethode, dem Untersuchungsdesign sowie den Limitationen, die sich aus der Wahl der qualitativen Forschung ergeben, wird im nächsten Kapitel die Erhebung der Daten beleuchtet.

4.2 Datenerhebung und methodische Vorgangsweise

Zur Erfüllung des Forschungszieles mit der Beantwortung der Forschungsfrage und der Ableitung einer Handlungsempfehlung, wird die Datenerhebung in Form von ExpertInneninterviews gewählt.

In der qualitativen Sozialforschung wird überwiegend mit den Erhebungstechniken der Fallstudien, qualitativen Interviews, der qualitativen Beobachtung, Experimenten oder Inhaltsanalysen gearbeitet (Lamnek und Grell 2016: 15). Qualitative Interviews lassen sich bezüglich ihrer Strukturierung, Fragestruktur und -form einteilen und reichen von offenen bis zu geschlossenen Strukturierungen und Fragestellungen (Fink 2008: 232 f.). Neben narrativen, erzählenden Interviews, gibt es die Form der Leitfadeninterviews, die sich weiters in fokussierte- bzw. problemzentrierte Interviews einteilen lassen sowie in

ExpertInneninterviews (Schreier 2013: 225 ff.). Für die vorliegende Arbeit werden Leitfadeninterviews mit ExpertInnen geführt. Diese ExpertInneninterviews sind eine Form der Leitfadeninterviews. Diese Form des Interviews ermöglicht, die Erfahrung und das vorhandene, umfangreiche Wissen der ExpertInnen zu nutzen (Berger-Grabner 2016: 142) sowie die Wissenslücken in Bezug auf die Verknüpfung von achtsamkeitsbasierten Interventionen mit dem Selbstmanagementtraining des ZRM[®] zu schließen. Im Fokus der ExpertInneninterviews stehen weniger die befragten Personen an sich, sondern die Perspektiven und Handlungsweisen der Gruppe oder der Organisation, die diese vertreten (Flick 2016: 115). ExpertInnen werden als solche definiert, wenn sie detailliertes und spezielles Fachwissen aufweisen (ebd.). Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden zwei ExpertInnengruppen definiert. Einerseits die Gruppe der AchtsamkeitsexpertInnen, die die Frage nach den wichtigsten Grundlagen, achtsamkeitsbasierten Interventionen und deren Dauer behandeln sollen, sowie andererseits die Gruppe der ZRM[®]-ExpertInnen, die über das ZRM[®] und die Einbindungsmöglichkeiten von Achtsamkeit in das aktuelle Training befragt werden. Daneben werden beide ExpertInnengruppen zu den Zusammenhängen zwischen Achtsamkeit und Selbstmanagement sowie zur Rolle des Körpers, der Aufmerksamkeit und der Emotionen im jeweiligen Training interviewt. Die Auswahl der ExpertInnen wird unter Kapitel 4.2.1 vorgestellt.

Für die Interviews wurde ein teilstandardisierter Gesprächsleitfaden erstellt, welcher die Interviews strukturiert und dem oder der Interviewenden Orientierung gibt. Die gewählte Methode ermöglicht, die Sichtweisen der Befragten zuzulassen, was bei gänzlich standardisierten Fragebögen nur eingeschränkt möglich ist (Flick 2011: 194). Der teilstandardisierte Leitfaden und die Fragen daraus erlauben weiters Improvisation und Flexibilität während der Interviews (Lamnek und Krell 2016: 323; Stigler und Felbinger 2012: 141 f.). Die Konzeption des Gesprächsleitfadens wird unter 4.2.2 dargestellt.

4.2.1 Auswahl der ExpertInnen

Für die Interviews wurde auf insgesamt acht relevante VertreterInnen aus den beiden Themengebieten zurückgegriffen. Einerseits wurden vier AchtsamkeitsexpertInnen definiert und andererseits vier ZRM[®]-ExpertInnen, die jeweils als RepräsentantInnen die beiden Gruppen vertreten. In der qualitativen Forschung wird mit kleineren Stichproben gearbeitet als in der quantitativen Forschung. Im Sinne der Generalisierbarkeit ist deshalb besonders auf die Auswahl der ExpertInnen zu achten, die exemplarisch für die gesamte Gruppe bzw. den Erfahrungsbereich stehen (Flick 1999: 57). Die ExpertInnen wurden in der Zeit von Februar bis April 2020 persönlich bzw. per Mail angefragt. Die Auswahl der ExpertInnen

erfolgte aufgrund des Tätigkeitsbereiches und der hohen Expertise im jeweiligen Feld sowie aufgrund deren langjähriger Erfahrung. Weiters wurde die jeweilige Ausbildung der ExpertInnen berücksichtigt. Es konnten acht bedeutende VertreterInnen mit hoher Expertise rekrutiert werden, maßgeblich auch im organisationalen Kontext. Vier der acht ExpertInnen fungieren zusätzlich noch als LehrausbilderInnen bzw. –trainerInnen in ihrer jeweiligen Methode. Zudem wurde auf die gendergerechte Durchmischung der ExpertInnen geachtet, sowie ExpertInnen im gesamten DACH-Raum ausgewählt, um repräsentative Daten zu generieren. Eine Person aus dem ExpertInnenkreis ist sowohl mit dem Thema Achtsamkeit vertraut als auch Expertin im ZRM[®]. Diese Person wurde aufgrund der größeren Expertise und Erfahrung den ZRM[®]-ExpertInnen zugeordnet. Alle der ExpertInnen stimmten einer Nennung in der vorliegenden Arbeit zu und werden folgend beschrieben.

Im Feld der AchtsamkeitsexpertInnen wurden folgende Personen ausgewählt und interviewt:

1. Dr. Michael E. Harrer: Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapeutische Medizin, Psychotherapeut (Hypnosepsychotherapie, Katathym Imaginative Psychotherapie, Hakomi), Supervisor und Lehrtherapeut für Hypnosepsychotherapie. Mitglied im wissenschaftlichen Beirat der MBSR-MBCT Vereinigung Österreich, Leitung von Achtsamkeits-, Stressbewältigungs- und Entspannungstrainings, Autor von Fach- und Sachbüchern rund um das Thema Achtsamkeit, Österreich
2. Dr. Friedhelm Boschert: Inhaber Mindul Solutions, Mitbegründer und Managing Director des Mindful Finance Institute, Honorarprofessor IMC Fachhochschule Krams, zertifizierter Lehrer für Achtsamkeit und Meditation, Trainertätigkeit für die Awaris GmbH Köln, Buchautor, langjährige Führungs- und Managementenerfahrung unter anderem als Vorstandsvorsitzender, Schwerpunkte: Training, Coaching und Beratung zu Mindful Leadership und Mindful Finance, Österreich
3. Günter Hudasch: Diplom Biologe, Organisationsberater, MBSR Lehrer, seit Gründung Vorstand des MBSR-MBCT-Verbands Deutschland, Senior Teacher im MBSR-MBCT Verband e.V., Dozent und MBSR-Ausbilder in diversen Trainings in Europa, Leitung des „Achtsamkeitszentrum.Berlin“, Unterricht am Max-Planck-Institut für Soziale Neurowissenschaft in Leipzig, in dem Projekt "Achtsame Hochschulen in der Digitalen Gesellschaft" und anderen Projekten, Schwerpunkte: Achtsamkeit in Unternehmen und für Führungskräfte, Deutschland
4. Dr.ⁱⁿ Martina Esberger-Chowdhury: Inhaberin Esberger-Chowdhury Mind-Leadership, Country Manager Potential Project Austria, Pharmazeutin, MBSR-Lehrerin und zert. Meditations- und Achtsamkeitslehrerin, Senior Trainerin für Mindfulness in Organisationen, Lektorin im Master-Lehrgang für Achtsamkeit an der Kirchlich

Pädagogischen Hochschule Wien/Krems, Mitglied der Initiative Achtsames Österreich, Schwerpunkte: Achtsamkeitstrainings in Organisationen und im Gesundheitswesen.

Im Feld der ZRM[®]-ExpertInnen wurden die Interviews mit folgenden Personen geführt:

1. Dr.ⁱⁿ Julia Weber: Diplompädagogin und promovierte Psychologin, Geschäftsführerin der ISMZ GmbH (Institut für Selbstmanagement und Motivation Zürich), Zertifizierte ZRM[®] Trainerin und ZRM[®] Ausbildungstrainerin, Schweiz
2. Johannes Storch, BSc: Studium Wirtschaftspsychologie, Zahntechniker-Meister, Zertifizierter ZRM[®] Trainer und ZRM[®] Ausbildungstrainer, Embodied Communication Ausbildungstrainer, Hypnotherapeut, Deutschland
3. Mag.^a Ulrike Gmachi-Fischer: Studium Kommunikationswissenschaften, Kommunikationsberaterin, Zertifizierte ZRM[®] Trainerin und ZRM[®] Coach, Zertifizierte Prozessmanagerin, Systemischer Coach und Beraterin nach dem St. Galler Coaching Modell, Zertifizierte Trainerin für Mindfulness in Organisationen, Österreich
4. Yvonne Küttel-Künzle, lic. phil.: Studium pädagogische Psychologie, der Sozial und Präventivmedizin, Lehrerin, ZRM[®] Ausbildungstrainerin, Coach & Organisationsberaterin BSO, Schwerpunkte: Coaching, Training und Beratung, Persönlichkeits- und Teamentwicklung, Resilienz, Selbstmanagement und Motivation, Train-the-Trainer für Coaches und Berater, Schweiz

Nach der Darstellung der Auswahl der ExpertInnen und deren Beschreibung folgt im nächsten Kapitel die Erläuterung zur Erstellung des Gesprächsleitfadens sowie dessen Pretestung.

4.2.2 Gesprächsleitfaden und Pretest

Bei ExpertInneninterviews kommt dem Gesprächsleitfaden wichtige Bedeutung zu (Flick 2011: 214 ff.). Er dient dem Interviewenden als Gedächtnisstütze und hält relevante Fragen des Interviews fest (Stigler und Felbinger 2012: 141). Weiters strukturiert er den Ablauf und verhindert, dass wichtige Fragen ausgelassen werden (Friedrichs 1990: 230 ff.) Die Strukturierung der Interviews und des Leitfadens kann in offener, teilstrukturierter oder geschlossener Form erfolgen. Die Empfehlung von Helfferich (2011: 181) „so offen und flexibel [...] wie möglich, so strukturiert wie aufgrund des Forschungsinteresses notwendig“, wurde bei der Erstellung des Leitfadens beachtet.

Für die Interviews wurden zwei teilstrukturierte Gesprächsleitfäden erstellt. Ein Leitfaden mit sieben Leitfragen wurde für die Achtsamkeitsexperten konzipiert, der Zweite für die

ExpertInnen im Zürcher Ressourcen Modell. Dieser beinhaltete sechs Leitfragen. Trotz der unterschiedlichen ExpertInnengruppen wurde auf die möglichst ähnliche Formulierung der Fragen achtgegeben, um diese im Anschluss generalisieren und vergleichen zu können. Die Leitfragen orientierten sich an offenen Erzählaufforderungen (Helfferich 2011: 102 ff.), weitere Fragen für die Konkretisierung und Eingrenzung des Themengebietes wurden zusätzlich gestellt. Die Basis für den Leitfaden stellte die vorherige literarische Auseinandersetzung mit den Themengebieten der Achtsamkeit und des Zürcher Ressourcen Modells dar. Zwei Personen aus dem ExpertInnenkreis wurden, auf Anfrage, die Leitfragen des Interviews vorab übermittelt.

Der Gesprächsleitfaden der AchtsamkeitsexpertInnen beinhaltete Fragen bezüglich der Rolle von Körper, Aufmerksamkeit und Emotionen beim Thema Achtsamkeit, die wichtigsten Grundlagen und die Dauer dieser Vermittlung, Schwierigkeiten auf die TeilnehmerInnen stoßen, die Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und Selbstmanagement sowie deren Einstellung zur Kombination von Achtsamkeit mit anderen Trainings und Methoden. Ebenso wurden die ZRM[®]-ExpertInnen bzgl. der Rolle von Körper, Aufmerksamkeit und Emotionen im ZRM[®] befragt, ob Übungen zu diesen Themen eingesetzt werden, welchen Schwierigkeiten die TeilnehmerInnen im ZRM[®]-Training gegenüberstehen, ebenso die Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und Selbstmanagement sowie die Kombination des ZRMs[®] mit anderen Trainings und Methoden.

Die jeweiligen Gesprächsleitfäden wurden mit jeweils einer unabhängigen Achtsamkeitsexpertin und einer ZRM[®] kundigen Person in einem Pretest vorab geprüft. Der Pretest dient der Kontrolle des Gesprächsleitfadens vor der eigentlichen Anwendung und gilt als unabdingbar (Porst 2013: 64). Die Pretestung kann Schwächen und Verbesserungspotenziale aufzeigen sowie den Leitfaden ergänzen bzw. modifizieren (Converse und Presser 1986: 54 f.). Aus dem Pretest ergaben sich Änderungen an zwei der Fragestellungen. Nach den Pretestungen, die am 15. April stattfanden, erfolgte die Durchführung der Interviews, die im nächsten Kapitel beschrieben werden. Die beiden Gesprächsleitfäden finden sich im Anhang der Arbeit.

4.2.3 Durchführung und Transkription der Interviews

Die Interviews wurden im Zeitraum vom 17. April bis 29. April 2020 geführt. Aufgrund der zu dieser Zeit herrschenden Ausgangsbeschränkungen (Covid-19 Pandemie) wurden die Interviews nicht persönlich, in vertrauter Umgebung der Befragten geführt, wie in der Literatur empfohlen (Lamnek 2005: 353), sondern über das Videokonferenztool „Zoom“

abgewickelt. Dazu erhielten die ExpertInnen vorab einen Link für den Zugang zum Online-Treffpunkt.

Begonnen wurde mit den Interviews der AchtsamkeitsexpertInnen, an die die Interviews mit den ZRM[®]-ExpertInnen anschlossen. Für die Durchführung der Interviews wurde auf die von Lamnek (1993: 64) definierten Besonderheiten von Leitfadeninterviews Rücksicht genommen. Demnach wurde sich auf die Zurückhaltung der Interviewerin konzentriert sowie dem Prinzip der Offenheit Rechnung getragen, indem sie die Befragten erzählen und ausreden ließ. Durch den Gesprächsleitfaden konnte flexibel reagiert werden und das Prinzip der Prozesshaftigkeit mit der Ermittlung von Deutungs- und Handlungsmustern der Befragten entwickelt werden. Es konnten damit Daten gesammelt werden, die es ermöglichen, weiterführende Theorien bzgl. Achtsamkeit und dem ZRM[®]-Selbstmanagementtraining zu generieren.

Die Interviews dauerten jeweils zwischen 27 und 59 Minuten. Die ExpertInnen stimmten vorab der Aufzeichnung der Interviews für die anschließende Transkription zu, und so wurden die Interviews mittels Zoom Funktion und, zur zusätzlichen Sicherheit, mit dem Smartphone der Interviewenden aufgezeichnet. Im Anschluss an die Interviews erfolgte die Transkription dieser. Zur Hilfestellung der Umwandlung der Audio- in Textdaten wurde die Software von „AmberScript“ zu Hilfe genommen. Die Transkriptionen wurden mit fortlaufender Nummer der Befragten gekennzeichnet (z.B. B1, B2 etc.), jedoch in unterschiedlicher Reihenfolge, wie in Kapitel 4.2.1 dargestellt, um die Anonymität der ExpertInnen zu gewährleisten.

Bei den Transkriptionen wurde sich an den Transkriptionsregeln nach Kuckartz (2018: 167 f.) orientiert. „Transkriptionsregeln legen fest, wie die gesprochene Sprache in die schriftliche Form übertragen wird“ (ebd.: 166). Zusätzlich zu den Transkriptionsregeln von Kuckartz (2016) wurden folgende zwei Regeln von Dresing und Pehl beachtet (2015: 21):

- Wortdoppelungen werden nur erfasst, wenn sie zur Betonung genutzt werden.
- Halbsätze werden erfasst und mit dem Abbruchzeichen / gekennzeichnet.

Zeitmarken wurden zu Beginn jedes Absatzes gesetzt. Diese erleichtern die Wiederauffindung der Textstelle in der Audiodatei. Nach der Transkription der Interviews, die am 29. April 2020 abgeschlossen wurde, folgte die Auswertung der Daten. Diese wird im nächsten Kapitel beschrieben. Die Transkriptionen wurden in der Lernplattform „Moodle“, gemäß der Richtlinien der Donau-Universität Krems, hochgeladen, und liegen der Arbeit nicht bei.

4.3 Auswertung der qualitativen Daten

Nachdem die ExpertInnen ausgewählt, die Gesprächsleitfäden erstellt und die Interviews durchgeführt und transkribiert wurden, folgt der vierte Schritt im Sinne der Auswertung der generierten Textdaten, die mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring erfolgt. Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring und das daraus abgeleitete Kategoriensystem werden nachfolgend dargestellt.

4.3.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ist ein Auswertungsverfahren der qualitativen Forschung mit dem Ziel, Kommunikationsmaterial zu bearbeiten (Mayring 1991: 209). Das Verfahren ermöglicht eine systemische und kategorisierte Analyse der generierten schriftlichen Daten (ebd.: 213). Mayring hat dazu ein Ablaufmodell entwickelt, das den Prozess leitet (Mayring 1991: 210). Der Vorteil der qualitativen Inhaltsanalyse gegenüber anderen qualitativen Auswertungsverfahren ist das Vorgehen nach definierten Regeln, was erlaubt, den Auswertungsprozess nachvollziehbar und überprüfbar zu machen (Mayring 2003: 12 f.). Mayring unterscheidet drei Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse: die zusammenfassende Inhaltsanalyse, die explizierende Inhaltsanalyse sowie die strukturierende Inhaltsanalyse (Mayring 1991: 211). Bei der zusammenfassenden Inhaltsanalyse wird das Material so reduziert, dass die für den Forschungsgegenstand relevanten Informationen bestehen bleiben, und ist dann geeignet, wenn man nur an den Inhalten des Materials interessiert ist und den Text komprimieren möchte (ebd.: 212 f.). Die explizierende Inhaltsanalyse bildet das Gegenteil der Zusammenfassenden und erweitert das Material, um die Inhalte verständlich zu machen. In der strukturierenden Inhaltsanalyse werden bestimmte Elemente oder Aspekte herausgefiltert bzw. strukturiert. Es wird zwischen formaler, inhaltlicher, typisierender oder skalierender Strukturierung unterschieden (ebd.).

Aufgrund des Forschungsgegenstandes und der Wichtigkeit von bestimmten Inhalten aus den Interviews, wurde sich für die inhaltlich-strukturierende Inhaltsanalyse entschieden. Damit kann das Textmaterial auf für die Forschungsfrage relevante Inhalte, Aspekte oder Themen gefiltert und extrahiert werden (Mayring 2002: 98). Schreier (2014: 5) beschreibt die inhaltlich-strukturierende Vorgehensweise mit dem Ziel „am Material ausgewählte inhaltliche Aspekte zu identifizieren, zu konzeptualisieren und das Material im Hinblick auf solche Aspekte systematisch zu beschreiben.“ Zur Einordnung des Textmaterials werden festgelegte Ordnungskriterien erstellt (Mayring 2002: 65), die sich im gebildeten Kategoriensystem widerspiegeln, welches im nächsten Kapitel erfasst wird.

4.3.2 Entwicklung und Beschreibung der Kategoriensysteme

Im Zentrum der qualitativen Inhaltsanalyse stehen Kategorien, nach denen der Text sukzessive zerlegt und bearbeitet wird (Mayring 2000: 3). In der inhaltlich-strukturierenden Form der qualitativen Inhaltsanalyse werden in einem ersten Schritt Haupt- und Unterkategorien gebildet, die sich aus der Theorie ableiten. Anschließend wird ein sogenannter Kodierleitfaden erstellt, der eine genaue Definition der jeweiligen Kategorien beinhaltet. Zusätzlich werden Ankerbeispiele angeführt, welche die Definition der Kategorien illustrieren. Kodierregeln für die einzelnen Kategorien präzisieren wann eine Textstelle zur jeweiligen Kategorie zugeordnet wird. In einem ersten Materialdurchlauf, mit ein bis zwei Interviews, werden passende Textstellen markiert und zugeordnet. Nach dem ersten Durchlauf kann das Kategoriensystem oder die Kategoriendefinition nochmals angepasst oder revidiert werden. Im endgültigen Materialdurchgang werden alle Fundstellen des gesamten Textmaterials den jeweiligen Kategorien zugeordnet und anschließend ausgewertet und aufbereitet. Die Auswertung des Materials kann zusätzlich auch nach quantitativen Aspekten erfolgen, z.B. Häufigkeit der Nennungen etc. (Mayring 1991: 212; Mayring 2000: 5).

Die Kategorienbildung in der qualitativen Inhaltsanalyse kann nach Mayring prinzipiell in induktiver oder deduktiver Form erfolgen. Für die inhaltlich-strukturierende schlägt Mayring jedoch die deduktive, theoriegeleitete Kategorienbildung, aus der Fragestellung heraus, vor (2004: 4). Für die Kategorienbildung wurde sich an den Leitfragen der Gesprächsleitfäden orientiert. Dazu wurde zunächst eine Grobcodierung mit zwei Interviews der AchtsamkeitsexpertInnen und zwei Interviews der ZRM[®]-ExpertInnen vorgenommen, in dem die Texte gelesen, die Fundstellen markiert und den gebildeten Hauptkategorien zugeordnet wurden. In einem zweiten Schritt erfolgte der gesamte Materialdurchgang mit der Feincodierung und der Bildung von Unterkategorien. Der Kodierleitfaden der Grobcodierung mit den drei Hauptkategorien ist in Tabelle 3 ersichtlich. Der gesamte Kodierleitfaden mit den neun Unterkategorien befindet sich im Anhang.

