
Eine qualitative Untersuchung der Einflussmöglichkeit von internetbasierten Achtsamkeitsinputs auf die psychologische Sicherheit in Teams

BACHELOR THESIS

2021

Autorin

Oswald, Giulia

Begleitperson

Harzenmoser, Mirjam

Praxispartner

Howard & Company GmbH

Abstract

Die Bedeutung erfolgreicher Teamarbeit nimmt in der Arbeitswelt immer stärker zu. Für Unternehmen wird es unumgänglich, Faktoren zur Förderung der Teamzusammenarbeit zu kennen und umzusetzen. Deshalb untersuchte diese Arbeit im Auftrag der Unternehmensberatungsfirma «Howard & Company GmbH» die Auswirkungen von internetbasierten Achtsamkeitsinputs auf die psychologische Sicherheit in Arbeitsteams sowie auf das individuelle Achtsamkeitsniveau der Teammitglieder. Als Methode ist ein qualitatives Experiment mit einem Versuchs- und einem Kontrollteam gewählt worden, wobei das Versuchsteam über 18 Tage mehrere Achtsamkeitsinputs erhielt. Anhand einer inhaltlich strukturierenden und einer evaluativen Inhaltsanalyse wurde herausgefunden, dass die Achtsamkeitsinputs eine Basis generieren können, auf welcher einen positiven Umgang im Team aufgebaut und die psychologische Sicherheit gesteigert werden kann. Das individuelle Achtsamkeitsniveau der Teammitglieder wurde nur bedingt verändert. Durch Ansprechen der Thematik konnte jedoch ein grösseres Verständnis der eigenen Denkweise geschaffen werden, welches als Grundlage für eine Erweiterung der eigenen Achtsamkeit dienen kann.

Schlagwörter: Achtsamkeit, psychologische Sicherheit, Teamarbeit, Achtsamkeitsintervention, Achtsamkeitsinputs, Förderung

Zeichen inkl. Leerzeichen, ohne Anhang: 119'005

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Theoretische Hintergründe	3
2.1	Grundlegendes zu Teams in der Arbeitswelt.....	3
2.1.1	Hintergrund und Definition des «Team» Begriffs	3
2.1.2	Telearbeit und virtuelle Teams.....	4
2.2	Achtsamkeit als Konstrukt verstehen	5
2.2.1	Hintergrund und Definition von Achtsamkeit	5
2.2.2	Praktizieren von Achtsamkeit im Allgemeinen	6
2.2.3	Effekte von Achtsamkeit.....	7
2.3	Psychologische Sicherheit.....	8
2.3.1	Hintergrund und Definition der psychologischen Sicherheit.....	8
2.3.2	Voraussetzungen und Effekte der psychologischen Sicherheit	10
2.4	Zwischenfazit und Zusammenhang.....	12
3	Methodik.....	13
3.1	Methodisches Vorgehen	13
3.2	Fallauswahl.....	14
3.3	Untersuchungsdesign und Ablauf.....	14
3.4	Qualitative Datenerhebung	17
3.4.1	Erste Datenerhebung: Schriftliche online Befragung.....	17
3.4.2	Zweite Datenerhebung: Halbstrukturierte online Leitfadeninterviews.....	20
3.5	Qualitative Datenauswertung.....	21
3.5.1	Qualitative Inhaltsanalyse	21
3.5.2	Erarbeitetes Kategoriensystem: inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse	24
3.5.3	Erarbeitetes Kategoriensystem: evaluative Inhaltsanalyse.....	28
4	Ergebnisse	30
4.1	Ergebnisse der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse	30
4.1.1	Individuelle Achtsamkeit (1.1).....	31
4.1.2	Psychologische Sicherheit im Team (1.2)	32
4.1.3	Introspektion Veränderung (1.3).....	33
4.1.4	Individuelle Betrachtungsweisen und Bewertungen (1.4)	34
4.1.5	Störvariablen (1.5).....	36
4.2	Ergebnisse der evaluativen Inhaltsanalyse	36

5 Diskussion	39
5.1 Interpretation der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfrage.....	39
5.2 Implikation für die Praxis	41
5.3 Kritische Würdigung.....	42
5.4 Ausblick	42
5.5 Fazit	43
Literaturverzeichnis	44
Abbildungsverzeichnis	49
Tabellenverzeichnis	49
Anhang A.....	I
Anhang B.....	II
Anhang C.....	III