Tab. 3: Kodierleitfaden der Hauptkategorien (eigene Darstellung)

Kategorie A: Zusammenhänge beider Methoden	
Definition	Zusammenhänge beider Methoden bzgl. der Rolle des Körpers, der Aufmerksamkeit und der Emotionen; Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und Selbstmanagement; Schwierigkeiten der TNInnen der jeweiligen Methoden
Ankerbeispiele	<ul style="list-style-type: none"> - „Der Körper spielt eine sehr große Rolle im Zürcher Ressourcen Modell.“ (B5: 64) - „Gerade im Organisationskontext und auch im Führungskontext spielt die Aufmerksamkeit eine zentrale Rolle.“ (B2: 194-195) - „[...] das ist bei uns ein ganz wichtiger Aspekt die Emotionen bzw. die Gefühle

	[...]“ (B6: 116) - „Im Grunde ist Achtsamkeit Selbstmanagement, könnte man tatsächlich auch sagen. Es könnte ein Synonym dafür sein.“ (B1: 46-47) - „Und sozusagen die Schwierigkeit ist, dass man die Sachen halt irgendwie üben muss [...]“ (B4: 479)
Kodierregeln	Konkrete Textstellen, die über die Rolle von Körper, Aufmerksamkeit oder Emotionen oder den Zusammenhängen zwischen Achtsamkeit und Selbstmanagement Auskunft geben oder Schwierigkeiten der TNInnen behandeln

Kategorie B: Inhalte, Übungen und Dauer der achtsamkeitsbasierten Interventionen	
Definition	Achtsamkeitsbasierte Interventionen, Übungen, Grundlagen sowie deren Dauer
Ankerbeispiele	- „Was ich auf jeden Fall vermittele, ist Meditationspraktiken und Achtsamkeitsübungen im Alltag und ich vermittele auf jeden Fall etwas zu Forschung [...]“ (B1: 7-8) - „Auch andere Körperübungen dauern dann fünf Minuten.“ (B3: 59-60) - „Allein der Bodyscan, die Atemmeditation sind ja starke Aufmerksamkeitslenkungsübungen [...]“ (B1: 85-86)
Kodierregeln	Konkrete Textstellen, die über die Grundlagen der Achtsamkeitspraxis, achtsamkeitsbasierte Interventionen und Übungen oder deren Dauer Auskunft geben

Kategorie C: Kombination von Achtsamkeit und dem ZRM®	
Definition	Bewertung der jeweiligen Methoden bzgl. der Möglichkeit der Kombination, der Gestaltung, der Dauer, konkrete Ideen sowie zu beachtende Aspekte bei der Kombination der beiden Methoden
Ankerbeispiele	- „Und ich finde es absolut Hammer, wenn man es kombiniert.“ (B7: 193-194) - „[...] schon auch wichtig, dass man ein Seminar nicht überfrachtet“ (B4: 344) - „Man macht zum Beispiel bloß die ersten zwei Teile vom ZRM® und lässt dann den ganzen Transfer in den Alltag hinten wegfallen [...]“ (B5: 237-238)
Kodierregeln	Konkrete Textstellen, die zur Kombination, Dauer, Gestaltung, beachtenswerten Aspekten oder Ideen Auskunft geben

Zusätzlich zu oben genannten Kodierregeln wurden Textstellen nur einfach codiert, das heißt, Textstellen wurden immer nur einer Kategorie zugeordnet. Zusätzlich zu der inhaltlich-strukturierenden Form, wurde nach der Zuordnung in das Kategoriensystem eine quantitative Bewertung einzelner Aspekte vorgenommen, um die Häufigkeit der Aussagen darzustellen und die Wichtigkeit bestimmter Themen wiederzugeben. Die Auswertung der Textdaten wurde in der Lernplattform „Moodle“, gemäß den Richtlinien der Universität, hochgeladen.

Im anschließenden Kapitel erfolgt die Darstellung der generierten Daten nach den gebildeten Haupt- und Unterkategorien.

4.4 Darstellung der Ergebnisse nach Kategorien

Der folgende Abschnitt gilt der Darstellung der Ergebnisse aus den acht geführten ExpertInneninterviews und der damit verbundenen Auswertung der Textdaten mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Die Ergebnisse werden nach Kategorien

präsentiert und mit Zitatbeispielen aus den Interviews belegt. Dabei wird anhand folgender Regel zitiert: z.B. „B1: 16-18“. Der Buchstabe steht dabei für die oder den Befragte/n, die Ziffer nach dem Buchstaben kennzeichnet die fortlaufende Nummerierung der Interviews. Die zweiten Ziffern kennzeichnen die Zeilennummern, in der das Zitat zu finden ist. Unter Kapitel 4.4.1 findet sich Kategorie A wieder, mit den Zusammenhängen der Achtsamkeit und dem Zürcher Ressourcen Modell. Unter Kapitel 4.4.2 werden die grundlegenden achtsamkeitsbasierten Interventionen, Übungen und Grundlagen der Achtsamkeitspraxis erläutert (Kategorie B), bevor unter Kapitel 4.4.3 auf die Kombination der beiden Inhalte eingegangen wird (Kategorie C). Bei der Darstellung der Ergebnisse ist die Frage der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse leitend: ‚Was wird zu diesem Thema alles gesagt?‘ (Kuckartz 2018: 118).

4.4.1 Zusammenhänge beider Methoden

Die Zusammenhänge beider Methoden werden in Kategorie A zusammengefasst. Diese gliedert sich in fünf Unterkategorien. Kategorie A beinhaltet die Fragestellung nach den Gemeinsamkeiten von Achtsamkeitstrainings sowie dem Selbstmanagementtraining des Zürcher Ressourcen Modells. Dabei werden in Kategorie A1 die Bedeutung des Körpers und der Körperwahrnehmung gebündelt, in Kategorie A2 die Bedeutung der Aufmerksamkeit und deren Regulation und in Kategorie A3 die Bedeutung der Emotionen und deren Regulation, bezogen auf die jeweilige Methode. Kategorie A4 behandelt die Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und Selbstmanagement, Kategorie A5 die Schwierigkeiten der Teilnehmenden im jeweiligen Training.

Kategorie A1: Körper

Sieben der acht Befragten messen dem Körper dezidiert eine zentrale Bedeutung und wichtige Rolle zu, dies sowohl zum Thema Achtsamkeit als auch zum ZRM[®]. Es wird ausgesagt, dass „[...] *der Körper einfach zentral, ganz wesentlich*“ ist (B3: 70-71) und einen „[...] *Schlüssel bei diesem Thema [...]*“ darstellt (B1: 110). „*Der Körper spielt eine sehr große Rolle [...]*“ geben drei der ZRM[®]-ExpertInnen an (B5: 64; B6: 5; B8: 6). Zwei weitere ExpertInnen bezeichnen die Rolle des Körpers in der jeweiligen Methode als „[...] *sehr, sehr groß[e] [...]*“ (B2: 155) und „[...] *ganz wichtig[e] [...]*“ (B7: 5).

Für die AchtsamkeitsexpertInnen ist der Körper ein „[...] *sicherer Ort*“ (B1: 159), „*ein lebendiges Instrument [...]*“ (B2: 155). Vor allem der Körperwahrnehmung und dem Spüren von Körperempfindungen wird in achtsamkeitsbasierten Interventionen Wichtigkeit eingeräumt (B1: 11-12; B2: 190; B3: 71-73), genauso wird die Notwendigkeit betont, eine

Beziehung zum Körper aufzubauen (B2: 190; B4: 329-334). Eine befragte Person betont, dass Achtsamkeit nie ohne Körper und Körperbewusstsein vermittelt werden kann (B3: 71), eine weitere Person gibt an, dass der Körper vor allem im Bezug auf die Gegenwärtigkeit, dem „[...] *Hier und Jetzt, in diesem Moment*“ (B1: 11) von Relevanz ist.

Im ZRM[®] wird der Körper als „[...] *elementarer Bestandteil [...]*“ (B5: 69) gesehen, der vor allem für verschiedene Techniken und Arbeitsschritte während eines ZRM[®]-Trainings notwendig ist. So vor allem für die Wahrnehmung der somatischen Marker (B5: 77; B6: 5; B7: 32-33; B8: 23-24), die Affektbilanz (B5: 78), das Motto-Ziel (B5: 79; B7: 110-111) oder das Embodiment (B7: 107-108). Auch wird der Körper als „[...] *Basis von allen Entscheidungen*“ (B6: 7-8) erwähnt sowie als letztlich derjenige, „[...] *der handelt*“ (B8: 13) bezeichnet. Die Körperwahrnehmung wird als „[...] *Grundvoraussetzung [...]*“ und „[...] *absolut zentrales Element*“ bezeichnet (B8: 23) und die Wahrnehmung von Körpersignalen als Notwendigkeit, denn „[...] *ohne geht kein ZRM[®]*“ (B6: 10-11). Zwei der ZRM[®]-ExpertInnen geben an, dass keine speziellen Übungen oder Techniken zur Körperwahrnehmung im aktuellen ZRM[®]-Training eingesetzt werden (B6: 16; B7: 46-47), die anderen beiden ExpertInnen geben Übungen zur Körperwahrnehmung an (B5: 77; B8: 36-40).

Kategorie A2: Aufmerksamkeit

Alle befragten ExpertInnen sprechen davon, dass Aufmerksamkeit eine Rolle in ihrer jeweiligen Methode spielt. Die Rolle und Wichtigkeit, welche der Aufmerksamkeit von den AchtsamkeitsexpertInnen beigemessen wird, reicht von „[...] *super wichtig*“ (B1: 80) über „zentral[e]“ (B2: 194), „[...] *ganz wesentlich [...]*“ (B4: 38) bis hin dazu, dass sie „[...] *immer im Mittelpunkt*“ steht (B3: 17). Die ZRM[®]-ExpertInnen geben an, dass die Aufmerksamkeit „[...] *zu jeder Zeit bedeutend [...]*“ ist (B8: 111) und eine „[...] *wichtige Rolle [...]*“ (B5: 237) im ZRM[®]-Training einnimmt.

Zum Thema Aufmerksamkeit sprechen alle ExpertInnen vor allem von der Aufmerksamkeitslenkung (B1: 69-77, 129-130; B2: 220-225; B3: 10-17; B4: 40). Diese kann entweder offen oder fokussiert sein (B1: 217; B3: 36-41; B4: 41-42). Dies spielt eine Rolle bzgl. der vielen Ablenkungen, denen wir ausgesetzt sind, und der Tendenz des Geistes zu wandern (B2: 199-201) und von einem Gedanken zum nächsten zu springen (B1: 62). Die Aufmerksamkeit und die Lenkung der Aufmerksamkeit kann helfen, „[...] *aus unheilvollen Gefühlen [...]*“ auszusteigen und „[...] *Gedanken und Emotionen auch besser lenken*“ zu können (B3: 11). Ebenso ermöglicht es wahrzunehmen, was gerade bei einem passiert (B1: 66), die Wahl zu treffen, was man seine Aufmerksamkeit schenken möchte (B2: 220-225;

B4: 268), weniger abgelenkt zu sein (B2: 222) und nicht mehr nur automatisch zu reagieren (B1: 78-79.).

Die ZRM[®]-ExpertInnen beziehen Aufmerksamkeit auf die Rolle während oder nach dem ZRM[®]-Training. So ist Aufmerksamkeit von Bedeutung bei der Abfrage der Affektbilanz, bei der Bildwahl, bei der Auswertung des Ideenkorbes, bei der Bildung des Motto-Ziels, beim Embodiment und bei der Wahrnehmung von A-Situationen im Alltag (B5: 237-254; B6: 84-89; B7: 125-129; B8: 114-119). Eine Person der ZRM[®]-ExpertInnen betont, dass es entscheidend ist, die Aufmerksamkeit immer wieder auf sich zu richten, um herauszufinden: *„Wie fühlt sich das an? Was sind meine Körpersignale? Was sind meine Empfindungen dazu?“* (B5: 253-254). Dem pflichtet eine weitere befragte Person bei, in dem sie sagt *„[...] ich muss effektiv total aufmerksam auf die Inhalte sein und dann natürlich auch, was macht das mit mir? Und zwar für mich zu jedem Zeitpunkt“* (B8: 115-116).

Kategorie A3: Emotionen

Sieben der acht ExpertInnen geben an, dass Emotionen in ihrer Methode eine Rolle spielen. Die AchtsamkeitsexpertInnen erwähnen, dass Emotionen eigentlich immer da sind (B1: 176-177; B2: 256), auch um uns zu regulieren (B1: 177), uns etwas zu zeigen (B2: 263), und dass es notwendig ist diese zu spüren, sich mit ihnen auseinanderzusetzen, sie zu akzeptieren und auch angemessen auszudrücken, wenn notwendig (B1: 181-185, 194-197; B2: 260-265; B3: 125-131; B4: 449-451). Vor allem das Missverständnis über Emotionen und den Umgang mit diesen wird von zwei der AchtsamkeitsexpertInnen richtig gestellt. So sagt z.B. eine der befragten Personen: *„Achtsamkeit heißt, nicht immer lieb und nett sein, sondern irgendwie, im Sinne der angemessenen Umgang mit Gefühlen und Wut, auch durchaus auf den Tisch zu hauen, wenn irgendwas nicht passt und das aufzuzeigen“* (B4: 449-451). Eine weitere Person berichtet in gleicher Weise vom Umgang mit auftretenden Emotionen oder Gefühlen (B1: 194-197). Grundsätzlich wird eine neugierige, offene Haltung gegenüber Emotionen eingenommen. So eine Person: *„Nimm das wahr, beobachte das, seh, ob es vorbeigeht, ob es bleibt; wenn da was zu tun ist, dann tu was, aber tu das nicht aus dem ersten Impuls, bleib einfach mal dabei zu spüren, wie ist das eigentlich? Welche Gedanken sind damit verbunden? Wie ist das im Körper?“* (B1: 183-185).

Im ZRM[®] werden Emotionen von einer Person als *„[...] die wichtigste Säule im Zürcher Ressourcen Modell“* gesehen und als *„[...] Signalgeber dafür, was brauche ich im Moment?“* (B5: 19, 113). Eine weitere Person betont *„[...] das ist bei uns ein ganz wichtiger Aspekt, die Emotionen bzw. die Gefühle, und sind nach unserer Meinung ein wichtiger Wegweiser für Menschen, tatsächlich den Weg für sich zu beschreiten oder zu finden, der ihnen gut tut“*

(B6: 116-118). Diese Meinung vertritt auch die dritte befragte Person, die meint, es sei „[...] eminent wichtig, dass wenn ich [...] mir etwas Gutes tun will, dass ich gute, ausschließlich nur gute Gefühle dazu habe“ (B8: 69-71). Die vierte befragte Person weist auf die unterschiedlichen Gefühls- und Emotionsbegriffe hin, und dass „[...] Emotionen und Gefühle nichts weiteres als ein somatischer Marker [...]“ sind und Emotionen und Gefühle erst nach der Körperempfindung, je nach Kontext auftreten (B7: 66-70). Im Laufe des ZRM®-Trainings „[...] fragen [wir] somatische Marker ab“ (B7: 82-83), gibt diese Person an.

Kategorie A4: Achtsamkeit und Selbstmanagement

Bezüglich der Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und Selbstmanagement bzw. der Wechselwirkungen der beiden Themen, geben sieben der acht ExpertInnen eine Aussage. Eine befragte Person möchte aufgrund dessen, dass sie weniger im Achtsamkeitsthema versiert ist, keine Aussage dazu treffen (B7: 354-355).

„Im Grunde ist Achtsamkeit Selbstmanagement, könnte man tatsächlich auch sagen. Es könnte ein Synonym dafür sein“ (B1: 46-47), meint eine Person der AchtsamkeitsexpertInnen. Eine weitere Person aus dem AchtsamkeitsexpertInnenkreis sagt:

Nun, die Achtsamkeit geht nicht ohne Selbstmanagement. Die gehen Hand in Hand, weil die Achtsamkeit lehrt einen, wie man sich selbst besser kennen lernt. [...] Also vielleicht könnte man die Achtsamkeit als Tool sehen, damit ich mich besser managen kann, damit ich die Kunst des Lebens besser beherrsche und die Kunst des Führens. (B2: 147-151)

Das Achtsamkeit unerlässlich für Selbstmanagement ist und ohne der Achtsamkeit Selbstmanagement eigentlich gar nicht geht, ist eine weitere Meinung dazu (B3: 209-210). Diese Person gibt an, dass man durch eine verbesserte Selbst- und Körperwahrnehmung, „[...] auch zu einem besseren Selbstmanagement kommen [kann ...]“ (B3: 73-77).

Die vierte befragte Person der AchtsamkeitsexpertInnen bezieht Achtsamkeit und Selbstmanagement auf die „[...] Automatismen, denen wir folgen [...]“ und der Möglichkeit „[...] den Automatismen zuzuschauen und sie gegebenenfalls möglichst früh zu unterbrechen [...] Und das könnte etwas mit Impulskontrolle zu tun haben“ (B4: 155-157). Ebenso bezieht diese Person Selbstmanagement auf die Fähigkeit aus Unheilvollem auszusteigen sowie Heilsames aufkommen zu lassen (B4: 142-146).

Auf der Seite der ZRM®-ExpertInnen sehen drei Personen Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und Selbstmanagement. Eine Person sagt aus:

Wenn ich achtsam bin, dann nehme ich mich selbst besser wahr, nämlich auch mit dem, was im Moment ist. Und wenn ich mich selbst im Moment besser wahrnehme, meine Gefühle, meine Gedanken bewusster wahrnehme, meine körperlichen Empfindungen besser wahrnehme, dann kann ich danach handeln. [...] Also hat das sehr, sehr viel damit zu tun, mein Selbstmanagement zu verbessern. (B5: 13-22)

Die zweite Person meint: „Grundsätzlich brauche ich ein gutes Selbstmanagement, um tatsächlich Achtsamkeit zu leben“ (B6: 294) und die dritte befragte Person denkt „[...] es ist die Grundvoraussetzung, achtsam zu sein. Weil ich muss ja wahrnehmen, was brauche ich gerade?“ (B8: 305-306).

Kategorie A5: Schwierigkeiten

Bezüglich der Schwierigkeiten, auf die Teilnehmende in der jeweiligen Methode stoßen können, ist das meist genannte Thema bei achtsamkeitsbasierten Interventionen, dass die Zeit zum Üben im Alltag und die Disziplin die größten Herausforderungen darstellen (B1: 228; B4: 11; B5: 52-55). Eines der Zitate:

Aber eine der größten Herausforderungen ist sicher die Zeit zu finden, im Alltag solche Übungen einzubauen. Alle sehen ein, dass das total wichtig ist. Aber es ist praktisch unmöglich. [...] Kann ich wenigstens fünf Minuten am Tag meditieren zum Beispiel, weil es braucht so etwas wie eine Entwicklung von Gewohnheit. Größtes Problem, würde ich sagen bei dem Ganzen. Die Leute finden es in der Regel immer super. Aber die Frage ist immer wie kriege ich das in meinen Tag? (B1: 230-241)

Weiters wird angegeben, dass Mitgefühl ein schwieriges Thema ist (B2: 304-305), banale Sachen wie Müdigkeit, sich zeigen können (B3: 153-154) oder aufgrund von Einsichten und Emotionen weitere Interventionen notwendig werden (B3: 165-167). Ebenso kann es vorkommen, dass man sich entschieden hat, aufgrund von z.B. Traumatisierung, gewisse Sachen nicht wahrzunehmen oder auszublenden (B4: 483-484).

Im Training des ZRMs® geben alle vier ExpertInnen als Schwierigkeit die Wahrnehmung von Körpersignalen und/oder Emotionen an (B5: 268-274; B6: 8-11; B7: 33-34; B8: 125-126). Eine Person erklärt bzgl. mancher Teilnehmenden: „[...] die sind so abgekoppelt von ihren Körperwahrnehmungen und von ihren Emotionen. Die haben da richtig große Mühe“ (B5: 273-274) und auch ein weitere Person bekräftigt:

[...] wir haben eher das Problem mit Menschen, die wenig gute Körperwahrnehmung bis hin zu gar keiner Körperwahrnehmung haben, dass die erstmals in Vorträge geschickt werden müssen, um sich überhaupt mal mit ihren Körpersignalen auseinander zu setzen.
(B6: 8-10)

Weitere Schwierigkeiten, die unter anderem angesprochen werden, zeigen sich im Bereich des Embodiments (B6: 162; B7: 209-210; B8: 169-170). Ebenso wird von zwei der ExpertInnen die mögliche Überwältigung von Gefühlen angemerkt (B6: 158-159; B7: 183-190).

4.4.2 Inhalte, Übungen und Dauer der achtsamkeitsbasierten Interventionen

Die achtsamkeitsbasierten Interventionen, grundlegende Inhalte und deren Dauer werden in Kategorie B zusammengefasst. Diese Kategorie gliedert sich in zwei Unterkategorien. Kategorie B1 beinhaltet die achtsamkeitsbasierten Interventionen und Grundlagen der Achtsamkeitspraxis, die vermittelt werden, Kategorie B2 befasst sich mit deren Dauer.

Kategorie B1: Achtsamkeitsbasierte Interventionen und Grundlagen

Alle vier AchtsamkeitsexpertInnen vermitteln zu den Grundlagen der Achtsamkeit Übungen, um den Teilnehmenden das Thema näherzubringen (B1: 7; B2: 74; B3: 10; B4: 14). Zwei der AchtsamkeitsexpertInnen zeigen weiters Studien und Forschungsergebnisse auf (B1: 8; B2: 32). Ebenso werden Definitionen und Theorien vorgestellt (B2: 10; B3: 12-13; B4: 27, 59).

[...] jemanden zu erklären, was Achtsamkeit ist, ist jemanden erklären zu wollen, wie eine Mango schmeckt. Das heißt, ich sage, ich mach mit Ihnen Übungen, mit denen Sie irgendwie einen Geschmack von Achtsamkeit erleben können. (B4: 13-17)

Eine der befragten Personen informiert, dass grundlegende Inhalte „[...] immer abhängig vom Publikum [...]“ seien und es „[...] auf das Zielpublikum zuzuschneiden“ ist (B2: 7-9). Dem pflichtet auch eine weitere Person bei (B4: 384-385).

Neben Achtsamkeitsübungen, Studien, Definitionen und Theorien wird von zwei der ExpertInnen auf die „Autoreaktivität“ (B1: 17) bzw. den „Autopiloten“ (B4: 154-155) eingegangen. Ebenso wird der Wahrnehmung Aufmerksamkeit beigemessen und erklärt, „[...] dass die eigene Wahrnehmung ziemlich schlecht ist, dass wir viele Wahrnehmungstäuschungen und auch Wahrnehmungsgewohnheiten haben [...]“, und es wird der Fokus darauf gelegt „[...] wirklich wahrzunehmen, was ist, und das weniger aus der

Gewohnheit zu beurteilen [...]“ (B1: 19-21). Auch die „[...] Haltung zu den Dingen, die wir erleben [...]“ wird von zwei der ExpertInnen thematisiert (B1: 28-29; B4: 46). Diese Haltung ist geprägt von der „[...] Akzeptanz oder des Wohlwollens oder der Freundlichkeit oder des Nicht-Bewertens“ (B4: 47). Zu den Grundlagen gehört unter anderem für drei der ExpertInnen auch die Aufmerksamkeit und die Aufmerksamkeitslenkung (B1: 79-80; B3: 8-9; B4: 36).

Alle vier ExpertInnen stützen sich bei der Vermittlung der Achtsamkeitspraxis auf achtsamkeitsbasierte Interventionen und Übungen, oftmals angelehnt an die MBSR-Methoden. Von allen ExpertInnen wird der Bodyscan eingesetzt (B1: 85, 135; B2: 172; B3: 85; B4: 290-292), ebenso setzen alle vier ExpertInnen Atemübungen bzw. Atemmeditationen ein (B1: 85, 135 f.; B2: 182; B3: 83; B4: 240).

Ebenso werden Körper- und Körperwahrnehmungsübungen von allen vier AchtsamkeitsexpertInnen eingesetzt. Von zwei der ExpertInnen wird zur Körperwahrnehmung mit achtsamem Yoga gearbeitet (B1: 135; B2: 176). Dies in einer langsamen und achtsamen Form, wo es nicht um die Kräftigung des Körpers geht, sondern vielmehr, dass *„[...] man den Körper vor der Übung, während der Übung und nach der Übung wahrnimmt“* (B2: 176-177). Die Körperwahrnehmung betont ein Experte als *„[...] eine Schlüsseltechnologie, wenn man so will [...]. Im Liegen, im Sitzen, im Gehen, im Stehen, beim Atmen, beim Bodyscan, beim Yoga. Bei allem“* (B1: 162-164). Auch zwei weitere Person sprechen achtsames Gehen an, das sie einsetzen (B2: 71; B3: 89). Daneben werden gefühlsbetonte Meditationen und Übungen zu Emotionen von allen ExpertInnen eingesetzt, so zum Beispiel Mitgefühlsmeditation (B1: 215) oder die Betrachtung von Emotionen, bei der man sie bemerkt, akzeptiert und wahrnimmt, was sie z.B. für Gedanken und Körperempfindungen mit sich bringen (B1: 183-185; B2: 260-265; B3: 139-141; B4: 263-266). Von drei der ExpertInnen werden ebenso Übungen zu offenem Gewahrsein bzw. fokussierter Aufmerksamkeit (B1: 217; B3: 36-41; B4: 40-42) angewandt.

Weitere Übungen die von drei ExpertInnen genannt werden, sind Übungen der fünf Sinne (B1: 11; B3: 90-91; B4: 61-62). Vereinzelt genannt werden Qi Gong (B2: 180), das Sitzen in Stille (Zen) (B3: 90-91) oder die Ruhetönung (B4: 258).

Neben den formalen Übungen wie Bodyscan, Atemübungen etc., wird den Teilnehmenden von drei der AchtsamkeitsexpertInnen die informelle Praxis der Achtsamkeit vermittelt, d.h. Achtsamkeit im täglichen Leben und das Üben der Achtsamkeit im Alltag (B1: 7; B2: 52-54; B4: 480).

Kategorie B2: Dauer der achtsamkeitsbasierten Interventionen

Zwei der ExpertInnen betonen die notwendige geringe Dauer der Übungen zu Beginn von Achtsamkeitskursen, weil es „[...] *nicht unbedingt allen Menschen zumutbar [...]*“ ist (B4: 381), rund 20 bis 30 Minuten zu meditieren oder die Aufmerksamkeit so lange aufrecht zu erhalten (B3: 63-64; B4: 380-383). Demnach empfehlen sie, anfangs die Übungen auf wenige Minuten zu beschränken und dann die Dauer, je nach Fähigkeiten der Teilnehmenden, sukzessive zu steigern (B3: 59-62; B4: 380-385). So meinen sie: „*Am Anfang dauert zum Beispiel die Zeit, wo man auf den Atem achtet, vielleicht drei Atemzüge*“ (B4: 386-387), oder sie beschreiben die Dauer als „[...] *nie länger wie zwei, drei Minuten, Atemübungen zum Beispiel*“ (B3: 59). Zu der Dauer und zu Körperübungen meint diese befragte Person:

Auch andere Körperübungen dauern dann fünf Minuten [...] Selten, also wenn ich dann mal mit einer Gruppe zwei, drei Tage gearbeitet habe, dann können wir am Ende mal eine Übung machen, zum Beispiel sitzen in Stille oder nur atmen. Das dauert dann zehn, fünfzehn Minuten. (B3: 60-63)

Eine weitere der befragten Personen merkt an, dass Körperübungen wie der Bodyscan etwas länger dauern: „[...] *aber meistens dauern diese Übungen schon zwischen einer halben Stunde und sagen wir 45 Minuten*“ (B2: 188-189). Ebenso meint diese Person, dass es „[...] *immer Einheiten mit ein bisschen Theorie und dann erfahrungsbasierte Blöcke [...]*“ (B2: 74) sind. Ebenso nennt eine weitere befragte Person, die erfahrungsbasierte Erarbeitung des Themas (B4: 16-27).

Grundsätzlich unterscheiden sich die angebotenen Formate in hohem Maße. Sie reichen von Vorträgen, über 3-4 stündige Workshops, 2-tägige Seminare und Kurse bis hin zu 8-wöchigen Kursen oder 3-4 tägigen Veranstaltungen (B1: 31; B2: 64-83; B4: 9-10). Eine Person rechnet „[...] *für die Grundlagen mindestens einen halben Tag*“ ein (B3: 22), eine andere Person bezeichnet zweitägige Kurse mit je 8 Stunden als „[...] *Standardformat [...]*“ (B4: 9-10).

Ebenso wird von drei der ExpertInnen die Übungsdauer zu Hause angesprochen. Eine Person denkt zur Übungsdauer: „[...] *wenn Sie zehn Minuten jeden Tag machen, dann sind Sie schon auf einem guten Weg*“ (B2: 250-251). Auch eine weitere Person gibt an „*besser kurz, als gar nicht*“ (B4: 393). Die dritte Person meint zu diesem Thema: „*Das ist ganz einfach. Je mehr, desto besser [...]* *Ich würde mal sagen, das sind 20 Minuten am Tag. Man sagt, zehn Minuten reichen auch schon, aber ich denke 20 Minuten sind ein guter Start täglich*“ (B1: 95-97). Eine Person findet es hilfreich, Übungen einzusetzen, die keine

zusätzliche Zeit kosten (B4: 469). Den Einbau von kurzen Übungen zwischendurch bekräftigt auch eine weitere Person (B2: 247).

4.4.3 Kombination von Achtsamkeit und dem ZRM®

Auf die Kombination von achtsamkeitsbasierten Interventionen und dem ZRM® geht Kategorie C ein. Die Einstellungen und Bewertungen der ExpertInnen zur Kombination der jeweiligen Methode finden sich in Kategorie C1. Kategorie C2 beinhaltet Hinweise auf die Dauer zu kombinierten Trainings, die mögliche Gestaltung und Umsetzung sowie zu beachtende Aspekte bei der Kombination von Achtsamkeit und dem Zürcher Ressourcen Modell.

Kategorie C1: Einschätzung der ExpertInnen

Drei der AchtsamkeitsexpertInnen stehen einer Verknüpfung von achtsamkeitsbasierten Interventionen mit anderen Trainings oder Methoden offen gegenüber (B2: 368; B3: 220-221; B4: 435-436). Sie sagen „[...] es gibt viele, viele Bereiche, [...] die ich mit Achtsamkeit verknüpfen kann“ (B2: 368). Achtsamkeit könnte nach einer Person die „[...] achtsame Perspektive [...]“ sein, ein „andere(r) Zugang [...] auf ein anderes Thema [...], eine neue Perspektive [...]“ (B3: 220-221). Dies sieht auch eine weitere Person aus dem ExpertInnenkreis so:

[...] selbst wenn ich das Gleiche mache oder was (unv.) vordergründig gleiche, wenn ich das unter dem Dach der Achtsamkeit sehe, also den inneren Beobachter dabei habe und die Intention klar habe und die Freundlichkeit dabei habe, dann kriegt auch das nochmal eine zusätzliche wertvolle Qualität. (B4: 430-433)

Die vierte Person aus dem ExpertInnenkreis merkt an, dass Achtsamkeit „[...] eigentlich gang und gäbe bei vielen Therapeuten“ ist (B1: 265) aber „[e]s gibt Stellen, wo ich das kritisch sehen würde“ (B1: 266). Hier wird vor allem betont, dass es bei Achtsamkeit um Eigenwahrnehmung und die Verringerung von Leiden geht, und nicht um z.B. Effizienzsteigerung (B1: 267-270). Auch einer weiteren Person ist wichtig, dass Achtsamkeit nicht verwendet wird, um „[...] irgendwas auszuhalten, was man eigentlich nicht aushalten kann“ (B4: 445-446) und das sehr wohl etwas an der Ursachen verändert werden soll, wenn dies möglich ist (B4:448-449). Diese Person merkt ebenso Themen an, [...] „die man eben nicht mit Achtsamkeit verbinden kann, weil sie aus einem anderen Geist sind“ (B4: 436-437). Dies wäre

[...] irgendwie alles, was in Richtung, [...] machen und primär verändern geht [...]; es widerspricht sich ein Stück mit der Haltung der Achtsamkeit, wo man eher einfach schaut, was ist, und die transformatorische Kraft daraus entsteht, indem man anders darauf schaut und nicht, indem man es um jeden Preis anders haben will. (B4: 437-440)

Im ZRM[®]-ExpertInnenkreis bezeichnen sich alle vier als offen bzw. stehen einer Verknüpfung des ZRMs[®] mit anderen Trainings oder Methoden positiv gegenüber (B5: 323; B6: 198-199; B7: 269; B8: 193). So meint eine der befragten Personen: *„Ich bin da sehr offen. Also für mich zählt nicht die Methode, sondern das Ergebnis“* (B5: 323). Andere Aussagen zur Kombination des ZRMs[®] sind:

Stehe ich sehr positiv, haben wir auch immer wieder in unseren Ausbildungen, dass dann Kombinationen stattfinden, und uns wird auch rückgemeldet, immer wieder, dass sich das ZRM[®] und die Methoden vom ZRM[®] sehr, sehr gut eignen, um kombiniert zu werden mit anderen Methoden bzw. eher umgekehrt. (B7: 268-270)

Ebenso wird von zwei der ExpertInnen angesprochen, dass das ZRM[®] bereits eine Kombination aus unterschiedlichen Methoden und Techniken ist (B6: 187-189; B8: 190) und eine der befragten Personen sagt: *„Also das ZRM[®] ist ja ein ressourcenorientiertes Modell, es ist ja durchgehend ressourcenorientiert und wenn ich das kombiniere, das ist Hammer“* (B8: 199-201).

Eine Person bezeichnet das ZRM zwar als *„[...] grundsätzlich offen [...]“* meint aber, dass man *„[...] unterscheiden [muss] zwischen einer eigenen Anwendung [...]“* (B6: 211) und dem Geben von ZRM[®]-Kursen:

Wo wir ein bisschen strenger sind, ist das, wenn es um die Ausbildung geht, wenn wir also Menschen im ZRM[®] ausbilden, die dann wiederum anderen Menschen diese Kurse ermöglichen wollen. Da sagen wir, bitte sehr, keine Vermischung mit anderen Methoden, da muss eine strikte Trennung vorliegen, weil es durchaus dann, wie schon erwähnt, bei anderen Methoden Unschärfen geben kann, die dann eben nicht auf das ZRM[®] zurückfallen sollen, falls es da Schwierigkeiten gibt, die richtig zu integrieren. (B6: 221-226)

Die Methoden der Achtsamkeit und des ZRMs[®] werden *„[...] als zwei sehr stimmige, miteinander stimmige Methoden [...]“* empfunden, *„[...] die sich gut miteinander kombinieren ließen“* (B5: 351-355) und *„insofern ist es [...] ein sehr guter Ansatz zu überlegen, wie kann ich diese Achtsamkeit schulen [...] indem ich die zum Beispiel ins ZRM[®] einbaue“* (B6: 355-358).

Die Vorteile des ZRMs[®] in Verbindung mit einem Achtsamkeitstraining für die Teilnehmenden sieht eine der befragten Personen, indem

[...] sie lernen, wieder ihre Emotionen wahrzunehmen, ihre somatischen Marker wahrzunehmen. Und das würde ihnen definitiv helfen. In der Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell und in der Folge natürlich auch mit den Ergebnissen. Auch zum Beispiel beim Umgang mit der Affektbilanz würde das auch Verbesserungen bringen, tun sie sich leichter einfach wahrzunehmen, wie fühle ich mich gerade? (B5: 31-35)

Dies gibt auch eine zweite der befragten ExpertInnen in ähnlicher Form an:

Es wäre durchaus eine gute Kombination, [...] eine ganz gute Methode, tatsächlich ein Achtsamkeitstraining zu machen, was ja auch beinhaltet, dass ich auf meine Körpersignale achte, darauf achte, wie es mir im Moment geht, was ich vermisste, was ich/womit mir es gut geht. Einfach diese Aufmerksamkeit auf die eigenen Bedürfnisse zu richten. Das ist etwas, was vielen Menschen durch die ganzen externen Einflüsse, die auf eine Person heutzutage einströmen, durch die Lappen gehen kann. Und insofern wäre es wünschenswert, wenn Menschen tatsächlich da ein Stück weit entweder durchs ZRM[®] angeregt würden, achtsamer zu sein auf sich bzw. das dann unter Umständen mit einer Achtsamkeitsschulung noch ein Stück weiter auszubauen. (B6: 313-321)

Bezüglich der besseren Wahrnehmung von Körpersignalen wurde bereits ein Training entwickelt, das dem ZRM[®] vorgeschaltet wird, das sogenannte Somatische-Marker-Training, das eine der befragten Personen erwähnt (B7: 39). Von weiteren zwei der ExpertInnen werden Kombinationen angesprochen, die es aktuell bereits mit dem ZRM[®] gibt. So zum Beispiel ZRM[®] in Verbindung mit Change Management oder das GUSI[®]-Präventionsprogramm (B7: 290, 307), die Kombination mit dem Thema Resilienz (B8: 194) oder ZRM[®] mit Pferden, Wandern oder der PSI-Theorie von Julius Kuhl (B7: 397-400).

Kategorie C2: Gestaltung und Beachtenswertes

Ein Punkt, den zwei der AchtsamkeitsexpertInnen betonen, wenn es um die Gestaltung und Kombination von Trainings mit achtsamkeitsbasierten Interventionen geht, ist, dass sich die Ziele vertragen oder zusammenpassen müssen (B1: 276-277; B4: 453-455), wobei

[...] es ist aber weniger dann die Kombination, sondern eher der Geist, aus dem irgendwas eingesetzt wird, ob sich sozusagen der Geist dessen, mit dem ich es kombiniere, mit dem Geist der Achtsamkeit verträgt [...] (ebd.)

Ein weitere Person aus dem AchtsamkeitsexpertInnenkreis gibt an, dass „*Menschen, die das unterrichten, auch eine eigene Praxis haben*“ sollen und man Achtsamkeit als Lehrender nicht in „*[...] einem Schnellsiedekurs [...]*“ lernen kann (B2: 384-385). Ebenso wäre es vielleicht gut

[...] wenn man sich einen Spezialisten dazu holt. [...] Ja, und sie machen eine Symbiose, dann hat es den besten Wert. (B2: 389-400)

Auch wird von einer Person aus dem AchtsamkeitsexpertInnenkreis unter anderem empfohlen zu jeder Übung „*[...] auch mir vorher die Intention klarzumachen. Wozu mache ich das? Und [...] die Übungen, und was man mit ihnen macht, maßzuschneidern*“ (B4: 315-316, 384-385).

Wie eine Person aus dem Kreis der AchtsamkeitsexpertInnen auch, geben zwei der ZRM[®]-ExpertInnen an, dass die Personen, die unterrichten „*[...] effektiv auch ausgebildet [...]*“ sein müssen, in den jeweiligen Methoden (B7: 365-366; B8: 208). Ebenso wie zwei der AchtsamkeitsexpertInnen bestätigt eine Person aus dem ZRM[®] ExpertInnenkreis die Wichtigkeit, dass die kombinierten Methoden nicht „*[...] im Denken in völlig unterschiedliche Richtungen gehen [...], die unterschiedliche Ergebnisse bringen würden, die miteinander konkurrieren*“ (B5: 345-348).

Ebenso wie eine Person der AchtsamkeitsexpertInnen betonen zwei der ZRM[®]-ExpertInnen die Klarheit, die hinter den eingesetzten Methoden stehen muss und das Wissen, warum man etwas macht. „*Aber für mich muss total klar sein, weshalb mach ich das?*“ (B8: 6), meint eine Person der ZRM[®]-ExpertInnen. Ebenso gibt die zweite Person an:

[...] das kommt halt drauf an, was man will. Also, was dieses Training, dieser Workshop, dieser Vortrag, dieses Seminar bewirken soll, und das ist, glaube ich, die erste Frage, die man sich stellen sollte. Was will ich bewirken? Und dann guckt man sich an, welche Methoden im ZRM[®] Grundkurs oder auch bei anderen ZRM[®] Methoden drin sind, welche Methoden bei anderen Methoden aus dem Achtsamkeitsbereich drin sind, die auch wissenschaftlich evaluiert sind, und dann kann man das doch zusammensetzen. So, wo man merkt, das ist das Wichtigste und das ist noch wichtig und dann kann man das zusammensetzen. (B7: 388-393)

Bzgl. der Gestaltung findet eine der befragten ZRM[®]-ExpertInnen „*[...] schon auch wichtig, dass man ein Seminar nicht überfrachtet*“. Dies vor allem weil der zeitliche Rahmen „*[...] oft sehr eng gesteckt*“ ist (B5: 325-326), was eine zweite Person bestätigt (B6: 329).

Der notwendige Rahmen wird als „[...] völlig offen“ (B8: 290) bezeichnet. Auch eine zweite Person meint zu den beachtenswerten Aspekten: „ZRM® lässt sich auch sehr spielerisch einsetzen, also von dem her muss man nichts beachten“ (B7: 313-314).

Die ZRM®-ExpertInnen geben bzgl. der Dauer von kombinierten ZRM® Trainings an, dass es immer darauf ankommt, was man erreichen will bzw. dies je nach Bedarf und Möglichkeiten zu gestalten ist (B6: 236-243; B7: 388; B8: 262). So wird erwähnt, dass es „[...] auch Weiterbildungen im ZRM [...]“ gibt, „[...] die dauern einen Tag“ (B7: 387-388), oder dass man „[...] aus einem Dreitäger locker dann einen Fünftäger machen [kann]“ (B8: 201).

So macht man

[...] zum Beispiel bloß die ersten zwei Teile vom ZRM und lässt dann den ganzen Transfer in den Alltag hinten wegfallen, wenn es die Zeit nicht erlaubt, ja, oder wenn der Bedarf [...] nicht da ist [...] Also das ist, je nach Zeit, die mir als Trainer zur Verfügung steht und als Bedarf [...] unterschiedlich zu betrachten. (B6: 237-243)

Eine weitere Person meint „da steht eigentlich alles offen“ (B8: 277) und

[...] das Thema mit der Dauer ist sowieso so. Also das heißt, was immer ich mache, wenn ich nur einen halben Tag mache, oder ob ich einen Tag mache, hat schon eine Wirkung. Wenn ich jetzt Dinge verlernen will, wenn ich eine Persönlichkeitsentwicklung machen will, dann geht es natürlich länger [...] Wenn ich etwas Neues lerne, geht es schneller, als wenn ich etwas Altes verlernen muss und wieder etwas Neues lernen. (B8: 251-258)

Als ein „[...] ganz schönes Setting“ wird die ursprüngliche Form mit „[...] fünf Sessions à drei Stunden [...]“ erwähnt. „Das hat den Vorteil, dass ich immer eine Woche dazwischen habe und etwas tiefer arbeiten kann, also dranbleiben kann [...] Das ist das extrem Schöne dran. Ich kann es ja dann spezifisch ausschreiben“ (B8: 272-278). Es wird darauf hingewiesen, dass im Business-Setting meist nur ein- bis zweitägige Seminare gebucht werden, und mehr Zeit „[...] natürlich Luxus“ ist (B8: 269-270). Es ist sich immer die Frage zu stellen, wie viel man investieren möchte (B8: 262), was man will (B7: 388), und bei Bedarf ist das Training auszudehnen (B8: 201-202) oder zu abzukürzen (B6: 237).

Konkrete Ideen der ZRM®-ExpertInnen zur Umsetzung gründen auf drei Arten der Gestaltung: einerseits ein Achtsamkeitstraining dem ZRM® Training vorzuschalten (B5: 93), Übungen in den ZRM® Prozess einzubauen (B5: 97-98; B6: 334; B7: 277) oder an das ZRM®-Training anzuschließen (B5: 101-104). „[M]an könnte zum Beispiel, bevor man startet

mit der Bildwahl, könnte man Übungen einbauen, um die Aufmerksamkeit oder die Aufmerksamkeit und die Wahrnehmung von Körper und Gefühlen zu steigern“ (B5: 178-180). Ebenso könnte z.B. ein Motto-Ziel gebildet werden „[...] mit dem Inhalt, ich möchte meine Achtsamkeitspraxis regelmäßig durchführen“ (B5: 58-59). Auch “[...] kann ich mir vorstellen, dass man in einer Achtsamkeitsübung mit diesem Motto-Ziel sitzt, wie man in der Achtsamkeitspraxis sagt, und hinspürt [...] das ist sicher noch einmal verstärkend für das Motto-Ziel“ (B5: 101-104). Ebenso besteht die Möglichkeit einzelne ZRM[®] Methoden in ein anderes Training einzubinden. „Und man kann zum Beispiel, nur wenn man die Affektbilanz einsetzt, bei einer anderen Methode und mit rein nimmt, dann hat man ja schon eine ZRM[®] Methode integriert“ (B7: 302-304).

Zwei weitere Punkte, welche die ZRM[®]-ExpertInnen ansprechen sind: 1. die Freiwilligkeit: „Also was ich zentral finde ist, dass es freiwillig ist [...] Erzwungene Achtsamkeit geht nicht“ (B8: 319, 326) sowie 2. die Transparenz in der Kommunikation, um offen anzusprechen, mit welchen Methoden gearbeitet wird. Hier soll man „[...] sagen woher kommt welche Methode [...]“ (B7: 309-310).

Nach der Darstellung der Daten, die mittels der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse generiert wurden, folgt im nächsten Kapitel die Interpretation und Diskussion dieser Ergebnisse.

4.5 Dateninterpretation und Diskussion der Ergebnisse

In Kapitel 4.4 wurden die Ergebnisse aus den acht ExpertInneninterviews dargestellt. Dabei wurden die Zusammenhänge und die Wechselwirkungen von Achtsamkeit und Selbstmanagement präsentiert sowie die Frage nach den wichtigsten achtsamkeitsbasierten Interventionen, Grundlagen und deren Dauer beantwortet. Ebenso wurde auf die Kombination von Achtsamkeit und dem Selbstmanagementtraining des ZRMs[®] eingegangen und beachtenswerte Aspekte und Umsetzungsmöglichkeiten aufgegriffen. Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse werden in diesem Kapitel die Ausführungen nun im Hinblick auf die zugrunde liegende Forschungsfragestellung, wie achtsamkeitsbasierte Interventionen mit dem Selbstmanagementtraining des ZRMs[®] verknüpft werden können, diskutiert und interpretiert. Die Interpretation zielt darauf ab, die Forschungsfrage abschließend zu beantworten sowie daraus eine Empfehlung zur Umsetzung abzuleiten.