1 Einleitung

Dass sich die Arbeitswelt und ihre Strukturen durch die Digitalisierung und Globalisierung stetig und rapide verändert, stellt kaum jemand noch in Frage. Die Anforderungen an die Unternehmen sowie an die Mitarbeitenden werden komplexer und können oftmals nicht mehr im Alleingang gemeistert werden. Eine Grosszahl an Unternehmen hat erkannt, dass die Förderung der individuellen Mitarbeitenden nur einen Teil zum Erfolg beiträgt (Duhigg, 2016). Die Förderung der Teamzusammenarbeit ist wohl ebenso zentral, denn die kollaborativen Tätigkeiten von Managern und Mitarbeitenden hat in den letzten zwei Jahrzehnten über 50% zugenommen (Cross, Rebele & Grand, 2016). Laut Cross et al. (2016) wird ein Viertel eines Arbeitstages damit verbracht mit Arbeitskollegen und -kolleginnen zu kommunizieren. Wissenschaftliche Ergebnisse zeigen zudem, dass Personen welche in Teams arbeiten bessere Resultate liefern und eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen (Duhigg, 2016). Die wachsende Bedeutung einer gelingenden und erfolgreichen Zusammenarbeit von Teammitgliedern macht es für Unternehmen essenziell fördernde Faktoren zu verstehen, zu ermöglichen und zu stärken. Einer der massgebenden Faktoren, welche die Zusammenarbeit im Team erfolgreich werden lässt, ist laut Edmondson (1999) die psychologische Sicherheit. Psychologische Sicherheit ermöglicht ein Arbeitsumfeld in dem Teammitglieder angstfrei arbeiten und lernen können, was grundlegend für hochwertige Leistung ist (Edmondson, 1990).

Diese Bachelorarbeit wird im Auftrag des Praxispartners «Howard & Company GmbH» durchgeführt. Howard & Company engagiert sich im Bereich der Mitarbeitenden-Förderung und menschenzentrierter und -freundlicher Arbeit in Unternehmen. Die Firma bietet teambasierte Coachings an, um den Umgang in einem Team zu verbessern sowie angenehmer und effizienter zu gestalten. Der Praxispartner möchte für ihre Coachings gerne neue Erkenntnisse und Wege ermitteln, welche alltagsnah, einfach und ohne hohe Kosten in der Praxis zu implementieren sind. In den meisten Betrieben gibt es bereits unterschiedliche Herangehensweisen um die Mitarbeitenden zu fördern und/oder die Teamarbeit zu optimieren. Die Betriebe bieten unter anderem regelmässige Workshops, Teambuilding-Events, Kurse, Spiele und mehr an. Eine Thematik, die allem voran in den letzten Jahren vermehrt an Bekanntheit erlangt hat, ist die Achtsamkeit. Obwohl bereits einige positive Assoziationen mit Achtsamkeit erforscht werden konnten, ist die Thematik noch nicht, wie andere Massnahmen, in der breiten Masse der Mitarbeitenden- und Teamförderung vertreten. Daher, und um eine leichte Integration in den Büroalltag zu ermöglichen, ist es umso spannender, die bestehenden ausführlichen Achtsamkeitskurse in ein massentaugliches Format zu adaptieren und deren Auswirkungen auf einen Kernfaktor erfolgreicher Teamarbeit zu

untersuchen. Das Forschungsinteresse dieser Arbeit liegt demnach genau auf diesem Fokus. Diesbezüglich wird folgender Fragestellung nachgegangen:

Wie wirken sich internetbasierte Achtsamkeitsinputs welche individuell durchgeführt werden auf die wahrgenommene psychologische Sicherheit im eigenen Arbeitsteam und das persönlich empfundene Achtsamkeitsniveau aus?