Die Diskussion und Interpretation der Ergebnisse gliedert sich, wie auch die Darstellung der Ergebnisse, in drei Teile. Im ersten Teil werden die Ergebnisse hinsichtlich der Zusammenhänge diskutiert (Kapitel 4.5.1). Der zweite Teil beschäftigt sich mit

achtsamkeitsbasierten Interventionen und deren Dauer (Kapitel 4.5.2). Abschließend erfolgen die Diskussion bzgl. der Kombination von Achtsamkeit und des ZRMs[®] (Kapitel 4.5.3) sowie eine Zusammenfassung der zentralsten Punkte und die abschließende Beantwortung der Forschungsfrage (Kapitel 4.5.4).

4.5.1 Zusammenhänge beider Methoden

Im ersten Teil der Diskussion werden die Gemeinsamkeiten bzgl. der Rolle des Körpers, der Aufmerksamkeit und der Emotionen diskutiert, bevor auf die Schwierigkeiten der Teilnehmenden in beiden Methoden eingegangen wird. Abschließend finden sich in diesem Unterkapitel die Wechselwirkungen von Achtsamkeit und Selbstmanagement.

Körper

Dass der Körper eine wesentliche Rolle in beiden Methoden spielt, konnte bereits aus der Literatur entnommen werden. Das Thema Achtsamkeit bezog sich bereits in den frühen buddhistischen Lehren auf den Körper und dessen Empfindungen, und viele der achtsamkeitsbasierten Interventionen gründen auf Körperübungen bzw. Übungen zur Körperwahrnehmung (Grossman 2004: 117; Kabat-Zinn 2013: 86, 129; Rose und Walach 2009: 31). Auch in der Literatur des ZRMs[®] wird die Bedeutung des Körpers deutlich, basieren doch zentrale Werkzeuge im ZRM[®] auf den somatischen Markern (Storch und Krause 2017: 124, 126, 156). Die Wichtigkeit des Körpers hat auch die empirische Untersuchung gezeigt. Sieben der acht ExpertInnen geben die Rolle des Körpers als sehr groß oder zentral an. Interessant zeigt sich die unterschiedliche Auffassung bzgl. des Körpers. Die AchtsamkeitsexpertInnen beziehen ihre Antworten vor allem auf die Körperwahrnehmung sowie den Aufbau einer Beziehung zum Körper (B1: 11-12; B2: 30-31; B3: 70-73; B4: 329-334), wohingegen sich die Rolle des Körpers im ZRM[®] eher in den verschiedenen Schritten während des ZRM[®]-Prozesses zeigt (B5: 77-81; B6: 5-7; B7: 32-33, 107-111; B8: 1, 23-24, 36-40) sowie als Basis für Entscheidungen und Handeln erwähnt wird (B6: 7-8; B8: 12-15). Demnach wirkt der Körper im ZRM[®] fast als „Werkzeug“, denn ohne Körperwahrnehmung werden die zentralen Elemente des ZRMs[®] nicht möglich und es bedarf weiterer Schulung zur Wahrnehmung der körperlichen Empfindungen (z.B. in Form des Somatischen-Marker-Trainings). Demgegenüber nimmt der Körper in der Achtsamkeitspraxis eine passivere Rolle ein, die sich eher im Wahrnehmen, Beobachten und im Aufbau einer liebevollen Haltung zeigt, sowie Gegenwärtigkeit ermöglicht.

Überraschend haben die Aussagen von zwei der ZRM[®]-ExpertInnen gezeigt, dass aktuell keine Übungen zur Körperwahrnehmung im ZRM[®]-Training eingesetzt werden (B6: 16; B7:

46-47). Die anderen beiden ExpertInnen gaben jedoch den Einsatz von Übungen zur Körperwahrnehmung an (B5: 77; B8: 36-40). Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass zwar Übungen eingesetzt werden, diese jedoch nicht als Körperwahrnehmungsübungen erachtet werden. Auch besteht die Möglichkeit, dass unterschiedliche TrainerInnen auch unterschiedliche Übungen während des Trainings einsetzen und sich die Methoden diesbezüglich unterscheiden. Wichtig erscheint jedoch die Sensibilisierung von ZRM[®]-TrainerInnen auf Körperwahrnehmungsübungen, betonen doch zwei der ZRM[®]-ExpertInnen die Körperwahrnehmung als Grundvoraussetzung des ZRMs[®] (B6: 10-11; B8: 1). Ebenso geben alle vier der ExpertInnen die Schwierigkeiten der Teilnehmenden mit der Wahrnehmung des Körpers oder der Emotionen an (B5: 272-274; B6: 8-10; B7: 33-34, B8: 125-126). Weitere Schwierigkeiten, die von drei der ZRM[®]-ExpertInnen genannt werden, finden sich im Embodiment (B6: 162; B7: 209-210; B8: 169-170), wo ebenfalls der Körper das zentrale Element darstellt. Zur verbesserten Wahrnehmung sei hier auf das Somatische-Marker-Training hingewiesen, das es aktuell gibt, jedoch kann nicht davon ausgegangen werden, dass alle Teilnehmenden vor einem ZRM[®]-Training dieses Training absolvieren. Viele der Kursteilnehmenden werden erst im Laufe des ZRM[®]-Trainings auf ihre eigentliche Beziehung zum Körper und zur Körperwahrnehmung und damit auf mögliche Schwierigkeiten aufmerksam, und diese müssen dann während des Trainings soweit als möglich ausgeräumt werden, da dem ZRM[®]-Prozess sonst nur bedingt zu folgen ist. Warum sich die Schwierigkeit der Körper- und Emotionswahrnehmung vor allem im ZRM[®] zeigt, aber von keiner einzigen Person der AchtsamkeitsexpertInnen angesprochen wird, bleibt offen. Möglicherweise haben Personen, die an Achtsamkeitskursen und achtsamkeitsbasierten Programmen teilnehmen, bereits eine erhöhte Wahrnehmung gegenüber ihres Körpers, ihrer Empfindungen oder ihrer Bedürfnisse, weshalb sie auf das Thema Achtsamkeit ansprechen. Dies müssten weiterführende Forschungen verifizieren.

Für die Praxis wird jedenfalls die Wichtigkeit des Körpers- und der Körperwahrnehmung besonders deutlich, sowohl in achtsamkeitsbasierten Interventionen, als auch im ZRM[®]. Besonders für das ZRM[®] könnte es hilfreich sein, da hier die meisten Schwierigkeiten der Teilnehmenden bestehen, der Körperwahrnehmung im ZRM[®]-Training einen größeren Stellenwert einzuräumen, indem Übungen diesbezüglich ein- bzw. ausgebaut werden, um den Teilnehmenden einen einfacheren Zugang zum Körper und dessen Empfindungen zu gewähren und die vorliegenden Herausforderungen abzubauen.

Aufmerksamkeit und Emotionen

Aufmerksamkeit spielt, wie auch der Körper, bei beiden Methoden eine Rolle. Dies geben alle acht der ExpertInnen an, wobei die Wichtigkeit von den AchtsamkeitsexpertInnen noch

mehr hervorgehoben wird (B1: 79-80; B2: 194-195; B4: 38-39) als von den ZRM[®]-ExpertInnen (B5: 237; B6: 98; B8: 111-112). Dies ist wenig überraschend, geht doch in der Literatur hervor, dass Aufmerksamkeit mitunter die wichtigste Komponente der Achtsamkeit darstellt und als Voraussetzung für die Selbst- und Körperwahrnehmung als auch für die Emotionsregulation angesehen werden kann (Hölzel 2011a: 549). Daneben hat Aufmerksamkeit Einfluss auf kognitive, emotionale und behaviorale Fähigkeiten als auch auf physiologische Vorgänge und übt maßgeblichen Einfluss auf unsere Leistung, auf unsere Beziehungen und unser Wohlbefinden aus (Good et al. 2016: 116). Für die Praxis heißt das, dass angesichts der Bedeutung der Aufmerksamkeit, die Aufmerksamkeitsregulation und Aufmerksamkeitslenkung geschult werden sollten, noch bevor Körper und Körperwahrnehmungsübungen eingesetzt werden wird.

Wie in achtsamkeitsbasierten Interventionen auch, muss im ZRM[®]-Training, die Aufmerksamkeit immer wieder nach innen gerichtet werden, um Körpersignale oder Empfindungen wahrzunehmen, genauso wie die Aufmerksamkeit auch auf relevante Situationen im Alltag gelenkt werden muss (B5: 237-254; B6: 84-89; B7: 125-138; B8: 114-119). Wie Damasio betont muss eine grundlegende „Basisaufmerksamkeit“ vorhanden sein, um die somatischen Marker überhaupt wahrnehmen zu können (2018: 268 f.) und dass ohne Aufmerksamkeit keine somatischen Marker ins Bewusstsein gelangen werden (ebd.: 253). Wenn Hölzel (2011a: 549) die Aufmerksamkeit als Voraussetzung für die Selbst- und Körperwahrnehmung als auch für die Emotionsregulation definiert, muss davon ausgegangen werden, dass die Personen, die auch Schwierigkeiten bei der Körper- und Wahrnehmungsempfindung haben, ebenso Probleme bei der Aufmerksamkeitslenkung haben und damit dem ZRM[®] Prozess weniger gut folgen können und auch der Transfer in den Alltag weniger gut gelingt. Weiterführende Forschungen wären hier von Bedarf. Für die Praxis kann aus der Literatur, wie auch der Empirie, geschlussfolgert werden, dass angesichts der Bedeutung der Aufmerksamkeit, die Aufmerksamkeitsregulation und Aufmerksamkeitslenkung, besonders im ZRM[®], geschult werden sollte. In achtsamkeitsbasierten Interventionen werden Aufmerksamkeitsübungen als Basis bzw. als Mittelpunkt gesehen, die von Beginn an bereits eingesetzt werden (B1: 79-80; B3: 16-17; B4: 36). Im Verlauf des ZRM[®]-Trainings könnten diese noch vermehrte Anwendung finden und damit den ZRM[®] Prozess und den Transfer unterstützen.

Zu Emotionen geht aus der Empirie hervor, dass diese für sieben der acht ExpertInnen eine Rolle spielen. Zu diesem Thema räumen die ZRM[®]-ExpertInnen den Emotionen eine größere Rolle ein (B5: 19, 113; B6: 116-118; B8: 69-71) als die AchtsamkeitsexpertInnen. Letztere geben vor allem das Zulassen, die neutrale Beobachtung und die Akzeptanz im

Zusammenhang mit Emotionen an (B1: 181-185, 194-197; B2: 260-265; B3: 125-131; B4: 449-451).

Dies ist konsistent mit der Literatur und damit wenig überraschend, wo sich zeigt, dass zu Emotionen eher innerer Abstand genommen wird (Kabat-Zinn 2013: 365, 376 f.; Hölzel 2011a: 539, 545). Im Vergleich dazu werden die Emotionen von drei der ZRM[®]-ExpertInnen als sehr wichtig erachtet und als „[...] wichtigste Säule im Zürcher Ressourcen Modell“ (B5: 113) oder als „[...] Signalgeber [...]“ (B5: 19) bezeichnet. Damit zeigt sich, die größere Bedeutung der Emotionen im ZRM[®], wobei dies wahrscheinlich mitunter auch darauf zurückzuführen ist, dass diese Emotionen körperliche Signale und Empfindungen mit sich bringen, auf die sich im ZRM[®] gestützt wird und hier vor allem mit positiven Emotions- und Gefühlszuständen gearbeitet wird, welche für die Ressourcenaktivierung notwendig sind (Storch und Krause 2017: 139). Für die vierte Person sind „[...] Emotionen und Gefühle nichts weiteres als ein somatischer Marker [...]“ (B7: 67). Hier wird die unterschiedliche Begriffsdefinition deutlich. Im ZRM[®] wird häufig von „Affekten“ gesprochen (Storch und Krause 2017: 129 f.), wobei Storch und Krause auch „Gefühle“ als Oberbegriff angeben, der „sowohl Affekte als auch Emotionen“ (ebd.) umfasst. Ebenso gründen die somatischen Marker auf der Theorie von Damasio, der den „Körper als Bühne der Gefühle“ bezeichnet (2018: 213). In der vorliegenden Arbeit wurde nicht zwischen Emotionen und Gefühlen unterschieden und diese Begrifflichkeiten wurden synonym verwendet. Für die ExpertInnen hätte eine Begriffsdefinition möglicherweise ein besseres Verständnis gebracht.

Als Schwierigkeit bzgl. Emotionen geben zwei der ZRM[®]-ExpertInnen an, dass es zur Überwältigung von Gefühlen im ZRM[®]-Prozess kommen kann, dies vor allem, wenn es um die Wahrnehmung und die Erkenntnis über die eigenen Bedürfnisse geht (B6: 157-159; B7: 183-186). Vor allem aus der Achtsamkeitsforschung ist bekannt, dass es durch Achtsamkeitspraxis zur Desensibilisierung gegenüber negativen Affekten und Emotionen kommt (Esch 2014: 23) und der innere Abstand, der gegenüber diesen Emotionen eingenommen wird, zur besseren Handhabung dieser führt (Kabat-Zinn 2013: 376 f.).

Für die Praxis ist zu überlegen, ob der Wichtigkeit der Aufmerksamkeitsregulation Bedeutung eingeräumt wird und ob vor allem im ZRM[®] Übungen zur Aufmerksamkeitsregulation Körperwahrnehmungsübungen noch vorgeschaltet werden. Dies könnte erleichtern, dass ZRM[®] Teilnehmende ihre Aufmerksamkeit bewusst lenken und diese Aufmerksamkeit auch auf den Körper und dessen Empfindungen richten könnten. Bzgl. der Emotionen wird vor allem die Rolle im ZRM[®] deutlich, wo zur Ressourcenaktivierung ausschließlich mit guten Gefühlen und Emotionen gearbeitet wird. Hier ist vor allem nochmals der Gefühls- und

Emotionsbegriff zu hinterfragen und ob den Emotionen per se diese wichtige Rolle zukommt oder dies „nur“ auf die somatischen Marker zurückzuführen ist. Bzgl. der Schwierigkeiten der ZRM[®]-Teilnehmenden, oftmals von Gefühlen und Emotionen überwältigt zu werden, könnten achtsamkeitsbasierte Interventionen einen Beitrag leisten, damit diese mit mehr Abstand betrachtet werden können und das Auftreten der Emotionen als weniger bedrohlich oder überwältigend wahrgenommen wird.

Schwierigkeiten der Teilnehmenden

Zwei Schwierigkeiten, auf die Teilnehmende während eines ZRM[®]-Trainings stoßen können, wurden weiter oben bereits erwähnt. Einerseits wurde von allen vier ZRM[®]-ExpertInnen die Schwierigkeit der ZRM[®] Teilnehmenden bzgl. der Körperwahrnehmung bzw. der Wahrnehmung von Emotionen angesprochen (B5: 272-274; B6: 8-11; B7: 33-34; B8: 125-126), andererseits die auftretenden Emotionen, von denen Teilnehmende manchmal überwältigt werden (B6: 157-159; B7: 183-186). In beiden Fällen könnte Achtsamkeit Unterstützung bieten. Einerseits um einen bewussteren Umgang mit dem eigenen Körper, dessen Empfindungen und Emotionen aufzubauen und andererseits um Emotionen besser handhaben zu können.

Von den AchtsamkeitsexpertInnen wird vor allem die Schwierigkeit der Teilnehmenden hervorgehoben, die Zeit zur Achtsamkeitspraxis im Alltag zu finden sowie die Disziplin aufzubringen täglich zu üben (B1: 228; B4: 11; B5: 52-55). Hier könnte das ZRM[®], insbesondere die Motto-Ziele, wertvolle Hilfe bieten. Motto-Ziele erhöhen die Zielbindung, selbst bei unangenehmen Pflichten, sowie die Selbstmotivation (Weber 2013: 239 f.), was den Teilnehmenden die regelmäßige Übungspraxis erleichtern würde.

Achtsamkeit und Selbstmanagement

Als besonders interessant haben sich die Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und Selbstmanagement gezeigt. Die Literatur liefert wenig konkrete Ergebnisse in diesem Bereich. So spricht Pscherer (2019: 220) zwar davon, dass Achtsamkeit eine eigenständige Kompetenz von resilientem Selbstmanagement kennzeichnet, empirische Untersuchungen oder evaluierte Ergebnisse liegen hier jedoch nicht vor und wurden bis dato aus dem Bereich Selbstmanagement nahezu ausgeklammert. Auf die von Graf dargestellten Hauptbausteine des Selbstmanagements (Selbstverantwortung, Selbsterkenntnis und Selbstentwicklung, Graf 2019: 5) können aus der Literatur Rückschlüsse gezogen werden, dass Achtsamkeit für ein nachhaltiges Selbstmanagement von zentraler Bedeutung ist. Dies hat die empirische Untersuchung dieser Arbeit unterstrichen. Hier vor allem überraschend war die Aussage

einer Person aus dem AchtsamkeitsexpertInnenkreis, die meinte *„[i]m Grunde ist Achtsamkeit Selbstmanagement, könnte man tatsächlich auch sagen. Es könnte ein Synonym dafür sein“* (B1: 46-47). Achtsamkeit gleichbedeutend mit Selbstmanagement zu sehen, kann als durchaus naheliegend angesehen werden, wobei jedoch die jeweilige Definition sowohl von Achtsamkeit als auch von Selbstmanagement hier berücksichtigt werden muss.

Zwei weitere AchtsamkeitsexpertInnen haben Achtsamkeit als Grundvoraussetzung für Selbstmanagement angesehen (B2: 150; B3: 209-210), die dazu führen kann, sein Selbstmanagement zu verbessern (ebd.). Das Achtsamkeit von den AchtsamkeitsexpertInnen als bedeutend für das Selbstmanagement angesehen werden kann, war von dieser ExpertInnengruppe zu erwarten. Umso erstaunlicher war, dass auch zwei der ZRM[®]-ExpertInnen Achtsamkeit als Grundvoraussetzung für Selbstmanagement angegeben haben (B5: 13-22, 199-201; B8: 305-306) und die Bedeutung von Selbstmanagement nicht vor Achtsamkeit gereiht wurde. Eine Person der ZRM[®]-ExpertInnen sah die Wirkung in umgekehrter Weise, nämlich dass Selbstmanagement die Basis ist, um Achtsamkeit leben zu können (B6: 294).

Trotz dieser sehr eindeutigen Aussagen, müssen vor allem die jeweiligen Begriffsdefinitionen betrachtet werden, die in der empirischen, qualitativen Arbeit nicht eingegrenzt wurden. AchtsamkeitsexpertInnen verstehen unter Selbstmanagement vor allem die Fähigkeit, sich selbst aus einer Metaperspektive beobachten zu können, sich seiner Gedanken und Gefühle bewusst und nicht mehr Getriebener dieser zu sein, mit all dem Umgehen zu können, was einem begegnet und nicht mehr reaktiv zu handeln (B1: 40-53; B2: 125-126; B3: 73-77; B4: 155-167). D.h. die Definition von Selbstmanagement liegt der Definition von Achtsamkeit sehr nahe bzw. überschneiden sie sich. Im Gegensatz dazu gründet der ZRM[®]-Selbstmanagementbegriff auf der *„[...] Fähigkeit, die eigenen Handlungen und Aktivitäten so zu steuern, dass sie dem entsprechen, was man auch tun will“* (Storch 2015). Der Selbstmanagementbegriff von Storch (ebd.) ist ein wesentlich zielgerichteter, der Motivation und Handlungskompetenz erfordert, was von den AchtsamkeitsexpertInnen nur bedingt in dieser Weise gesehen wird.

Andererseits verstehen zwei der ZRM[®]-ExpertInnen sehr wohl unter Achtsamkeit das Sein im Moment (B5: 6; B8: 296). Zusätzlich wird von einer Person die liebevolle Haltung angesprochen (B8: 297). Von einer Person wird das Thema simpel betrachtet, indem sie meint, *„ihr müsst doch einfach bloß diese eine Sache, die ihr gerade tut, nur die machen und dann wäre im Prinzip schon das Thema Achtsamkeit erledigt“* (B6: 283-284). Dies kann

zweifelloos als eine Komponente der Achtsamkeit angesehen werden, vermisst jedoch die Gegenwärtigkeit, die Haltung als auch den inneren Beobachter (Bishop et al. 2004: 232 f.; Kabat-Zinn 2005: 4; Weiss, Harrer und Dietz 2019: 23).

Dass der Achtsamkeit Bedeutung im Selbstmanagement eingeräumt werden muss, geht klar aus der Empirie hervor und kann auch aus der Literatur abgeleitet werden. Demnach ist anzunehmen, dass Achtsamkeitstraining bzw. der Einsatz achtsamkeitsbasierter Interventionen die Kompetenzen eines wirksamen Selbstmanagements fördern und infolgedessen in Selbstmanagementtrainings Berücksichtigung finden sollten. Für das ZRM[®] Training kann das heißen, den von Storch und Krause (2017: 219) erwähnten „parallelen Lehrplan“ in ZRM[®]-Trainings, zur Förderung der Eigenwahrnehmung der Teilnehmenden (vgl. Kap. 3.3), auf achtsamkeitsbasierte Interventionen zu fokussieren und allen ZRM[®]-TrainerInnen in der Ausbildung näher zu bringen oder in Form einer Weiterbildung zugänglich zu machen. Weitere Ideen die aufgegriffen werden könnten, um der Achtsamkeit einen höheren Stellenwert im Selbstmanagementtraining des ZRM[®] einzuräumen, wären themenspezifische Angebote, die den Fokus auf Achtsamkeit richten. Weitere Möglichkeiten werden noch bei der Gestaltung und Umsetzung in Kapitel 4.5.3 diskutiert.

Auf der anderen Seite ist zu überlegen, ob ein ressourcenorientierter Ansatz in Achtsamkeitstrainings Unterstützung für die Teilnehmenden bieten könnte. In Achtsamkeitstrainings geht es primär um das Betrachten, Beobachten und Wahrnehmen mit einer offenen, akzeptierenden Haltung, weniger um die Veränderung von Dingen, wobei nicht ein Feststecken und Beibehalten alter, unheilvoller Muster oder Gewohnheiten gemeint ist. Im ursprünglichsten Sinne waren die Lehren Buddhas und die Praxis der Achtsamkeit zur Linderung bzw. Befreiung von Leid gedacht (Thera 2005: 8). Im edlen achtfachen Pfad (vgl. Kap. 2.1) ist neben der Praxis der Meditation und Achtsamkeit ebenso die „rechte Anstrengung“ ein Teil des Pfades, wo es unter anderem darum geht

[...] die bereits aufgestiegenen üblen, unheilsamen Dinge zu überwinden, [...] die noch nicht aufgestiegenen heilsamen Dinge zum Aufsteigen zu bringen, [...] die bereits aufgestiegenen heilsamen Dinge zu erhalten, nicht schwinden zu lassen, sondern zur Zunahme, Entwicklung, vollen Entfaltung zu bringen. (Nyanaponika 1989: 91)

Aus diesem Teil des achtgliedrigen Pfades kann entnommen werden, dass Achtsamkeit zur positiven Veränderung von Dingen eingesetzt werden soll. Dem widerspricht jedoch die Aussage, dass Achtsamkeit nicht mit Dingen kombiniert werden kann, die „[...] in Richtung [...] machen und primär verändern [...]“ gehen (B4: 438). Gleichzeitig bestätigt diese Person jedoch, dass mittels Achtsamkeit nicht nur irgendwas ausgehalten werden soll, „[...] wenn

man irgendwas von den Ursachen her verändern kann (B4: 448-449). Auf dieser Basis könnte hier das ZRM[®]-Training eine entscheidende Möglichkeit bieten, aus leidvollen Zuständen auszusteigen oder diese zu verringern und neue Verhaltensweisen zu entwickeln sowie Positives in sich zu fördern und auszubauen, was dem Geist der Achtsamkeit entsprechen und ein erfolgreiches Selbstmanagement initiieren würde.

4.5.2 Inhalte, Übungen und Dauer der achtsamkeitsbasierten Interventionen

Im folgenden Kapitel werden zunächst die achtsamkeitsbasierten Interventionen, Übungen und Grundlagen diskutiert, bevor anschließend auf die Dauer der Vermittlung dieser Bezug genommen wird.

Achtsamkeitsbasierte Interventionen und Grundlagen

Übersichtsarbeiten im Feld der achtsamkeitsbasierten Interventionen und den eingesetzten Programmen im betrieblichen Kontext zeigen, dass zum Großteil auf adaptierte MBSR-Programme, die entweder kürzer oder länger gestaltet werden und auf die jeweilige Zielgruppe ausgerichtet werden, zurückgegriffen wird (vgl. Kap. 2.3; Eby et al. 2017: 6; Jamieson und Tuckey 2017: 183). Die Notwendigkeit des Zuschneidens der Übungen und eingesetzten Interventionen auf die Zielgruppe haben auch zwei Personen der AchtsamkeitsexpertInnen bestätigt (B2: 8-9; B4: 385) und ist in dieser Form auch bei Crane et al. (2017: 993, vgl. Kap. 2.3) zu finden.

Dass alle vier der AchtsamkeitsexpertInnen den Bodyscan (B1: 135; B2: 172; B3: 85; B4: 379) und Atemübungen bzw. Atemmeditationen (B1: 135; B2: 182; B3: 83; B4: 240) einsetzen, stützen die bisherigen Ergebnisse von Eby et al. (2017) und Jamieson und Tuckey (2017). Ebenso setzen alle AchtsamkeitsexpertInnen Körperübungen und Körperwahrnehmungsübungen ein, zwei davon dezidiert in Form von Yogaübungen, die achtsam ausgeführt werden (B1: 136-138; B2: 175-177, B3: 55; B4: 290-293). Neben Yogaübungen ist achtsames Gehen, das von drei der ExpertInnen eingesetzt wird (B1: 163; B2: 71; B3: 89), ebenso im klassischen MBSR-Programm enthalten. Des Weiteren werden von allen der AchtsamkeitsexpertInnen Meditationen und Übungen zu Emotionen gelehrt (B1: 215-216; B2: 281-283; B3: 139-141; B4: 263-266), sowie von drei der ExpertInnen Übungen zu offenem Gewahrsein bzw. fokussierter Aufmerksamkeit (B1: 217; B3: 36-41; B4: 37-39). Diese empirischen Ergebnisse sind konsistent mit den bisherigen Befunden, zeigen die Ähnlichkeiten mit dem MBSR Programm sehr deutlich und geben damit einen eindeutigen Hinweis auf die wichtigsten achtsamkeitsbasierten Interventionen. Konkrete

Evidenzen, welche Interventionen unbedingt bestehen bleiben müssen und welche gegeben falls geändert, verkürzt oder weggelassen werden können und vor allem auch, welche Effekte sich daraus auf die Wirksamkeit ergeben, sind allerdings noch ausständig (Good et al. 2016: 134 f.; Jamieson und Tuckey 2017: 188).

Neben den formalen Übungen wie Bodyscan, Atemübungen etc., wird in der Literatur ebenso die informelle Anwendung von Achtsamkeit, d.h. bei Aktivitäten des täglichen Lebens, deutlich und betont (Ernst et al. 2009: 297; Grossman 2011: 12; Kabat-Zinn 2013: 22). Dies sprechen auch drei der AchtsamkeitsexpertInnen an (B1: 7; B2: 45-47; B4: 403-404), wobei sich hier auch die meisten Schwierigkeiten für die Teilnehmenden ergeben (B1: 228; B4: 486; B5: 2). Hier kann auf die Empfehlung einer Person der AchtsamkeitsexpertInnen Rücksicht genommen werden, indem man Übungen im Alltag einsetzt, die keine zusätzliche Zeit kosten (B4: 469) bzw. kann durch das ZRM[®] Abhilfe geschaffen werden, indem sich ein Motto-Ziel für diese tägliche Übungspraxis gebildet wird.

Die Empirie hat zudem gezeigt, dass neben achtsamkeitsbasierten Interventionen weitere grundlegende Inhalte zu Achtsamkeit vermittelt werden, wie Definitionen und Theorien (B3: 12-13; B4: 27, 59), Studien und Forschungsergebnisse (B1: 8; B2: 32). Die Haltung sowie die Autoreaktivität sind zwei weitere Aspekte, die angesprochen werden müssen (B1: 17, 28-29; B4: 46, 154). Zu den Grundlagen sind bei den aktuellsten Studien und Übersichtsarbeiten, die bis zum Jahr 2017 reichen, keine Informationen ersichtlich. Diese beziehen sich nur auf die eingesetzten Programme und schließen konkrete Inhalte zumeist aus. Im Curriculum des MBSR-Programmes (Santorelli et al. 2017) ist jedoch sehr wohl von den oben genannten Inhalten zu lesen, was die Vermittlung dessen nahelegt.

Schlussfolgernd ist festzuhalten, dass bei der Verknüpfung von achtsamkeitsbasierten Interventionen und dem ZRM[®] vor allem der Bodyscan, Atem- und Körperübungen, Gehmeditationen sowie Meditationen zu offenem Gewahrsein, zu Emotionen und zu den fünf Sinnen einzusetzen sind. Es ist empfohlen, die Übungen auf die Zielgruppe zuzuschneiden und ebenso Grundlagen wie Definitionen, Theorien und Forschungsergebnisse zu präsentieren, sowie die KursteilnehmerInnen anzuhalten, informelle Achtsamkeitsübungen während des Alltags einzubauen. Hier kann ein Motto-Ziel unterstützen, um mehr Zielbindung und Motivation für die tägliche Praxis zu generieren.

Dauer der Achtsamkeitsinhalte

Die bisherigen wissenschaftlichen Übersichtsarbeiten sprechen von einer durchschnittlichen Dauer der achtsamkeitsbasierten Interventionen von rund sieben bis acht Wochen, bei einer

wöchentlichen Anwesenheitszeit von ca. eineinhalb bis zwei Stunden pro Kurseinheit und einer Gesamtstundenanzahl von rund 14 bis 16 Stunden (vgl. Kap. 2.3; Virgili 2015: 330; Carmody und Bear 2009: 630; Eby et al. 2017: 7). Dies zeigt, dass die Mehrzahl der achtsamkeitsbasierten Programme in verkürzter Form angeboten werden, als das der standardisierte 26-stündige MBSR-Kurs vorgibt. Die große Bandbreite der Kursformate, die in der Literatur von einem Tag bis hin zu 52 Wochen reichen (Eby et al. 2017: 7), zeigte sich in ähnlicher Form in der empirischen Untersuchung dieser Arbeit, wobei die angegebene Wochenzahl zehn Wochen nicht überstieg und damit deutlich geringer ausfiel. Die ExpertInnen gaben Kurzformate wie Vorträge von 90 Minuten an, Workshops mit wenigen Stunden, Kurse mit zwei bis vier Tagen, wie auch wöchentliche Kurse mit bis zu zehn Wochen (B1: 31; B2: 64-83; B3: 22; B4: 9-10). Eine Person bezeichnet jedoch zweitägige Kurse als „[...] *Standardformat* [...]“ (B4: 9-10). Virgili (2015: 332) kam in seiner Arbeit zu dem Schluss, dass vier- bis sechswöchige Kursformate die gleichen Effekte aufwiesen wie die achtwöchigen Kurse, und die Effektivität von achtsamkeitsbasierten Interventionen unabhängig von der Wochendauer, der Anzahl der Kurseinheiten und der Gesamtdauer ist, was die unterschiedlichen Aussagen der ExpertInnen damit begründen könnte.

Bzgl. der Länge der einzelnen Interventionen und Übungen wurde in den oben genannten Übersichtsarbeiten keine Aussagen getroffen, umso informativer waren die Ausführungen der ExpertInnen. Dass vor allem die Dauer zu Beginn der Übungen niedrig gehalten werden soll, gaben zwei der ExpertInnen an. Sie empfehlen anfangs eher wenige Minuten (B3: 59; B4: 379-383), die die Übungen dauern sollen, um die Dauer dann sukzessive zu steigern. Eine andere Person aus dem AchtsamkeitsexpertInnenkreis gibt jedoch an, dass die meisten Übungen „*schon zwischen einer halben Stunde und sagen wir 45 Minuten*“ (B2: 186-189) dauern. Die große Bandbreite von „[...] *vielleicht drei Atemzüge* [...]“ (B4: 387) bis hin zu „[...] *45 Minuten*“ (B2: 189) zeigt die weiterhin bestehend bleibende Frage nach der gebotenen Dosierung einzelner Übungen.

Wie auch aus der Literatur hervorgeht, weisen die AchtsamkeitsexpertInnen auf die nötige Übungsdauer zu Hause bzw. im Alltag hin. In der Übersichtsarbeit von Carmody und Baer (2009: 634) zeigte sich eine durchschnittliche Übungslänge von 45 Minuten an sechs Tagen die Woche. Die hier befragten AchtsamkeitsexpertInnen geben eine Empfehlung von rund zehn bis zwanzig Minuten Übungsdauer pro Tag an (B1: 96-97; B2: 250-251) bzw. den Einbau von kurzen Übungen zwischendurch (B2: 247), die besser sind, als gar nicht zu üben (B4: 393), was wiederum einen geringeren Wert darstellt, als die bisherigen Evidenzen zeigen.

Aus der empirischen Untersuchung dieser Arbeit resultiert die etwas kürzere Kurs- als auch Übungsdauer als die bisherigen empirischen Arbeiten verzeichnen. Für die Verknüpfung von achtsamkeitsbasierten Interventionen und dem ZRM[®] kann sich am Durchschnitt der rund 14- bis 16-stündigen Kursformate oder den vier bis sechswöchigen (acht bis zwölf Stunden) Kursen orientiert werden, wobei anzumerken ist, dass die Länge der Intervention und die Stundendauer nicht von ausschlaggebender Bedeutung ist. Die Länge der einzelnen Übungen sollte zu Beginn von geringer Dauer sein und Schritt für Schritt gesteigert werden, genauso wie die Teilnehmenden dazu angehalten werden sollten, neben den formalen Achtsamkeitsübungen ebenso informelle Achtsamkeitsübungen in ihren Alltag einzubauen, im Ausmaß von mindestens zehn bis zwanzig Minuten täglich.

4.5.3 Kombination von Achtsamkeit und dem ZRM[®]

Im letzten Unterkapitel der Diskussion und Interpretation der Ergebnisse, reihen sich die Einschätzungen und Bewertungen der ExpertInnen zur Kombination der jeweiligen Methoden, sowie die mögliche Gestaltung und Umsetzung von achtsamkeitsbasierten Interventionen mit dem ZRM[®], samt Dauer und zu beachtenden Aspekten.

Die große Offenheit der ExpertInnen bzgl. der Kombination der jeweiligen Methode, mit anderen Ansätzen oder Trainings war erstaunlich und konnte in dieser Form nicht erwartet werden. Drei der AchtsamkeitsexpertInnen stehen einer Kombination von Achtsamkeit mit anderen Trainings offen gegenüber (B2: 368; B3: 230-231; B4: 435-436) und merken die vielen Bereiche an, die mit Achtsamkeit verknüpft werden können (B2: 368) und die zusätzliche Perspektive und Qualität, die durch Achtsamkeit eingebracht wird (B3: 220-221; B4: 430-433). Dies bestätigt auch Good et al. (2016: 135), die auf die Vorteile und Synergien hingewiesen haben, welche sich durch die Verknüpfung von Achtsamkeit mit anderen Trainings ergeben können und die Unterstützung, die Achtsamkeit bieten kann, um andere Programme wirksamer zu gestalten. Vorbehalte, die zwei der AchtsamkeitsexpertInnen ansprechen, fallen in jene Bereiche, wo es um Effizienzsteigerung geht oder das Aushalten von leidvollen Zuständen (B1: 267; B4: 443-445). Hier ist zu beachten, dass sich die Ziele bzw. der Geist der angestrebten Kombinationen vertragen oder zusammenpassen müssen (B1: 276-277; B4: 455). Dies ist auch einer Person der ZRM[®] ExpertInnen wichtig, damit es nicht zu unterschiedlichen Ergebnissen kommt oder die Methoden miteinander konkurrieren (B5: 346-348).

Noch deutlicher ist das Ergebnis bei den ZRM[®] ExpertInnen ausgefallen, die sich alle vier als offen bzgl. der Kombination des ZRM[®] gezeigt haben (B5: 323; B6: 198-199; B7: 268; B8:

193-194). Drei davon brachten dies auch sehr deutlich und positiv zum Ausdruck. Für zwei der ExpertInnen gründet dies auch darauf, dass das ZRM[®] bereits eine Kombination aus unterschiedlichsten Methoden ist (B6: 187-188; B8: 190). Eine Einschränkung hier, die von einer Person angemerkt wurde, ist die strikte Trennung in der ZRM[®] Ausbildung, weil man nicht will, dass mögliche Unschärfen, auf das ZRM[®] zurückfallen (B6: 211-226). Dies steht jedoch im Widerspruch mit einer weiteren Aussage aus dem ZRM[®]-ExpertInnenkreis. Diese Person gibt an, dass sie das „[...] auch immer wieder in unseren Ausbildungen [haben], das dann Kombinationen stattfinden [...]“ (B7: 268-270). Möglicherweise ist gemeint, dass in der Ausbildung zum/zur zert. ZRM[®]-TrainerIn, alleinig das ZRM[®] vermittelt wird und Teilnehmende dann Kombinationen vornehmen.

Grundsätzlich finden die ExpertInnen Achtsamkeit und das ZRM[®] als stimmig und eine gute Kombination bzw. empfinden es als guten Ansatz (B4: 493-495; B5: 351-355; B6: 356). Vorteile, welche von den ZRM[®]-ExpertInnen gesehen werden, sind vor allem die verbesserte Wahrnehmung der Emotionen, der Körpersignale und der Bedürfnisse (B5: 30-32; B6: 315-317). Für die Praxis ist auf die Empfehlung der AchtsamkeitsexpertInnen zu achten, dass die Kombination, dem Geist der Achtsamkeit nicht widerspricht. Im Falle des ZRM[®] kann dies nahezu ausgeschlossen werden, da das ZRM[®] als „Hilfe zur Selbsthilfe“ verstanden wird, streng ressourcenorientiert vorgeht und dabei hilft, selbstbestimmt zu handeln (Storch und Krause 2017: 9). Die Hilfe zur Selbsthilfe kann als ein Schritt aus dem Leiden aufgefasst werden, dass der zentrale Inhalt in Buddhas Lehren war und die gesamte Entwicklung der Achtsamkeit darauf gründet (Thera 2005: 8). Auch selbstbestimmtes Handeln lässt sich zum Thema Achtsamkeit wiederfinden. Selbstbestimmtes Handeln heißt, nicht mehr nach gewohnheitsmäßigen, automatisieren und reaktiven Mustern zu handeln, sondern daraus aussteigen zu können, was einen weiteren essentiellen Aspekt der Achtsamkeit darstellt (Bishop 2004: 232).

Ein zentraler Punkt, der bei der Kombination von achtsamkeitsbasierten Interventionen und dem Selbstmanagementtraining des ZRM[®] beachtet werden muss, ist die Ausbildung der Lehrenden. So müssen diese in der jeweiligen Methode, die sie unterrichten ausgebildet sein, bzw. ist es auch möglich, sich gegebenenfalls eine/n jeweiligen ExpertIn dazu zu holen (B2: 10; B7: 365-366; B8: 208). Die AchtsamkeitsexpertInnen brauchen neben der Ausbildung auch eine eigene, fortwährende Übungspraxis (B2: 376-377). Dies bestätigt auch die Literatur in dieser Form (Crane et al. 2017: 995).

Sowohl die AchtsamkeitsexpertInnen als auch die ZRM[®]-ExpertInnen sprechen die Intention an, die hinter den eingesetzten Übungen oder dem kombinierten Training steht und die klar

sein muss (B4: 315-31; B7: 388; B8: 214-215). Aus dieser grundsätzlichen Überlegung heraus, was bewirkt und erzielt werden soll, gehen dann die Methoden und Übungen, als auch die Dauer hervor. Zusätzlich wird der Einsatz von evaluierten Methoden empfohlen (B7: 392), was auch im Achtsamkeitsbereich von ExpertInnen nahe gelegt wird, um die Effektivität zu gewährleisten und keine negativen Effekte zu generieren (Jamieson und Tuckey 2017: 183, 187).

Bzgl. der Dauer und der Gestaltung war die empirische Untersuchung sehr erkenntnisreich und die zahlreichen, nahezu uneingeschränkten Gestaltungsmöglichkeiten der Verknüpfung von achtsamkeitsbasierten Interventionen und dem ZRM[®], wurden deutlich. Der Umfang bzw. das Ausmaß an Stunden ist offen und je nach Bedarf und Möglichkeiten zu gestalten (B6: 236-243; B7: 388; B8: 262). Dies kann von eintägigen bis zu fünftägigen Seminaren oder mehrwöchigen Kursen reichen (B7: 387-388; B8: 202). Der Einsatz des ZRM[®] ist dabei höchst individuell und das Training kann ausgedehnt oder abgekürzt werden (B6: 237; B7: 383-386; B8: 251-258). Es kann der gesamte Kursablauf herangezogen werden, es können einzelne Methoden oder Phasen aus dem ZRM[®] verwendet werden oder es können auch Phasen ausgenommen werden (B6: 237; B7: 302-304). Auch eine digitale Begleitung kann in Erwägung gezogen werden (B8: 290). Als wichtig wird jedoch erachtet, Seminare nicht zu überfrachten (B5: 344). Vor allem der Ausbildung der Lehrenden muss Beachtung geschenkt werden. So müssen diese in beiden Methoden ausgebildet sein oder es wird mit zwei TrainerInnen gearbeitet. (B2: 384-385, 389-400; B7: 365-366; B8: 208).

Für die Umsetzung und die Praxis hat sich aus der Empirie gezeigt, dass achtsamkeitsbasierte Interventionen dem ZRM[®]-Training vorgeschaltet (B5: 93), in den ZRM[®] Prozess eingebaut (B5: 97-98, B6: 334; B8: 277) oder an das ZRM[®]-Training angeschlossen werden können (B5: 101-104). Ebenso kann die Einbindung des ZRM[®] - oder Teile davon - in bestehende achtsamkeitsbasierte Interventionen eine erfolgsversprechende Möglichkeit bieten. Zur gänzlich nachfolgenden Arbeit mit achtsamkeitsbasierten Interventionen, angeschlossen an das ZRM[®]-Training sei erwähnt, dass dies jedoch als weniger sinnvoll erscheint, da den Teilnehmenden damit der ZRM[®]-Prozess nicht erleichtert wird. Wenn achtsamkeitsbasierte Interventionen vor dem ZRM[®]-Training bzw. im ZRM[®]-Training kennengelernt werden, sind die Teilnehmenden jedenfalls anzuhalten, auch nach Trainingsende diese Interventionen einzusetzen und Achtsamkeit im täglichen Leben zu üben (B1: 7; B2: 52-54; B4: 480). Wie eine Person erwähnt hat, könnte möglicherweise die Meditation mit dem Motto-Ziel, dieses Ziel nochmals verstärken (B5: 101-104).

Nach der Diskussion und Interpretation der Ergebnisse, folgt schließlich eine zusammenfassende Darstellung der zentralsten Aspekte bzgl. der Verknüpfung von achtsamkeitsbasierten Interventionen mit dem Selbstmanagementtraining des Zürcher Ressourcen Modells und beantwortet damit, die zu Beginn der Arbeit aufgeworfene Forschungsfrage.

4.5.4 Zusammenfassung

Mithilfe der empirischen Untersuchung konnte eine Antwort auf die Forschungsfrage gefunden werden, wie achtsamkeitsbasierte Interventionen mit dem Selbstmanagementtraining des Zürcher Ressourcen Modells verknüpft werden können. Die Empirie hat die vielfältigen Möglichkeiten dazu aufgezeigt, welche abschließend nochmals dargestellt werden und die Forschungsfrage beantworten.

Achtsamkeitsbasierte Interventionen und das Zürcher Ressourcen Modell können höchst flexibel und individuell miteinander eingesetzt werden können. Die Dauer kann von eintägigen Formaten über mehrtägige reichen, genauso wie wöchentliche Kurse in Erwägung gezogen werden können. Die Wirkung und Effektivität der achtsamkeitsbasierten Interventionen ist dabei nicht vom Stundenausmaß abhängig, bestätigt sowohl die Empirie als auch die Literatur. Die Dauer muss an die jeweiligen Gegebenheiten angepasst werden. Vor allem der Bodyscan, Atem- und Körperübungen sowie Gehmeditationen und Meditationen zu offenem Gewahrsein, zu Emotionen und zu den fünf Sinnen sind seitens der achtsamkeitsbasierten Interventionen einzusetzen, die anfangs eine geringe Dauer aufweisen und stufenweise gesteigert werden sollen. Ebenso sind Grundlagen wie Definitionen, Theorien und Forschungsergebnisse zu präsentieren sowie die Kursteilnehmenden anzuhalten informelle Achtsamkeitsübungen, wenn auch nur in geringer Dauer, während des Alltags einzubauen.