In der bestehenden Literatur gibt es keine ausführlichen Informationen zu einem möglichen Zusammenspiel von Achtsamkeit und psychologischer Sicherheit. Mit dieser Fragestellung verfolgt die Bachelorarbeit somit das Ziel, erste Strukturen sowie Aus- und Einwirkungen von Achtsamkeitsinputs auf die psychologische Sicherheit und das Achtsamkeitsniveau aufzuzeigen. Um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen, wird zuerst auf grundlegende Theorien und den aktuellen Wissenstand bezüglich Teams, Achtsamkeit und der psychologischen Sicherheit eingegangen. Anschliessend wird das explorative Vorgehen erläutert, welches mit Hilfe qualitativen Datenerhebungs- und Auswertungsmethoden durchgeführt wurde. Gefolgt von der Ergebnisdarstellung werden abschliessend zentrale Erkenntnisse und Herausforderungen dargelegt und diskutiert. Da die Thematik komplex ist und um sicherzustellen nichts Wesentliches zu übersehen, werden vorab festgelegte Annahmen aussen vor gelassen. Um ausserdem der steigenden Digitalisierung gerecht zu werden, liegt der Fokus auf virtuellen Arbeitsteams, hingegen wird auf eine genauere Erforschung von Teams die mehrheitlich vor Ort interagieren, verzichtet. Obwohl die in diesem Bericht untersuchten Aspekte im Rahmen der Bachelorarbeit nicht vollständig und abschliessend abgedeckt werden können, möchte diese Arbeit einen aktuellen Einblick in das Themengebiet ermöglichen und erste Erkenntnisse für die Praxis gewinnen.

2 Theoretische Hintergründe

Um ein Verständnis für die Durchführung dieser Arbeit aufzubauen, werden in diesem Kapitel relevante Begrifflichkeiten, Hintergrundinformationen und den aktuellen Stand der Forschung erläutert. Da es sich bei der behandelten Thematik um komplexe und verflochtene Konstrukte handelt, werden lediglich diejenigen Aspekte erläutert, die im Kontext dieser Arbeit relevant sind.

2.1 Grundlegendes zu Teams in der Arbeitswelt

In den meisten Betrieben wird heutzutage in irgendeiner Form in Teams gearbeitet (Becker, 2018). Trotz der weitverbreiteten Anwendung von Teamarbeit, kann je nach Kontext die Bezeichnung «Team» eine ganz andere Bedeutung erhalten. Da Teamarbeit für die Arbeitswelt immer zentraler wird, ist es für die vorliegende Arbeit, wie auch für den Bezug zur Praxis wichtig, relevante Aspekte aufzuzeigen und genauer zu erläutern. Deshalb hat dieses Kapitel zum Ziel, ein einheitliches Verständnis für die Thematik «Team» aufzubauen.

2.1.1 Hintergrund und Definition des «Team» Begriffs

Im Alltag wird der Begriff «Team» oftmals als Synonym zu dem Begriff der «Gruppe» genannt (Becker, 2018). Gemäss Becker (2018) sind diese beiden Begriffe jedoch nicht gleichzustellen. Becker (2018) zeigt auf, dass ein Team eine spezielle Form einer Gruppe ist. So erläutert er weiter, dass zwar jedes Team eine Gruppe ist, aber nicht jede Gruppe ein Team sei. Ein Team kennzeichnet sich vor allem durch das Verfolgen eines Zieles, welches gemeinsam erreicht werden möchte, aus. Hingegen kann bereits eine Ansammlung von Personen als Gruppe bezeichnet werden (Becker, 2016). In einem ähnlichen Sinne definiert Kauffeld (2001, zitiert nach Kauffeld & Schulte, 2019, S. 212) Teams wie folgt: «Teams bestehen aus mehreren Personen, die interagieren, voneinander abhängig sind, ein gemeinsames Ziel verfolgen und ein Wir-Gefühl haben. Sie werden durch andere und durch sich selbst als Gruppe wahrgenommen». Bei dieser Definition stellt sich jedoch die Frage, wie viel «mehrere» genau sind. Nerdinger (2019) zufolge treten ab mindestens drei Personen wichtige Gruppenprozesse wie Mehr-/Minderheitsbildung oder Koalitionen auf. Eine obere Grössengrenze zu nennen ist schwieriger, da dies von unterschiedlichen Faktoren abhängig ist (Nerdinger, 2019). Laut Becker (2016) sollte die Anzahl Teammitglieder nicht mehr als sieben Personen überschreiten, da ansonsten ein kritischer Wert übertreten wird, bei dem sich ein Team selbst blockiert und keine Leistung mehr erbringen kann.