Seitens des ZRM[®] können der gesamte ZRM[®]-Prozess, einzelne Phasen oder lediglich einzelne Elemente aus dem ZRM[®] eingesetzt und das Training damit verkürzt oder verlängert werden. Es besteht die Möglichkeit achtsamkeitsbasierte Interventionen dem ZRM[®]-Training vorzuschalten, Übungen in den ZRM[®]-Prozess einzubauen, oder auch im Anschluss des ZRM[®]-Trainings noch mit achtsamkeitsbasierten Interventionen zu arbeiten. Jedenfalls ist die Transparenz über die eingesetzten Methoden zu gewährleisten. Daneben ist zu beachten, ausgebildete TrainerInnen in beiden Methoden einzusetzen oder gegebenenfalls mit zwei TrainerInnen zu arbeiten sowie Klarheit über die Intention und die erwünschten Wirkungsweisen zu haben. Im weiteren Verlauf sind das Training demnach an

die jeweilige Zielgruppe und an die Gegebenheiten anzupassen und Elemente und Übungen zu wählen, welche das jeweilige Ziel unterstützen. Dabei soll auf evaluierte Methoden zurückgegriffen werden. Dass die jeweiligen Verknüpfungen und Kombinationen einander ergänzen und miteinander übereinstimmen, muss sichergestellt werden, damit diese nicht miteinander in Konkurrenz stehen, konträre oder widersprüchliche Ziele verfolgen.

Ferner lässt sich festhalten, dass enge Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und Selbstmanagement bestehen und Achtsamkeit als Basis für Selbstmanagement angesehen werden kann. Der Körper als zentrales Werkzeug nimmt in beiden Methoden große Wichtigkeit ein. In achtsamkeitsbasierten Interventionen werden vor allem Übungen zur Körperwahrnehmung eingesetzt, im ZRM[®] wird der Körper für den gesamten ZRM[®]-Prozess als Signalgeber benötigt. Gleichzeitig treten hier bei den ZRM[®]-Teilnehmenden die größten Schwierigkeiten auf. Die Aufmerksamkeit und die Aufmerksamkeitslenkung werden als Basis der Achtsamkeit angesehen und in achtsamkeitsbasierten Interventionen stets eingesetzt. Auch im ZRM[®]-Prozess findet Aufmerksamkeitslenkung statt, und die Aufmerksamkeit muss sich immer wieder nach innen richten. Den Emotionen kommt im ZRM[®] vermehrte Bedeutung zu, in achtsamkeitsbasierten Interventionen wird eher innerer Abstand dazu genommen. Vor allem die ZRM[®]-ExpertInnen berichten von einer Überwältigung von Emotionen, zu denen es bei manchen Teilnehmenden kommen kann. Auf der Seite der AchtsamkeitsexpertInnen wird von der Schwierigkeit berichtet, Zeit im Alltag für die tägliche Achtsamkeitspraxis zu finden.

Die ExpertInnen zeigten eine große Offenheit bzgl. der Kombination der beiden Trainings. So werden die beiden Methoden als stimmig empfunden und Vorteile in einer Kombination gesehen. Ein verknüpftes Training mitsamt achtsamkeitsbasierter Interventionen sowie Elementen aus dem ZRM[®] bietet eine vielversprechende Möglichkeit, die Schwierigkeiten der Teilnehmenden auf beiden Seiten zu beseitigen bzw. zumindest zu mildern. So könnten achtsamkeitsbasierte Interventionen zu einer verbesserten Fähigkeit der Aufmerksamkeitslenkung, der Körperwahrnehmung und der Emotionsregulation führen, was den ZRM[®]-Prozess und die Teilnehmenden darin unterstützen würde. Umgekehrt könnte das ZRM[®] helfen, achtsamkeitsbasierte Interventionen ressourcenorientierter zu gestalten, aus leidvollen Zuständen auszusteigen und gleichzeitig die Motivation für die tägliche Übungspraxis zu erhöhen.

Die zu Beginn der Arbeit aufgeworfene Forschungsfrage konnte, wie vorhergehend beschrieben, mit der gewählten Methodik der ExpertInneninterviews beantwortet werden und liefert damit einen Beitrag zur Erkenntnis des Forschungsgegenstandes und der

Verknüpfung achtsamkeitsbasierter Interventionen mit dem Zürcher Ressourcen Modell. Die offen gebliebenen Fragen werden im nächsten Kapitel bearbeitet, wo auch das Fazit mit Schlussfolgerungen für die Praxis, den Grenzen der Arbeit sowie einem Ausblick erfolgt.

5 Fazit und Ausblick

Den Ausgangspunkt dieser Arbeit stellen die zunehmenden Herausforderungen bzgl. Stress und psychischen Drucks am Arbeitsplatz dar, denen Mitarbeitende in der heutigen Zeit aufgrund von stetigem Wettbewerbs-, Termin- und Leistungsdruck vielfach ausgesetzt sind. Organisationen und Betriebe begegnen dieser Herausforderung häufig mit Achtsamkeits- oder Selbstmanagementtrainings, die im Zuge von Personalentwicklungsmaßnahmen oder Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung die Leistung, Produktivität und Gesundheit der Mitarbeitenden aufrechterhalten sollen.

Die Differenzierung zwischen Achtsamkeits- und Selbstmanagementtrainings kostet die Organisationen zusätzliche zeitliche, wirtschaftliche und personale Ressourcen, und auf der Seite der Teilnehmenden geht die Trennung der beiden Themengebiete mit einer verminderten Methoden- und Anwendungskenntnis einher. Daneben werden bei genauerem Blick jedoch einige Gemeinsamkeiten deutlich: So werden in beiden Trainings Körperwahrnehmung, Aufmerksamkeit und Emotionen angesprochen sowie die Haltung und Selbstregulationsfähigkeit. Die der vorliegenden Arbeit zugrundeliegende Forschungsfrage gründet daher auf dem Prozess der Verknüpfung von achtsamkeitsbasierten Interventionen mit Selbstmanagement und der Frage, wie achtsamkeitsbasierte Interventionen mit dem Selbstmanagementtraining des Zürcher Ressourcen Modells verknüpft werden können. Ziel der Arbeit ist es, diese Frage beantworten zu können und daraus eine Handlungsempfehlung für die Praxis abzuleiten, um in Zukunft Organisationen und Betrieben ein kombiniertes Training zur Verfügung stellen zu können, das das Repertoire an Personalentwicklungs- und betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen erweitert.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde im ersten Teil der Arbeit ein Überblick über die aktuelle Literatur und den Forschungsstand zu Achtsamkeit und achtsamkeitsbasierten Interventionen gegeben, deren Ursprünge dargestellt sowie Achtsamkeit und achtsamkeitsbasierte Interventionen zunächst definiert. Den Ausführungen schlossen sich die Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und Selbstmanagement an, bevor auf die theoretischen Hintergründe und Ausführungen zum Zürcher Ressourcen Modell eingegangen wurde. Die Theorie und Grundlagen zum ZRM[®] wurden erörtert und der Ablauf des ZRM[®]-Trainings mit seinen fünf Phasen dargestellt.

Im zweiten, empirischen Teil der Arbeit wurde auf einen qualitativen Forschungsansatz zurückgegriffen, um die Forschungsfrage beantworten zu können. In acht teilstrukturierten, leitfadengestützten ExpertInneninterviews wurden vier AchtsamkeitsexpertInnen und vier ZRM[®]-ExpertInnen zur Verknüpfung von achtsamkeitsbasierten Interventionen und dem

ZRM[®] befragt. Beide ExpertInnengruppen wurden zur Möglichkeit der Kombination der Trainings, zu den Zusammenhängen zwischen Achtsamkeit und Selbstmanagement sowie zur Rolle von Körper, Aufmerksamkeit und Emotionen interviewt. Weiters beantworteten die AchtsamkeitsexpertInnen die Frage nach den wichtigsten Grundlagen, achtsamkeitsbasierten Interventionen und deren Dauer. Die Auswertung der dabei generierten Daten erfolgte mittels der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring.

Die Ergebnisse zeigten eine große Offenheit und Befürwortung der Verknüpfung von achtsamkeitsbasierten Interventionen mit dem Zürcher Ressourcen Modell. Die Gestaltung ist dabei höchst individuell und muss auf das Publikum und die Gegebenheiten bzgl. der Dauer und des Formats zugeschnitten werden. Bzgl. achtsamkeitsbasierter Interventionen und Übungen sind vor allem Bodyscan, Atem- und Körperübungen und Meditationen im Gehen, zu offenem Gewahrsein, zu Emotionen und den fünf Sinnen einzusetzen. Auch sind die Vorstellung von Theorien und Forschungsergebnissen empfohlen sowie die Teilnehmenden anzuhalten, Achtsamkeit im täglichen Leben zu üben. Bei der Verknüpfung von achtsamkeitsbasierten Interventionen mit dem Zürcher Ressourcen Modell ist vor allem auf den Einsatz von ausgebildeten Lehrenden in beiden Methoden und die Klarheit über die eingesetzten Methoden und die erwünschte Wirkung zu achten. Die Übereinstimmung der Inhalte muss gewährleistet werden, damit diese keine widersprüchlichen Ziele verfolgen.

Die ZRM[®]-ExpertInnen sehen in der Verknüpfung der beiden Themengebiete vor allem Vorteile für die Teilnehmenden bzgl. einer verbesserten Wahrnehmung von Körpersignalen, Emotionen und Bedürfnissen, die aus der Achtsamkeitspraxis resultieren und welche die größten Schwierigkeiten im ZRM[®]-Training darstellen. Umgekehrt kann das ZRM[®] bei Schwierigkeiten der Teilnehmenden in achtsamkeitsbasierten Programmen Unterstützung bieten, in dem es die Motivation zur täglichen Übungspraxis mithilfe von Motto-Zielen fördert. Ferner hat die empirische Untersuchung die Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und Selbstmanagement aufgezeigt, welche sich als sehr eng herausgestellt haben. So wird von der Mehrheit der ExpertInnen Achtsamkeit als Grundvoraussetzung für Selbstmanagement gesehen oder Achtsamkeit mit Selbstmanagement gleichgesetzt. Dem Körper, der Aufmerksamkeit und den Emotionen kommt dabei in beiden Methoden eine wichtige und unerlässliche Rolle zu.

Die bisher in der Literatur dokumentierte Bedeutung der Körperwahrnehmung, der Aufmerksamkeitslenkung und der Emotionsregulation zum Thema Achtsamkeit wurde in der empirischen Untersuchung untermauert, ebenso die Wichtigkeit des Körpers im ZRM[®]. Bzgl.

der achtsamkeitsbasierten Interventionen hat sich gezeigt, dass die von den ExpertInnen empfohlenen Übungen und Inhalte konsistent mit der bisherigen Literatur und Forschung sind und sich vor allem auf adaptierte Versionen und Übungen des MBSR-Programmes beziehen. Bzgl. des Umfangs der achtsamkeitsbasierten Interventionen hat sich in der empirischen Forschung eine etwas geringere empfohlene Dauer gezeigt, als dies bisher in der Literatur erwähnt wird, vor allem in Bezug auf die Länge der einzelnen achtsamkeitsbasierten Übungen als auch auf den Zeitraum der Übungspraxis. Die große mögliche Bandbreite an unterschiedlichen Kursformaten geht jedoch mit der Literatur einher. Neue Erkenntnisse lieferte die Forschung in mehreren Bereichen: Einerseits in Bezug auf die Schwierigkeiten der Teilnehmenden, sowohl in achtsamkeitsbasierten Programmen als auch im ZRM[®], andererseits zu den Zusammenhängen zwischen Achtsamkeit und Selbstmanagement. Daneben konnten wertvolle Ergebnisse zur Kombination der beiden Methoden generiert werden, die bis dato in der Literatur keine Berücksichtigung fanden. Diese Erkenntnisse sind vor allem für die Praxis relevant und werden im nächsten Kapitel gesondert dargestellt, bevor auf die Begrenzungen der Forschung und die offenen Fragen eingegangen wird.

5.1 Schlussfolgerungen für die Praxis

Aus den oben genannten Ergebnissen und Erkenntnissen bieten sich vor allem Überlegungen für die Praxis an. Auf Seiten des ZRM[®] kann aufgrund der großen Relevanz von Achtsamkeit für das persönliche Selbstmanagement empfohlen werden, achtsamkeitsbasierte Interventionen in den ZRM[®]-Prozess einzubauen. Dies kann sowohl in Form eines kombinierten Trainings erfolgen, als auch ergänzend zum parallelen Lehrplan des ZRM[®], der die Förderung der Eigenwahrnehmung der Teilnehmenden zum Ziel hat. Die Einbindung achtsamkeitsbasierter Interventionen in den ZRM[®]-Prozess könnte die Schwierigkeiten der Teilnehmenden bzgl. der Wahrnehmung von Körpersignalen, Emotionen und Bedürfnissen abmildern und damit das Training effektiver gestalten. Die verbesserte Fähigkeit zur Aufmerksamkeitslenkung würde überdies hinaus den Transfer in den Alltag möglicherweise erleichtern und die gesteigerte Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung reaktive Verhaltensweisen und Muster verringern, die der Anwendung des Motto-Ziels im Wege stehen.

Nicht nur für das ZRM[®] per se ist der Relevanz von Achtsamkeit Beachtung zu schenken. Auch in anderen Selbstmanagementtrainings muss aufgrund der Wichtigkeit der Achtsamkeit der Anwendung von achtsamkeitsbasierten Interventionen ein höherer Stellenwert

eingerräumt werden, da die Fähigkeiten der Selbst- und Körperwahrnehmung und der Aufmerksamkeits- und Emotionsregulation ein effektives Selbstmanagement bedingen.

Auf Seiten von achtsamkeitsbasierten Programmen und Interventionen ist in Erwägung zu ziehen, Teile des ZRMs[®] einzubinden und den Teilnehmenden zugänglich zu machen. Dies vor allem, um eine ressourcenorientiertere Haltung aufzubauen, die Leiden verringern kann, was einen zentralen Inhalt der Achtsamkeitspraxis darstellt. Andererseits kann die Einbindung des ZRMs[®] die Schwierigkeiten der täglichen Übungspraxis erleichtern, Motivation dazu aufbauen und damit den Grundstein für ein erfolgreiches Selbstmanagement legen.

Schlussfolgernd ist zu empfehlen, einen achtsamkeitsbasierten ZRM[®]-Kurs bzw. ein ressourcenorientiertes Achtsamkeitstraining zu initiieren, und diese in weiterer Folge auf wissenschaftlicher Basis zu untersuchen und zu evaluieren. Um den aktuellen ZRM[®]-Kurs achtsamkeitsbasiert zu gestalten, bräuchte es nur geringe Änderungen. Dies einerseits in der Haltung, in der das gesamte Thema vermittelt und angeleitet wird. Andererseits müssten zu Beginn, neben den Grundlagen des ZRMs[®], ebenso die Grundlagen der Achtsamkeit und die Zusammenhänge zwischen beiden Themen ausgeführt werden. Achtsamkeitsbasierte Übungen könnten aktuelle eingebaute Übungen ergänzen oder ersetzen und die ursprüngliche Dauer damit nahezu beibehalten oder nach Bedarf ausgedehnt werden. Wie auch in anderen bereits existierenden Kombinationen, kann auch ein Vorschalten von Achtsamkeitsübungen in Erwägung gezogen werden, bevor der eigentliche ZRM[®]-Prozess beginnt. Dies hätte den Vorteil, dass die Aufmerksamkeit bereits auf die Körper- und Emotionswahrnehmung gelenkt wird und den Teilnehmenden im weiteren Verlauf das Training erleichtert. Den Teilnehmenden wäre zudem zu empfehlen, die kennengelernten achtsamkeitsbasierten Übungen auch im Alltag einzusetzen. Dies kann in eigener Übungspraxis erfolgen oder auch z.B. durch Zuhilfenahme von Audiomaterial, wie es heute häufig praktiziert wird. Die tägliche Achtsamkeitspraxis könnte so auch gleichzeitig mit der Aufmerksamkeitslenkung auf A-Situationen einhergehen sowie das bewusste Sich-in-Erinnerung-rufen des Motto-Ziels bzw. die Haltung daraus begünstigen und den Transfer sicherstellen.

Auch in einem ressourcenorientierten Achtsamkeitstraining wäre der Kursablauf nahezu beizubehalten, während Teile des ZRMs[®] in achtsamer Haltung eingebaut werden. So vor allem Phase eins und zwei des ZRM[®]-Trainings. Die Bildwahl wäre naheliegend mit einer Meditation im Gehen zu verbinden, dem Ideenkorb aus der Gruppe könnten Meditationen bzgl. der Emotionen, wie der Mitgefühlsmeditation, vorangehen. Jedenfalls ist in beiden

Fällen zu überlegen, was die Kombination bewirken soll, und demnach ist diese an die Zielgruppe und die Gegebenheiten anzupassen. Der Einsatz von evaluierten Methoden sowie die systematische Erfassung der Wirkung sind dringend empfohlen. Nochmals sei auch auf die Notwendigkeit hingewiesen, dass die Lehrenden in den jeweiligen Methoden ausgebildet sein müssen.

5.2 Kritische Würdigung und Grenzen

In der Arbeit konnten neue Erkenntnisse bzgl. der Verknüpfung von achtsamkeitsbasierten Interventionen mit dem Zürcher Ressourcen Modell generiert werden. Trotzdem ist die Arbeit Limitationen unterworfen, die hier angeführt werden sollen.

Wie bereits in Kapitel 4.1 erwähnt, ist auf die geringe Stichprobe und Reichweite hingewiesen, die mit dem qualitativen Forschungsansatz einhergeht. Die Materialmenge ist für die qualitative Forschung zwar nicht ausschlaggebend, eine Methodentriangulation hätte jedoch weitere, vertiefende und validere Erkenntnisse gebracht (Froschauer und Lueger 2008: 219 f.). Vor allem die quantitative Untersuchung im Hinblick auf die zu verwendenden achtsamkeitsbasierten Interventionen, einzelne Übungen und deren Dauer wären von großem Interesse und ein weiteres anzuregendes Forschungsgebiet.

Daneben hat der Forschende in der qualitativen Untersuchung eine reflektierte Haltung einzunehmen, um den Forschungsgegenstand nicht einzuengen oder zu beeinflussen (ebd.: 217 f.). Eine Supervision hätte in diesem Fall eine Distanzierung und Reflexion anregen können und so auf der Ebene des Forschungsprozesses zusätzliche Qualität sicher gestellt (ebd.: 220).

Die Objektivität in der Sozialforschung kann, bekannter weise, nur dann erreicht werden, wenn das Erhebungsverfahren unabhängig von der Person von statten geht (ebd.: 218 f.). Bei der gewählten Methodik in Form von ExpertInneninterviews ist dies jedoch nicht gänzlich möglich ist und auch nicht erwünscht, da „das aktive und konstruktive Mitkonstituieren des Gegenstandes“ einen Teil des qualitativen Forschungsansatzes darstellt (ebd.: 219). Eine „Trennung von Handlungs- und Analysewissen“ wie es Froschauer und Lueger (2008: 221) vorschlagen, indem „die Erhebung von der Interpretation zu trennen“ ist (ebd.) hätte durch eine zweite Person erfolgen müssen. Die Datenerhebung und die Datenauswertung wurde in der vorliegenden Arbeit von derselben Person, nämlich der Autorin, vorgenommen. Zumindest eine Zweitkodierung hätte eine höhere Reliabilität und konsensuelle Validierung gewährleistet, war jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht vorgesehen.

Ebenso muss die Auswahl der Fragen für das Interview und die daraus abgeleitete Kategorienbildung erwähnt werden, bei der es durch den Forschenden zu einer Einengung oder Beeinflussung des Forschungsgegenstandes kommen kann. Es wurde darauf geachtet, erzählgenerierende Fragen zu formulieren - trotzdem mussten weitere konkretisierende Fragen gestellt werden, um die Forschungsfrage beantworten zu können. Im Rahmen der Kategorienbildung wurden die Kategorien deduktiv gebildet, wobei sich am Interviewleitfaden orientiert wurde. Mit der Frage nach der Rolle des Körpers, der Aufmerksamkeit und der Emotionen, die aus der Literatur abgeleitet wurden, erfolgte jedoch eine Einschränkung des Untersuchungsgegenstandes. Mitunter hätte die uneingeschränkte Frage nach Aspekten, die eine Rolle spielen, möglicherweise noch andere Ergebnisse dargelegt.

Es muss weiters darauf hingewiesen werden, dass zwei ExpertInnen, einer Person aus dem Kreis der AchtsamkeitsexpertInnen, einer Person aus dem Kreis der ZRM[®]-ExpertInnen, die Leitfragen des Interviews vorab, auf Nachfrage, übermittelt wurden. Dies führte möglicherweise zu anderen Antworten als das die spontane Konfrontation mit den jeweiligen Fragen ergeben hätte. Auch bereits in Kapitel 4.1 erwähnt, ist im qualitativen Forschungsansatz, vor allem bei der Anwendung von ExpertInneninterviews, nur begrenzte Reliabilität möglich, da die offenen Fragestellungen auch in der wiederholten Anwendung nicht zu denselben Ergebnissen führen würden.

Abschließend ergibt sich eine weitere Einschränkung aus den verwendeten und abgefragten Begrifflichkeiten, wie z.B. Achtsamkeit, Selbstmanagement, Aufmerksamkeit oder Emotionen. Das Verständnis dieser Begrifflichkeiten ist höchst unterschiedlich und generiert damit subjektive Einschätzungen, die auf dem jeweiligen Verständnis der Begriffe basieren. Hier bedürfte es vorab einer wissenschaftlichen Definition der Begriffe, die den ExpertInnen mitgeteilt werden müsste, was jedoch den Untersuchungsgegenstand wieder einschränken würde. Aus diesem Grund wurden in der vorliegenden Arbeit keine Begriffsdefinitionen vorgelegt.

Zusammenfassend kann angeführt werden, dass die Gütekriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität während des Forschungsprozesses verfolgt wurden. Durch ein systematisches und regelgeleitetes Arbeiten wurde die Objektivität bei der Datenerhebung und Datenauswertung versucht zu gewährleisten. Die Reliabilität bzgl. der geführten ExpertInneninterviews kann nicht gänzlich garantiert werden, wurde jedoch vor allem in der Datenauswertung durch das regelgeleitete Vorgehen wieder angestrebt. Die Validierung hätte durch andere Personen, die in die Datenerhebung und Datenauswertung mit einbezogen hätten werden können, mehr Sicherheit gebracht.

5.3 Offene Fragen und weiterführende Forschung

Die Arbeit lieferte neue Erkenntnisse zur Verknüpfung von achtsamkeitsbasierten Interventionen mit dem Zürcher Ressourcen Modell. Dennoch konnten nicht alle, in der Arbeit aufgetauchten Fragen, beantwortet werden.

So empfiehlt sich, weiterführende Forschung zu einzelnen Übungen und Elementen, sowohl aus achtsamkeitsbasierten Interventionen als auch aus dem Zürcher Ressourcen Modell, anzustellen, um die Effekte und Wirkungsweisen genauer zu untersuchen, mit der Maßgabe, dass Antworten gefunden werden, welche Interventionen unbedingt bestehen bleiben müssen und welche gegebenenfalls geändert, verkürzt oder weggelassen werden können. Auch die Frage der sich daraus ergebenden Effekte auf die Wirksamkeit ist von großem Interesse.

Im Hinblick auf die generierten Ergebnisse bzgl. der nötigen Dauer einzelner achtsamkeitsbasierter Übungen und der daraus ersichtlichen großen zeitlichen Bandbreite, wären hier weitere Forschungen anzustreben. Eine Verdichtung der Forschungslage in Bezug auf Effekte, die sich durch achtsamkeitsbasierte Interventionen, im Bereich einer verbesserten Selbst- und Körperwahrnehmung und Aufmerksamkeits- und Emotionsregulation einstellen und wie lange diese anhalten, wären weitere anzuregende Forschungsgegenstände. Zukünftige Forschungen in Bezug auf eine Verbesserung der Körperwahrnehmung könnten auch das Somatische-Marker-Training und achtsamkeitsbasierte Interventionen zum Inhalt haben. Ein Vergleich der Inhalte und Wirkungsweisen dieser Methoden könnte für beide Methoden dienlich sein und den Einsatz optimieren.

Abschließend sei vor allem auf die nötige weiterführende Forschung zu Achtsamkeit und Selbstmanagement hingewiesen. Erste Ergebnisse lassen erkennen, dass enge Zusammenhänge bestehen, die in Zukunft näher erforscht werden sollten. Insbesondere ist die Anknüpfung an diese Arbeit zu erwähnen, mit einer Erstellung, Erprobung und Evaluierung eines ZRM[®]-Achtsamkeitstrainings. Für dies ist als erster Schritt ein Kursablauf eines kombinierten Trainings zu erstellen, der in weiterer Folge zu einem Trainingsmanual ausgebaut werden kann und vielversprechende Aus-, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten erlauben würde. Wünschenswert ist ein Vergleich der Wirkung dessen mit klassischen MBSR-Formaten sowie dem ZRM[®]-Grundkurs. Dies wäre angesichts der zunehmenden Bedeutung von Achtsamkeit und Selbstmanagement und den zunehmend herausfordernden Arbeitsbedingungen eine lohnende Aufgabe für nachfolgende Forschende und die Praxis.

Literaturverzeichnis

- Achtziger, Anja und Peter M. Gollwitzer (2018): Motivation und Volition im Handlungsverlauf, in: Heckhausen, Jutta und Heinz Heckhausen (Hrsg.): *Motivation und Handeln*, 5. Aufl., Berlin: Springer-Verlag GmbH Deutschland, S. 355–388.
- Achtziger, Anja, Peter M. Gollwitzer und Paschal Sheeran (2008): Implementation Intentions and Shielding Goal Striving From Unwanted Thoughts and Feelings, in: *Personality and Social Psychology Bulletin* 34, Nr. 3, S. 381–393.
- AMRA (2019): Mindfulness publications by year, 1980-2018 by the American Mindfulness Research Association, [online] <https://goamra.org/?s=publications+journal> [22.12.2019]
- Badura, Bernhard (1981): Soziale Unterstützung und chronische Krankheit, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag AG.
- BAuA (2017): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 71, Nr. 1, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, S. 1–5.
- Baer, Ruth A. (2003): Mindfulness Training as a Clinical Intervention: A Conceptual and Empirical Review, in: *Clinical Psychology: Science and Practice*, Vol. 10, Nr. 2, S. 125–143.
- Batchelor, Stephen (2011): *The awakening of the West: The encounter of Buddhism and Western culture*, Echo Point Books and Media, LLC.
- Baumann, Nicola und Julius Kuhl (2005): Selbstregulation und Selbstkontrolle, [online] https://www.uni-trier.de/fileadmin/fb1/prof/PSY/PGA/bilder/Baumann_Kuhl_SR_SK_Managementdiagnostik_final.pdf [28.05.2020]
- Bechara, Antoine und Antonio R. Damasio (2005): The Somatic Marker Hypothesis: A Neural Theory of Economic Decision, in: *Games and Economic Behavior* 52, Nr. 2, S. 336–372.
- Berger-Grabner, Doris (2016): *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele*, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bishop, Scott R. (2002): What Do We Really Know About Mindfulness-Based Stress Reduction?, in: *Psychosomatic Medicine* 64, Nr. 1, S. 71–83.
- Bishop, Scott R., Mark Lau, Shauna Shapiro, Linda Carlson, Nicole D. Anderson, James Carmody, Zindel V. Segal, u. A (2004): Mindfulness: A Proposed Operational Definition, in: *Clinical Psychology: Science and Practice*, V11, Nr. 3, S. 230–241.
- Bock, Jörg (2017): Neuronale Plastizität, in: Storch, Maja und Frank Krause (Hrsg.): *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®)*, 6. Aufl., Bern: Hogrefe Verlag, S. 68–85.
- Bodhi, Bhikkhu (2013): Was bedeutet Achtsamkeit wirklich? Betrachtungen aus der Perspektive des Pali-Kanons, in: Williams, J. Mark G., und Jon Kabat-Zinn (Hrsg.): *Achtsamkeit: ihre Wurzeln, ihre Früchte*, Freiburg: Arbor Verlag GmbH, S. 37–72.

- Brewer, Judson A., Patrick D. Worhunsky, Jeremy R. Gray, Yi-Yuan Tang, Jochen Weber und Hedy Kober (2011): Meditation Experience Is Associated with Differences in Default Mode Network Activity and Connectivity, in: *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, Nr. 50, S. 20254–20259.
- Brown, Kirk Warren und Ryan M. Richard (2003): The Benefits of Being Present: Mindfulness and Its Role in Psychological Well-Being, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 84, Nr. 4, S. 822–848.
- Brown, Kirk Warren, Richard M. Ryan, und J. David Creswell (2007): Mindfulness: Theoretical Foundations and Evidence for Its Salutary Effects, in: *Psychological Inquiry*, Vol. 18, Nr. 4, S. 211–237.
- Brown, Kirk Warren, David J. Creswell und Richard M. Ryan (Hrsg.) (2015): *Handbook of mindfulness: theory, research, and practice*, New York: Guilford Publications.
- Bucci, Wilma (2002): The Referential Process, Consciousness, and the Sense of Self, in: *Psychoanalytic Inquiry* 22, Nr. 5, S. 766–793.
- Buchheld, Nina und Harald Walach (2004): Die historischen Wurzeln der Achtsamkeitsmeditation - ein Exkurs in Buddhismus und christliche Mystik, in: Heidenreich, Thomas und Johannes Michalak (Hrsg.): *Achtsamkeit und Akzeptanz in der Psychotherapie*, Tübingen: dgvt, S. 25–46.
- Chang-Gusko, Yong-Seun (2019): Geschichte und Definitionen von Achtsamkeit, in: Yong-Seun Chang-Gusko, Judith Heße-Husain, Manfred Cassens und Claudia Meßtorff (Hrsg.): *Achtsamkeit in Arbeitswelten: Für eine Kultur des Bewusstseins in Unternehmen und Organisationen*, FOM-Edition, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 3–22.
- Converse, Jean M. und Stanley Presser (1986): *Survey questions: Handcrafting the standardized questionnaire*, Nr. 07-063, California: Sage Publications.
- Conze, Edward (2013): The Way of Wisdom: The Five Spiritual Faculties [online] <https://www.accesstoinight.org/lib/authors/conze/wheel065.html> [12.3.2020]
- Crane, R. S., J. Brewer, C. Feldman, J. Kabat-Zinn, S. Santorelli, J. M. G. Williams, und W. Kuyken (2017): What Defines Mindfulness-Based Programs? The Warp and the Weft, in: *Psychological Medicine* 47, Nr. 6, 990–999.
- Creswell, David J., Baldwin M. Way, Naomi I. Eisenberger und Matthew D. Lieberman (2007): Neural Correlates of Dispositional Mindfulness During Affect Labeling, in: *Psychosomatic Medicine* 69, Nr. 6, S. 560–565.
- Damasio, Antonio R. (1996): The Somatic Marker Hypothesis and the Possible Functions of the Prefrontal Cortex, in: *Philosophical Transactions: Biological Sciences* 351, Nr. 1346, S. 1413–1420.
- Damasio, Antonio R. (2001): *Ich fühle, also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewusstseins*, München: List.
- Damasio, Antonio R. (2018): *Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*, 9. Aufl., Berlin: Ullstein Buchverlage GmbH.

- Dane, Erik und Bradley J. Brummel (2014): Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention, in: *Human Relations* 67, Nr. 1, S. 105–128.
- Dresing, Thorsten und Pehl, Thorsten (2015): *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*, 6. Aufl., Marburg.
- Eby, Lillian T., Tammy D. Allen, Kate M. Conley, Rachel L. Williamson, Tyler G. Henderson und Victor S. Mancini (2017): Mindfulness-Based Training Interventions for Employees: A Qualitative Review of the Literature, [online] https://www.researchgate.net/profile/Rachel_Smith161/publication/315810543_Mindfulness-based_training_interventions_for_employees_A_qualitative_review_of_the_literature/links/59ebf2e60f7e9bfdeb704c3e/Mindfulness-based-training-interventions-for-employees-A-qualitative-review-of-the-literature.pdf [28.05.2020]
- Ernst, Sarah, Sonja Maren Esch und Tobias Esch (2009): Die Bedeutung achtsamkeitsbasierter Interventionen in der medizinischen und psychotherapeutischen Versorgung, in: *Forschende Komplementärmedizin / Research in Complementary Medicine* 16, Nr. 5, S. 296–303.
- Esch, Tobias (2014): Die neuronale Basis von Meditation und Achtsamkeit, in: *SUCHT* 60, Nr. 1, S. 21–28.
- Esch, Tobias und George B Stefano (2010): The Neurobiology of Stress Management, in: *Neuroendocrinology Letters*, Vol. 31, Nr. 1, S. 19–39.
- Fink, Matthias (2008): Methoden der qualitativen Sozialforschung, in: Rössl, Dietmar (Hrsg.): *Die Diplomarbeit in der Betriebswirtschaftslehre*, 4. Aufl., Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG, S. 227–252.
- Flick, Uwe (1999): *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*, 4. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick, Uwe (2011): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*, 4. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick, Uwe (2016): *Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge*, 3. Aufl., Hamburg: Rowohlts Enzyklopädie.
- Flick, Uwe, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (2008): *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*, 6. Aufl., Rowohlt: Reinbek.
- Fox, Kieran C.R., Savannah Nijeboer, Matthew L. Dixon, James L. Floman, Melissa Ellamil, Samuel P. Rumak, Peter Sedlmeier und Kalina Christoff (2014): Is Meditation Associated with Altered Brain Structure? A Systematic Review and Meta-Analysis of Morphometric Neuroimaging in Meditation Practitioners, in: *Neuroscience & Biobehavioral Reviews* 43, S. 48–73.
- Friedrichs, Jürgen (1990): *Methoden empirischer Sozialforschung*, 14. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Froschauer, Ulrike und Manfred Lueger (2008): Die qualitative Forschungsstrategie, in: Rössl, Dietmar (Hrsg.): *Die Diplomarbeit in der Betriebswirtschaftslehre*, 4. Aufl., Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG, S. 202–226.
- Germer, Christopher K. (2009): Achtsamkeit. Was ist das? Wozu dient sie?, in: Christopher Germer, Ronald Siegel & Paul Fulton (Hrsg.): *Achtsamkeit in der Psychotherapie*, S. 15–49, Freiamt: Arbor Verlag GmbH.
- Gethin, Rupert (2011): On some definitions of mindfulness, in: *Contemporary Buddhism*, 12 (1), S. 263–279.
- Gethin, Rupert (2015): Buddhist conceptualizations of mindfulness, in: Brown, Kirk Warren, David J. Creswell und Richard M. Ryan (Hrsg.): *Handbook of mindfulness: theory, research, and practice*, New York: Guilford Publications, S. 9–41.
- Glomb, Theresa M., Michelle K. Duffy, Joyce E. Bono und Tao Yang (2011): Mindfulness at Work, in: *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 30, Emerald Group Publishing Limited, S. 115–157.
- Goldstein, Joseph (2003): *Insight meditation: A psychology of freedom*, Shambhala Publications.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis und Annie McKee (2018): *Emotionale Führung*, 9. Aufl., Berlin: Ullstein Buchverlage GmbH.
- Gollwitzer, Peter M (1987): Suchen, Finden und Festigen der eigenen Identität: Unstillbare Zielintentionen, in: Heckhausen, Heinz, Peter M. Gollwitzer und Franz E. Weinert (Hrsg.): *Jenseits des Rubikon. Der Wille in den Humanwissenschaften*, Berlin: Springer Verlag, S. 176–189.
- Gollwitzer, Peter M. (1995): Das Rubikonmodell der Handlungsphasen, in: *Enzyklopaedie der Psychologie*, Teilband C/IV/4: Motivation, Volition und Handlung, S. 531–582.
- Gollwitzer, Peter M. (1999): Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans, in: *American Psychologist* 54, 7, S. 493–503.
- Gollwitzer, Peter M. (2012): Mindset Theory of Action Phases, in: Van Lange, Paul, Arie Kruglanski und E. Higgins (Hrsg.): *Handbook of Theories of Social Psychology*, Vol. 1, London: SAGE Publications, S. 526–546.
- Gollwitzer, Peter M und Paschal Sheeran (2006): Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes, in: *Advances in experimental social psychology*, Vol. 38, S. 69–119.
- Good, Darren J., Christopher J. Lyddy, Theresa M. Glomb, Joyce E. Bono, Kirk Warren Brown, Michelle K. Duffy, Ruth A. Baer, Judson A. Brewer und Sara W. Lazar (2016): Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review, in: *Journal of Management* 42, Nr. 1, S. 114–142.
- Google (2020): [online] https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=achtsamkeit,https://www.google.at/search?source=hp&ei=b9VsXtOVH-njrgTel6moDA&q=mindfulness&oq=mindul&gs_l=psy-ab.3.0.0i10110.687.1705..2800...0.0..0.127.600.4j2.....0...1..gws-wiz.....0j0i131.BA-pEP9LnAI [14.3.2020]

- Graf, Anita (2012): *Selbstmanagement-Kompetenz in Unternehmen nachhaltig sichern. Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Grawe, Klaus (1998): *Psychologische Therapie*, Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Grossman, Paul (2004): Das Üben von Achtsamkeit: Eine einzigartige klinische Intervention für die Verhaltenswissenschaften, in: Heidenreich, Thomas und Johannes Michalak (Hrsg.): *Achtsamkeit und Akzeptanz in der Psychotherapie*, Tübingen: dgvt-verlag, S. 69–101.
- Grossman, Paul (2008): On measuring mindfulness in psychosomatic and psychological research, in: *Journal of Psychosomatic Research*, 64 (4), S. 405–408.
- Hafenbrack, Andrew, Zoe Kinias und Sigal G. Barsade (2013): Debiasing the mind through meditation: Mindfulness and the sunk cost bias, in: *Psychological Science*, 6.12.2013, S. 1-8.
- Harrer, Michael (2009): Stärkung der inneren Achtsamkeit, in: Likar Rudolf, Günther Bernatzky, Dieter Märkert und Wilfried Ilias (Hrsg.): *Schmerztherapie in der Pflege. Schulmedizinische und komplementäre Methoden*, Wien: Springer Verlag, S. 489–499.
- Heckhausen, Heinz (1989): *Motivation und Handeln*, 2. Aufl., Berlin: Springer Verlag.
- Heidenreich, Thomas und Johannes Michalak (2004): *Achtsamkeit und Akzeptanz in der Psychotherapie. Ein Handbuch*, Tübingen: dgvt-Verlag.
- Heidenreich, Thomas und Johannes Michalak (2009): Achtsamkeit und Akzeptanz in der Psychotherapie. Eine Einführung, in: Thomas Heidenreich und Johannes Michalak (Hrsg.): *Achtsamkeit und Akzeptanz in der Psychotherapie. Ein Handbuch*, 3. Aufl., Thübingen: dgvt-Verlag, S. 11–24.
- Helfferich, Cornelia (2011): *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*, 4. Aufl., Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hienert Christoph, Dietmar Rößl und Christiane Schopf (2008): Empirische Beobachtungen als Erkenntnisquelle – qualitative oder quantitative Sozialforschung?, in: Rößl, Dietmar (Hrsg.): *Die Diplomarbeit in der Betriebswirtschaftslehre*, 4. Aufl., Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG, S.189–201.
- Hiendl, Christoph Otto (2016): Achtsamkeit im Unternehmen – Idee, Konzeption, Implementierung und Evaluation eines achtsamkeitsbasierten Programms zur gesundheitspädagogischen Förderung im Betrieb, Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophisch-Pädagogischen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.
- Hölzel, Britta (2015): Mechanismen der Achtsamkeit. Psychologisch-neuro-wissenschaftliche Perspektiven, in: Hölzel, Britta und Christine Brähler (Hrsg.): *Achtsamkeit mitten im Leben: Anwendungsgebiete und wissenschaftliche Perspektiven*, München: O.W. Barth Verlag, S. 43–77.
- Hölzel, Britta K., Sara W. Lazar, Tim Gard, Zev Schuman-Olivier, David R. Vago und Ulrich Ott (2011a): How does mindfulness meditation work? Proposing mechanisms of action from a conceptual and neural perspective, in: *Perspectives on Psychological Science*, Nr. 6, S. 537–559.

- Hölzel, Britta K., James Carmody, Mark Vangel, Christina Congleton, Sita M. Yerramsetti, Tim Gard und Sara W. Lazar (2011b): Mindfulness Practice Leads to increases in regional brain gray matter density, in: *Psychiatry Research* 191, Nr. 1, S. 36–43.
- Hülshager, Ute R., Hugo J. E. M. Alberts, Alina Feinholdt und Jonas W. B. Lang (2013): Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion and job satisfaction, in: *Journal of Applied Psychology* 98, Nr. 2, S. 310–325.
- Hüther, Gerald (2012): *Biologie der Angst. Wie aus Stress Gefühle werden*, 11. Aufl., Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Jain, Shamini, Shauna L. Shapiro, Summer Swanick, Scott C. Roesch, Paul J. Mills, Iris Bell und Gary E. R. Schwartz (2007): A randomized controlled trial of mindfulness meditation versus relaxation training: Effects on distress, positive states of mind, rumination and distraction, in: *Annals of Behavioral Medicine* 33, Nr. 1, S. 11–21.
- Jamieson, Stephanie D. und Michelle R. Tuckey (2017): Mindfulness Interventions in the Workplace: A Critique of the Current State of the Literature, in: *Journal of Occupational Health Psychology* 22, Nr. 2, S. 180–193.
- Kabat-Zinn, Jon (1982): An outpatient program in behavioral medicine for chronic pain patients based on the practice of mindfulness meditation: theoretical considerations and preliminary results, in: *General Hospital Psychiatry* 4, Nr. 1, S. 33–47.
- Kabat-Zinn, Jon (2003): Mindfulness-Based Interventions in Context: Past, Present, and Future, in: *Clinical Psychology: Science and Practice*, V10, Nr. 2, S. 144–156.
- Kabat-Zinn, J. (2005): *Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life*, 10. Aufl., New York: Hachette Books Group.
- Kabat-Zinn, Jon (2013): *Gesund durch Meditation. Das große Buch der Selbstheilung mit MBSR*, München: Droemer Knauer GmbH & Co. KG.
- Kahnemann, Daniel (2012): *Schnelles Denken, langsames Denken*, München: Siedler.
- Kanfer, Frederick H., Hans Reinecker und Dieter Schmelzer (2012): *Selbstmanagement-Therapie*, 5. Aufl., Berlin: Springer Verlag.
- Keng, Shian-Ling, Moria J. Smoski und Clive J. Robins (2011): Effects of Mindfulness on Psychological Health: A Review of Empirical Studies, in: *Clinical Psychology Review* 31, Nr. 6, S. 1041–1056.
- Kopp, Bruno, Sandra Tabeling, Carsten Moschner und Karl Wessel (2008): Kognitive Hirnleistungen des präfrontalen Kortex, in: *Nervenarzt* 79, S. 143–152.
- Kuckartz, Udo (2018): *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*, Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 4. Aufl., Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, Udo, Thorsten Dresing, Stefan Rädiker und Claus Stefer (2008): *Qualitative Evaluation*, 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuhl, Julius (2001): *Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme*. Göttingen: Hogrefe Verlag.

- Kuhl, Julius (2010): *Lehrbuch der Persönlichkeitspsychologie. Motivation, Emotion und Selbststeuerung*, Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Kuhl, Julius (2004): Eine neue Persönlichkeitstheorie [online] <https://soheila-mojtabaei.de/wp-content/uploads/PSI-Theorie-light-Julius-Kuhl.pdf> [3.4.2020]
- Kuhl, Julius und Miguel Kazén (1999): Volitional facilitation of difficult intentions: Joint activation of intention memory and positive affect removes Stroop interference, in: *Journal of Experimental Psychology: General*, Vol. 128, Nr. 3, S. 382–399.
- Kuyken, Willem, Ed Watkins, Emily Holden, Kat White, Rod S. Taylor, Sarah Byford, Alison Evans, Sholto Radford, John D. Teasdale und Tim Dalgleish (2010): How does mindfulness-based Cognitive therapy work?, in: *Behaviour Research and Therapy* 48, Nr. 11, S. 1105–1112.
- Lamnek, Siegfried (1993): *Qualitative Sozialforschung. Band 2. Methoden und Techniken*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Lamnek, Siegfried (2005): *Qualitative Sozialforschung*, 4. Aufl., Weinheim: Beltz Verlag.
- Lamnek, Siegfried und Claudia Krell (2016): *Qualitative Sozialforschung*, 6. Aufl., Weinheim: Beltz Verlag.
- Langer, Ellen J. (1989): *Mindfulness*, Cambridge, MA: Merloyd Lawrence.
- Langer, Ellen J. und Mihnea Moldoveanu (2000a): The Construct of Mindfulness, in: *Journal of Social Issues*, Vol. 56, Nr. 1, S. 1–9.
- Langer, Ellen J. und Mihnea Moldoveanu (2000b): Mindful Research and the Future, in: *Journal of Social Issues*, Vol. 56, Nr. 1, S. 129–139.
- Lazar, Sara W., Catherine E. Kerr, Rachel H. Wasserman, Jeremy R. Gray, Douglas N. Greve, Michael T. Treadway, Metta McGarvey, Brian T. Quinn, Jeffery A. Dusek, Herbert Benson, Scott L. Rauch, Christopher I. Moore und Bruce Fischl (2005): Meditation experience is associated with increased cortical thickness, in: *Neuroreport* 16, Nr. 17, S. 1893–1897.
- Leroy, Hannes, Frederik Anseel, Nicoletta G. Dimitrova und Luc Sels (2013): Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach, in: *Journal of Vocational Behavior*, 82. Jg., Nr. 3, S. 238–247.
- Locke, Edwin A. und Gary P. Latham (1990): *A theory of Goal Setting & Task Performance*, New York: Prentice Hall.
- Logan, Gordon D., Frederick Verbruggen, Trisha Van Zandt und Eric-Jan Wagenmakers (2014): On the Ability to Inhibit Thought and Action: General and Special Theories of an Act of Control, in: *Psychological Review*, Vol. 121, No. 1, S. 66–95.
- Lueger, Manfred (2000): *Grundlagen qualitativer Feldforschung: Methodologie - Organisierung - Materialanalyse*, Wien: VUW-Universitätsverlag.
- Lutz, Antoine, Heleen A. Slagter, John D. Dunne und Richard J. Davidson (2008): Attention Regulation and Monitoring in Meditation, in: *Trends in Cognitive Sciences* 12, Nr. 4, S. 163–169.