2.1.2 *Telearbeit und virtuelle Teams*

Ein zentraler Aspekt für die Zukunft von Arbeitsteams ist die Telearbeit und die daraus entstehenden virtuellen Teams. Telearbeit ist die Arbeitstätigkeit, welche mit Hilfe von Informations- und Kommunikationssystemen dezentral vom ursprünglichen Arbeitsort/Auftraggeber getätigt wird (Junghanns & Pech, 2008). Die Arbeitskraft ist elektronisch mit anderen Mitarbeitenden und/oder des Auftraggebers verbunden (Schaper, 2019). Laut Schaper (2019) ist eine weitverbreitete Form der Telearbeit die Teleheimarbeit, bei welcher Arbeitnehmer zu Hause arbeiten. Laut BFS und SAKE (2020), leistet im Jahr 2019 fast jede vierte erwerbstätige Person gelegentlich oder regelmässig unter 50% der Arbeitszeit, Teleheimarbeit. Die Tendenz ist steigend. Im Jahr 2001 war es gemäss BFS und SAKE (2020) noch jede zehnte Person. Neben diesem allgemeinen Trend hin zu mehr Teleheimarbeit, kam im Jahr 2020 die COVID-19 Pandemie und die dadurch bedingten Sicherheitsmassnahmen hinzu, welche den Anteil an Teleheimarbeit nochmals deutlich erhöhte. Laut bisherigen Prognosen wird der Anteil Teleheimarbeit nach Ende der Pandemie zwar wieder sinken, jedoch nicht mehr so tief wie davor (Lindner, 2020). Die Teleheimarbeit verändert auch die Art und Weise wie in einem Team zusammengearbeitet wird. Arbeiten die Mitglieder eines Teams standortverteilt und ortsunabhängig sowie mehrheitlich computergestützt, wird laut Hertel und Konradt (2007) von einem «virtuellen Team» gesprochen. Virtuelle Teams bringen unterschiedliche Chancen und Risiken mit sich. Ein zentraler Vorteil welcher laut Schaper (2019) immer wieder erwähnt wird, ist die erhöhte zeitliche und räumliche Flexibilität und Agilität der Mitarbeitenden sowie der gesamten Unternehmung. Mit Hilfe dieser Flexibilität und Agilität ist eine Anpassung an die organisationalen und wirtschaftlichen Anforderungen einfacher möglich, wodurch sowohl die Mitarbeitenden wie auch die Unternehmen profitieren (Schaper, 2019). Gemäss Schaper (2019) erlangen Unternehmen eine bessere Marktanpassung und können unter anderem Personalkosten durch weniger Überstunden sparen. Mitarbeitende haben die Möglichkeit durch eine stärkere Flexibilität ihrer Life-Domain-Balance zu optimieren und das Selbstführungslevel zu erhöhen, was schlussendlich in einer erhöhten Zufriedenheit im Beruf mit sich bringt (Lindner, 2020). Virtuelle Teams und Teleheimarbeit erhöht jedoch auch den Koordinationsaufwand unter den Mitarbeitenden und im Betrieb (Schaper, 2019). Organisationen haben zudem oft das Bedenken, dass in der Teleheimarbeit wenig bis gar nichts gearbeitet wird, was das Bedürfnis nach einer stärkeren Kontrolle ihrer Mitarbeitenden verstärkt (Lindner, 2020). Laut Schaper (2019) löst ein stärkeres Monitoring der Mitarbeitenden ein Gefühl des stetigen Überwachtseins aus, was Stress verursacht und somit zu Burn-Out Empfindungen beitragen kann. Vertrauen ist ein weiterer Faktor welcher bei virtuellen Teams zu beachten ist. Vertrauen ins eigene Team, die Technik oder gar die Unternehmung entwickelt sich durch moderne Informations- und

Kommunikationstechnologien schwieriger, als wenn vor Ort und Face-to-Face kommuniziert werden kann (Antoni & Syrek, 2017). Antoni und Syrek (2017) ergänzen, dass es in virtuellen Teams leichter zu Teamkonflikten kommen kann, da ein spontaner Austausch und die informelle Kommunikation erschwert sind.

2.2 Achtsamkeit als Konstrukt verstehen

Achtsamkeit liegt seit einigen Jahren im Trend. Nicht nur in den Alltagsmedien sondern vermehrt auch in der Wissenschaft. Im Jahr 2020 gab es in der medizinischen Datenbank «pubmed» für den Begriff «Mindfulness» (Englisch für Achtsamkeit) bereits 2'846 Treffer. Hingegen waren es im Jahr 2010 noch 569 Treffer (pubmed.gov, 2021). Diese Bachelorarbeit hat zum Ziel, Strukturen und Auswirkungen von Achtsamkeitsinputs aufzudecken. Es ist somit wesentlich, das Konstrukt der Achtsamkeit zu verstehen. Aus diesem Grund wird in diesem Kapitel auf den Hintergrund, verschiedene Praktiken, sowie Effekte von Achtsamkeit eingegangen.