- Mayring, Philipp (1991): Qualitative Inhaltsanalyse, in: U. Flick, E. v. Kardoff, H. Keupp, L. v. Rosenstiel, & S. Wolff (Hrsg.): *Handbuch qualitative Forschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*, München: Beltz- Psychologie Verl. Union, S. 209–213.
- Mayring, Philipp (2000): Qualitative Inhaltsanalyse, in: *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1(2), Art. 20.
- Mayring, Philipp (2003): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Meßtorff, Claudia und Stephanie Kurzenhäuser-Carstens (2019): Achtsamkeit und Prävention, in: Yong-Seun Chang-Gusko, Judith Heße-Husain, Manfred Cassens und Claudia Meßtorff (Hrsg.): *Achtsamkeit in Arbeitswelten: Für eine Kultur des Bewusstseins in Unternehmen und Organisationen*, FOM-Edition, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 53–68.
- Michaels, Axel (2011): *Buddha: Leben, Lehre, Legende*, Beck'sche Reihe C.-H.-Beck-Wissen, München: Beck.
- Michalak, Johannes, Thomas Heidenreich und J. Mark G. Williams (2012): *Achtsamkeit. Fortschritte der Psychotherapie*, Band 48, Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co KG.
- Mirdal, Gretty M. (2012): Mevlana Jalāl-Ad-Dīn Rumi and Mindfulness, in: *Journal of Religion and Health*, Jg. 51, Nr. 4, S. 1202–1215.
- Müller, Franz Nikolaus (2005): Kontemplation – mystischer Versenkungsweg aus altchristlicher Tradition, in: Leutwyler, Samuel und Markus Nägeli (Hrsg.): *Spiritualität und Wissenschaft*, Zürich: vdf Hochschulverlag AG, S. 133–152.
- Narbeshuber, Ester und Johannes Narbeshuber (2019): *Mindful Leader: Wie wir die Führung für unser Leben in die Hand nehmen und uns Gelassenheit zum Erfolg führt*, München: O.W. Barth.
- Nilsson, Håkan und Ali Kazemi (2016): Reconciling and thematizing definitions of mindfulness: The big five of mindfulness, in: *Review of General Psychology*, 20. Jg., Nr. 2, S. 183–193.
- Nyanaponika (1989): Satipatthāna: Geistestraining durch Achtsamkeit. Die buddhistische Satipatthāna-Methode [online] <http://wat-lao.org/PDFs/Bibliothek/Nyanaponika/Nyanaponika%20-%20SATIPATTHANA%20Geistestraining%20durch%20Achtsamkeit.pdf> [12.3.2020]
- OECD (2014): *Making Mental Health Count: The Social and Economic Costs of Neglecting Mental Health Care*, OECD Health Policy Studies, OECD Publishing.
- Petersen, Steven E. und Michael I. Posner (2012): The Attention System of the Human Brain: 20 Years After, in: *Annual Review of Neuroscience* 35, Nr. 1, S. 73–89.
- Richter, Gabriele (2001): Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, in: *Arbeit und Recht* 49, Nr. 2, Frankfurt am Main: Bund Verlag GmbH, S. 46–51.
- Price, Tom F., Carly K. Peterson und Eddie Harmon-Jones (2012): The emotive neuroscience of embodiment, in: *Motivation and Emotion* 36, Nr. 1, S. 27–37.

- Porst, Rolf (2013): *Praxis der Umfrageforschung. Erhebung und Auswertung sozialwissenschaftlicher Umfragedaten*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2000.
- Pscherer, Jörg (2019): Achtsamkeit als resiliente Veränderungskompetenz – Erfahrungen aus der Change-Management-Beratung eines Finanzunternehmens, in: Yong-Seun Chang-Gusko, Judith Heße-Husain, Manfred Cassens und Claudia Meßtorff (Hrsg.): *Achtsamkeit in Arbeitswelten: Für eine Kultur des Bewusstseins in Unternehmen und Organisationen*, FOM-Edition, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 213–226.
- Reeve, Johnmarshall und Woogul Lee (2012): Neuroscience and human motivation, in: Richard M. Ryan (Hrsg.): *The Oxford handbook of human motivation*, Oxford University Press, S. 365–380.
- Rose, Nina und Harald Walach (2009): Die historischen Wurzeln der Achtsamkeitsmeditation – Ein Exkurs in Buddhismus und christliche Mystik, in: Heidenreich, Thomas und Johannes Michalak (Hrsg.): *Achtsamkeit und Akzeptanz in der Psychotherapie*, 3. Aufl., Tübingen: dgvt-Verlag, S. 27–48.
- Röschl, Dietmar (2008): *Die Diplomarbeit in der Betriebswirtschaftslehre*, 4. Aufl., Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Rubin, Jeffrey B. (2013): *Psychotherapy and Buddhism: Toward an integration*, New York: Springer Science & Business Media.
- Santorelli, Saki F., Florence Meleo-Meyer, Lynn Koerbel, und Jon Kabat-Zinn (2017): *Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR). Authorized Curriculum Guide® 2017*, University of Massachusetts Medical School, Center for Mindfulness in Medicine, Health Care, and Society™.
- Schmidt, Stefan (2014): Was ist Achtsamkeit? Herkunft, Praxis und Konzeption, in: *SUCHT*, 60 (1), Bern: Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, S. 13–19.
- Schmidt, Stefan (2015): Der Weg der Achtsamkeit. Vom historischen Buddhismus zur modernen Bewusstseinskultur, in: Britta Hölzel & Christine Brähler (Hrsg.): *Achtsamkeit mitten im Leben. Anwendungsgebiete und wissenschaftliche Perspektiven*, München: O.W. Barth, S. 21–42.
- Schoberberger, Rudolf, Petra Zakall und Stefan Höfer (2014): Die Geschichte der Gesundheitspsychologie, in: *Psychologie in Österreich*, 2/3, S. 172–175.
- Schreier, Margrit (2013): Qualitative Forschungsmethoden, in: Hussy, Walter, Margrit Schreier und Gerald Echterhoff (Hrsg.): *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*, 2. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, S. 189–221.
- Schultheiss, Oliver C. und Alexandra Strasser (2012): Referential processing and competence as determinants of congruence between implicit and explicit motives [online] <http://www.psych2.phil.uni-erlangen.de/~oschult/humanlab/publications/SchultheissStrasser2012.pdf> [28.05.2020]
- Schultheiss, Oliver C. und Michelle M. Wirth (2018): Biopsychologische Aspekte der Motivation, in: Heckhausen, Jutta und Heinz Heckhausen (Hrsg.): *Motivation und Handeln*, 5. Aufl., Berlin: Springer-Verlag GmbH Deutschland, S. 297–329.

- Segall, Seth Robert (2012): *Encountering Buddhism: Western Psychology and Buddhist Teachings*, Albany: State University of New York Press.
- Steurer-Stey, Claudia, Maja Storch, Susanne Benz, Barbara Hobi, Barbara Steffen-Bürgi, Johann Steurer und Milo A. Puhan (2015): Motivational training improves self-efficacy but not short-term adherence with asthma self-management: A randomized controlled trial, in: *Primary Health Care Research & Development*, 16, Nr. 01, S. 32–41.
- Stigler, Hubert und Günter Felbinger (2012): Der Interviewleitfaden im qualitativen Interview, in: Stigler, Hubert; Hannelore Reicher (Hrsg.): *Praxisbuch Empirische Sozialforschung in den Erziehungs- und Bildungswissenschaften*, Innsbruck, Wien, Bozen: Studien Verlag. S. 141–146.
- Storch, Maja (o.J.): ZRM Weiterbildungen [online] <https://zrm.ch/zrm-weiterbildungen/> [08.05.2020; 22.05.2020]
- Storch, Maja (2000): Das Zürcher Ressourcen Modell ZRM, in: *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung* 18, 3, S. 307–323.
- Storch, Maja (2003): Selbstmanagement erlernen, in: *ALPHA Der Kadermarkt der Schweiz*, 26. Oktober 2003.
- Storch, Maja (2009): Motto-Ziele, SMART-Ziele und Motivation, [online] https://www.researchgate.net/profile/Maja_Storch/publication/242574964_Motto-Ziele_SMART-Ziele_und_Motivation/links/55f3d02d08ae6a34f6607e9c.pdf [28.05.2020]
- Storch, Maja und Frank Krause (o.J.): Rechtliches zum Zürcher Ressourcen Modell ZRM® [online] <https://zrm.ch/rechtliches/> [08.05.2020; 22.05.2020]
- Storch, Maja und Frank Krause (2017): *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®)*, 6. Aufl., Bern: Hogrefe Verlag.
- Storch, Maja, Jens Gaab, Yvonne Küttel, Ann-Christin Stüssi und Helmut Fend (2007): Psychoneuroendocrine Effects of Resource-Activating Stress Management Training, in: *Health Psychology*, 26, Nr. 4, S. 456–463.
- Strack, Fritz und Roland Deutsch (2011): A theory of impulse and reflection, in: van Lange, Paul A. M, Arie W. Kruglanski und E. Tory Higgins (Hrsg.): *Handbook of Theories of Social Psychology*, London: Sage, S. 97–117.
- Tang, Yiu-Yuan, Yinghua Ma, Yaxin Fan, Hongbo Feng, Junhong Wang, Shigang Feng, u.a. (2009): Central and Autonomic Nervous System Interaction Is Altered by Short-Term Meditation, in: *Proceedings of the National Academy of Sciences* 106, Nr. 22, S. 8865–8870.
- Tang, Yi-Yuan, Britta K. Hölzel und Michael I. Posner (2015): The Neuroscience of Mindfulness Meditation, [online] https://www.researchgate.net/profile/Britta_Holzel/publication/273774412_The_neuroscience_of_mindfulness_meditation/links/550ca4970cf27526109679f3/The-neuroscience-of-mindfulness-meditation.pdf [28.05.2020]
- Teasdale, John D., Richard G. Moore, Hazel Hayhurst, Marie Pope, Susan Williams und Zindel V. Segal (2002): Metacognitive Awareness and Prevention of Relapse in

- Depression: Empirical Evidence, in: *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 70, Nr. 2, S. 275–287.
- Thera, Nyanaponika (2005): *The heart of buddhist meditation: Satipaṭṭhāna: A handbook of mental training based on the Buddha's way of mindfulness*, Sri Lanka: Buddhist Publication Society.
- Virgili, Mario (2015): Mindfulness-Based Interventions Reduce Psychological Distress in Working Adults: A Meta-Analysis of Intervention Studies, in: *Mindfulness* 6, Nr. 2, S. 326–337.
- Weber, Julia (2013): Turning Duty into Joy! Optimierung der Selbstregulation durch Motto-Ziele, Dissertation, Lehrstuhl für Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung, Universität Osnabrück.
- Weber, Julia (2018): Ich fühle was ich will!: Verbesserung der Gefühlswahrnehmung mit dem Zürcher Ressourcen Modell, in: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 25, Nr. 2, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 169–182.
- Weber, Julia und Maja Storch (2017): Das Zürcher Ressourcen Modell. Gefühlsregulation und die Erzeugung von Sinn durch Motto-Ziele, in: Berthold, Daniel, Jan Gramm, Manfred Gaspar und Ulf Sibelius (Hrsg.): *Psychotherapeutische Perspektiven am Lebensende*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 359–374.
- Weick, Karl E. und Kathleen M. Sutcliffe (2003): *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*, 2. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta.
- Weick, Karl E. und Kathleen M. Sutcliffe (2011): *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, 2. Aufl., San Francisco: Wiley.
- Weiss, Halko, Michael E. Harrer und Thomas Dietz (2019): *Das Achtsamkeitsbuch. Grundlagen, Übungen, Anwendungen*, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Wilson, Timothy D. (2007): *Gestatten, mein Name ist Ich. Das adaptive Unbewusste: eine psychologische Entdeckungsreise*, Zürich: Pendo.
- Williams, Mark und Jon Kabat-Zinn (2013): Achtsamkeit – warum sie wichtig ist, woher sie kommt und wie sie an der Schnittstelle von Wissenschaft und Dharma angewendet werden kann, in: Mark Williams, Jon Kabat-Zinn (Hrsg.): *Achtsamkeit: ihre Wurzeln, ihre Früchte*, Freiburg: Arbor Verlag GmbH, S. 7–36.
- Zeidan, Fadel, Susan K. Johnson, Bruce J. Diamond, Zhanna David und Paula Goolkasian (2010): Mindfulness meditation improves cognition: Evidence of brief mental training, in: *Consciousness and Cognition* 19, Nr. 2, S. 597–605.

Anhang

Anhang A: Interviewleitfaden AchtsamkeitsexpertInnen

Anhang B: Interviewleitfaden ZRM[®]-ExpertInnen

Anhang C: Kategoriensystem der Unterkategorien

Anhang A: Interviewleitfaden AchtsamkeitsexpertInnen

Leitfrage/Erzählimpuls	Konkrete Fragen	Aufrechterhaltung-/Steuerungsfragen
1. Würden Sie mir bitte anfangs die Grundlagen zum Thema Achtsamkeit näherbringen, die sie im Rahmen von Achtsamkeitskursen/Vorträgen/Workshops jedenfalls vermitteln?	Wie gestaltet sich die Dauer dieser Vermittlung?	
2. In meiner Arbeit gehe ich der Frage nach Achtsamkeit und Selbstmanagement nach. Was bedeutet Selbstmanagement für Sie?	Was denken Sie über die Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und Selbstmanagement?	
3. Welche Rolle kommt der Aufmerksamkeit zu?	Spielt die Regulation der Aufmerksamkeit eine Rolle? Welche Form der Übung/Intervention/Technik setzen Sie hier gerne ein? Was gibt es zur Dauer dieser Übung/Intervention/ Technik zu sagen?	Können Sie vielleicht ein Beispiel nennen?
4. Welche Rolle spielt der Körper?	Wie steht es mit der Wahrnehmung des Körpers? Welche Form der Übung/Intervention/Technik setzen Sie hier gerne ein? Was gibt es zur Dauer dieser Übung/Intervention/ Technik zu sagen?	Können Sie das noch ausführlicher beschreiben? Erzählen Sie doch noch ein bisschen mehr darüber. Sie haben beschrieben, dass xy. Spielt es auch eine Rolle, dass...?
5. Welche Rolle spielen Emotionen/Gefühle?	Spielt die Regulation von Emotionen/Gefühlen eine Rolle? Welche Form der Übung/Intervention/Technik setzen Sie hier gerne ein? Was gibt es zur Dauer dieser Übung/Intervention/ Technik zu sagen?	Mich würde noch interessieren, ob...
6. Wie verhält es sich mit Schwierigkeiten seitens der Teilnehmenden im Training?	Was fällt den Teilnehmenden eher schwer? Was fällt den Teilnehmenden eher leicht?	
7. Wie stehen Sie zur Kombination von Achtsamkeit mit anderen Trainings/Methoden/Ansätzen?	Was ist speziell zu beachten?	
Gibt es sonst noch Dinge auf die Sie hinweisen möchten, die Sie als wichtig empfinden?		

Anhang B: Interviewleitfaden ZRM®-ExpertInnen

Leitfrage/Erzählimpuls	Konkretisierungsfragen	Aufrechterhaltung-/Steuerungsfragen
1. Welche Rolle spielt der Körper im Zürcher Ressourcen Modell?	Jeweils zu Frage 1./2./3.: Werden Übungen/Techniken/ Interventionen zur Wahrnehmung des Körpers/zur Aufmerksamkeit/zu Emotionen im aktuellen Selbstmanagementtraining des ZRMs eingebracht?	
2. Welche Rolle spielt die Aufmerksamkeit im Zürcher Ressourcen Modell?	Wenn nicht: Könnten diese eingebracht werden? Wo im Training würden Sie die Möglichkeit dazu sehen?	Können Sie vielleicht ein Beispiel nennen?
3. Welche Rolle spielen Emotionen/Gefühle im Zürcher Ressourcen Modell?		Können Sie das noch ausführlicher beschreiben?
4. Wie verhält es sich mit Schwierigkeiten seitens der Teilnehmenden im Training?	Was fällt den Teilnehmenden eher schwer? Was fällt den Teilnehmenden eher leicht?	Erzählen Sie doch noch ein bisschen mehr darüber. Sie haben beschrieben, dass xy. Spielt es auch eine Rolle, dass...?
5. Wie stehen Sie zur Kombination des Zürcher Ressourcen Modells mit anderen Trainings/Methoden/ Ansätze?	Was ist speziell zu beachten? Was gibt es zur Dauer zu sagen?	Mich würde noch interessieren, ob...
6. In meiner Arbeit gehe ich der Frage nach Achtsamkeit und Selbstmanagement nach. Was bedeutet Achtsamkeit für Sie?	Was denken Sie über die Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und Selbstmanagement?	
Gibt es sonst noch Dinge auf die Sie hinweisen möchten, die Sie als wichtig empfinden?		

Anhang C: Kategoriensystem der Unterkategorien

Kategorie A: Zusammenhänge beider Methoden	Definition	Ankerbeispiele
A1: Körper	Die Bedeutung des Körpers und der Körperwahrnehmung in der jeweiligen Methode	<ul style="list-style-type: none"> - „Und dann vor allem brauche ich wirklich meinen Körper, der ja dann handelt.“ (B8: 14-15) - „[...] spielt eine sehr, sehr große Rolle, weil der Körper ist unser lebendiges Instrument.“ (B2: 155)
A2: Aufmerksamkeit	Die Bedeutung der Aufmerksamkeit und deren Regulation in der jeweiligen Methode	<ul style="list-style-type: none"> - „Aufmerksamkeit ist eigentlich letztlich ein Mittel, um sich zu fokussieren [...]“ (B3: 39-40) - „[...] stellt sich eine automatische Aufmerksamkeit, in der Psychologie nennt es sich auch Vigilanz, ein [...]“ (B7: 92-93)
A3: Emotionen	Die Bedeutung von Emotionen und deren Regulation in der jeweiligen Methode	<ul style="list-style-type: none"> - „Und sie sind wichtige Hinweise, auch manchmal. Es geht nicht darum, diese zu ignorieren [...]“ (B1: 208-209) - „Unsere Emotionen sind ja Signalgeber dafür, was brauche ich im Moment?“ (B5: 19)
A4: Achtsamkeit und Selbstmanagement	Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und Selbstmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - „Ich denke, es ist die Grundvoraussetzung, achtsam zu sein. Weil ich muss ja wahrnehmen, was brauche ich gerade?“ (B8: 305-306) - „Nun, die Achtsamkeit geht nicht ohne Selbstmanagement.“ (B2: 147)
A5: Schwierigkeiten	Schwierigkeiten und Herausforderungen, denen TeilnehmerInnen im jeweiligen Training begegnen können	<ul style="list-style-type: none"> - „Na, zum Einen, die Zeit zu finden im Alltag, das ist wahrscheinlich das Schwierigste.“ (B1: 228) - „Also die sind so abgekoppelt von ihren Körperwahrnehmungen und von ihren Emotionen.“ (B5: 273-274)
Kategorie B: Inhalte, Übungen und Dauer der achtsamkeits- basierten Interventionen	Definition	Ankerbeispiele
B1: Achtsamkeitsbasierte Interventionen und Grundlagen	Achtsamkeitsbasierte Interventionen, Übungen des Körpers, der Aufmerksamkeit und der Emotionen sowie Grundlagen die vermittelt werden	<ul style="list-style-type: none"> - „[...] ich vermittele auf jeden Fall etwas zu Forschung [...]“ (B1: 7-8) - „Wie gesagt auch Bodyscan, Yoga, Atemmeditation, all das sind ja im Grunde Übungen der Körperwahrnehmung.“ (B1: 135-136) - „Ja, da mache ich sehr gerne eben Atemübungen.“ (B2: 233) - „[...] was stark gefühlsbetont ist, sind Mitgefühlsmeditationen [...]“ (B1: 215)
B2: Dauer der Achtsamkeitsinhalte	Dauer der Vermittlung und der Übungen	<ul style="list-style-type: none"> - „Am Anfang sage ich mal nie länger wie zwei, drei Minuten [...]“ (B3: 59) - „[...] schon zwischen einer halben Stunde und sagen wir 45 Minuten [...]“ (B2: 188-189)
Kategorie C: Kombination von Achtsamkeit und dem ZRM®	Definition	Ankerbeispiele
C1: Einschätzung der ExpertInnen	Einstellungen, Bewertungen und Einschätzungen bzgl. der Kombination der jeweiligen Methode	<ul style="list-style-type: none"> - „Also für mich zählt nicht die Methode, sondern das Ergebnis.“ (B5: 323) - „[...] uns wird auch rückgemeldet, [...] dass sich das ZRM [...] sehr, sehr gut eignen, um kombiniert zu werden mit anderen Methoden [...]“ (B7: 269-270)
C2: Gestaltung und Beachtenswertes	Mögliche Gestaltung der Umsetzung, Dauer und konkrete Ideen sowie zu beachtende Aspekte und Hinweise zur jeweiligen Methode	<ul style="list-style-type: none"> - „Also das heißt, was immer ich mache, wenn ich nur einen halben Tag mache, oder ob ich einen Tag mache, hat schon eine Wirkung. (B7: 253-254) - „Also, das ist, je nach Zeit, die mir als Trainer zur Verfügung steht.“ (B6: 242) - „Ich denke, wenn man es kombiniert, dann sollte man effektiv auch ausgebildet sein drin.“ (B8: 208)