2.2.1 Hintergrund und Definition von Achtsamkeit

Bereits vor 2'500 Jahren hatte das Konstrukt der Achtsamkeit seinen Ursprung im Buddhismus (Glück, 2010). In der Psychologie erfuhr die Achtsamkeit vor allem durch die steigende Aufmerksamkeit des Zen-Buddhismus in den 1950/1960er Jahren in Amerika einen Bekanntheitsschub (Chang-Gusko, 2019). Bereits in den 1970er Jahren sahen immer mehr Menschen das Potenzial der Achtsamkeit und so wurden bereits erste Therapieveruche mittels Achtsamkeitsübungen für psychische und körperliche Störungen vorgenommen (Chang-Gusko, 2019; Michalak, Hofheinz & Heidenreich, 2016). Gemäss Chang-Gusko (2019) konnte Achtsamkeit in der Wissenschaft und in der Arbeitswelt vor allem dank eines auf Achtsamkeit basierenden Stressbewältigungsprogramms verankert werden. Das Programm «Stressbewältigung durch Achtsamkeit» (Mindfulness Based Stress Reduction, kurz MBSR) ist Ende der 1970er Jahre von Jon Kabat-Zinn, einem Pionier in der Achtsamkeitsforschung, entwickelt worden (vgl. Kap. 2.2.2). Laut Kabat-Zinn (2003) ist Achtsamkeit: “the awareness that emerges through paying attention on purpose, in the present moment, and nonjudgmentally to the unfolding of experience moment by moment.” (S.145). Mit seinem MBSR-Programm und seiner Forschung löste Kabat-Zinn das Prinzip der Achtsamkeit erstmals von dem religiösen Kontext und setzte es als erlernbare Fähigkeit ein (Chang-Gusko, 2019).

Achtsamkeit ist ein komplexes Konstrukt, welches sich durch verschiedene Aspekte auszeichnen kann. Bei der Entwicklung des «Freiburger Fragebogens zur Achtsamkeit» (Kurz FFA), ein Messinstrument zur Erhebung der individuellen Achtsamkeit, ermittelten Walach et al. (2004) vier

wesentliche Elemente der Achtsamkeit. Diese vier Elemente, sogenannte Faktoren, sind in Tabelle 1 genauer erläutert. Walach et al. (2004) zeigen jedoch auf, dass die Aufteilung in die Faktoren eher als Orientierung zu verstehen ist, da diese nicht unabhängig voneinander sind und stark auf dem Faktor «Gegenwärtige nicht-identifizierte Aufmerksamkeit» ruhen.

Tabelle 1
Vier Faktoren der Achtsamkeit nach Walach et al. (2004)

Faktoren	Beschreibung
Gegenwärtige nicht-identifizierte Aufmerksamkeit	Dieser erste Faktor ist ein Hauptmerkmal von Achtsamkeit. Er bezieht sich auf eine direkte und unmittelbare Anteilnahme an dem momentanen Augenblick, ohne Abschweifen in eigene Gedanken oder Gefühle. Die eigenen Erfahrungen werden achtsam wahrgenommen. Der Faktor beinhaltet innehalten zu können und nicht ständig reagieren zu müssen.
Akzeptierende nicht urteilende Haltung	Der Faktor der akzeptierenden nicht urteilenden Haltung beinhaltet zum einen die Selbstwertschätzung und -akzeptanz, sowie Geduld und Offenheit für die eigenen Erfahrungen und Mitmenschen. Diese Haltung besteht auch, wenn die Umstände schwierig sind und nicht optimal verlaufen.
Ganzheitliches Annehmen	Durch ein ganzheitliches Annehmen der eigenen Gefühle und Empfindungen kann eine innere Ruhe und Gelassenheit entstehen. Werden schmerzhaft Gedanken und Gefühle unterdrückt oder vermieden, lösen diese zusätzliches Leiden aus.
Prozesshaftes Verstehen	Dieser Faktor zielt auf ein prozesshaftes und einsichtsvolles Verstehen ab. Mittels der Erkenntnis das Gedanken, Gefühle, Empfindungen und persönliche Erfahrungen sich in einem ständigen Wandel befinden, kann die eigene Ansicht relativiert und erweitert werden. Zudem schwächt diese Erkenntnis den Drang auf alles reagieren zu müssen.

Zusammenfassend erläutert, sieht die vorliegende Arbeit das Konstrukt der Achtsamkeit als eine kognitive Fähigkeit welche aus verschiedenen Faktoren besteht. Es ist die Fähigkeit sich absichtlich und urteilsfrei auf den momentanen Augenblick und dessen Erfahrungen zu achten (Kabat-Zinn, 2003). Die Ausprägung wie schwierig oder einfach jemandem das fällt, ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich und kann durch verschiedene Methoden (Inputs, Übungen, Kurse, etc.) verbessert werden (Kabat-Zinn, 2003).

2.2.2 *Praktizieren von Achtsamkeit im Allgemeinen*

Einige Personen scheuen das Konstrukt der Achtsamkeit aus Angst es sei zu religiös oder esoterisch (Glück, 2010). Gemäss Glück (2010) wird es häufig auch auf die Form der Meditation reduziert. Glück (2010) erläutert weiter, dass Meditation zwar eine der vorrangigen Techniken ist um Achtsamkeit zu erlangen, jedoch kann das komplexe Konstrukt der Achtsamkeit nicht nur darauf beschränkt werden. Kabat-Zinn (2015) betont, dass auch in unterschiedlichen Umgebungen und

Tätigkeiten Achtsamkeit ausgeübt werden kann, wie z.B. beim Zähneputzen oder beim Autofahren. Das achtsame Durchführen von alltäglichen Tätigkeiten, wird im MBSR-Programm unter informelle Übungen eingliedert und Meditation, Body-Scans, etc. als formelle Übungen (Chang-Gusko, 2019). Mittlerweile gibt es unterschiedliche Achtsamkeits-Programme die vermehrt auf die informellen Übungen abzielen und/oder die formellen Übungen stark verkürzen und versuchen, so die Achtsamkeit in den Arbeitsalltag oder in andere Settings integrieren zu können (Chang-Gusko, 2019). Die allermeisten Achtsamkeitsübungen zielen darauf ab, das nicht-wertende Annehmen des Augenblicks und der momentan salienten Informationen (Körperempfindungen, Emotionen, Gedanken, Geräusche, etc.) zu fördern (Chang-Gusko, 2019).

2.2.3 Effekte von Achtsamkeit

Achtsamkeit ist ein verflochtenes Konstrukt mit unterschiedlichen Eigenschaften. Laut Kabat-Zinn (2015) besteht ein Teil von Achtsamkeit darin, auf eine bestimmte urteilsfreie Art, bewusst und aufmerksam im gegenwärtigen Moment zu sein. Diese «Art der Aufmerksamkeit steigert das Gewahrsein und fördert die Klarheit sowie die Fähigkeit, die Realität des gegenwärtigen Augenblickes zu akzeptieren» (Kabat-Zinn, 2015, S.20). Ein achtsamerer Geisteszustand hat wiederum einen positiven Einfluss auf Individuen und ihr Verhalten und Erleben. Die Effekte von Achtsamkeit und Achtsamkeitsinterventionen werden vermehrt auch in unterschiedlichen Studien erforscht und weitestgehend bestätigt (Michalak et al., 2016). In Tabelle 2 sind einige zentrale Forschungserkenntnisse aufgelistet und erläutert.

Tabelle 2
 Zentrale Forschungserkenntnisse zur Auswirkung von Achtsamkeit nach Burg und Michalak (2012); Carmona-Torres, Kohls, Wood, Silver und Walach (2018); Dopfer (2019); Long und Christian (2015) und Michalak et al. (2016)

Effekt	Beschreibung
Stressreduktion und Resilienzfaktoren	Achtsamkeit kann laut einer Übersichtsarbeit über den aktuellen Forschungsstand den wahrgenommenen Stress reduzieren und fördert Faktoren wie Freude, Optimismus und Akzeptanz, welche für eine hohe Resilienz zentral sind (Carmona-Torres et al., 2018; Michalak et al., 2016).
Erhöhte Kollaboration	Gemäss Long und Christian (2015) vermindern sich Vergeltungsimpulse gegenüber Mitarbeitenden. Achtsamkeit hat zudem einen positiven Einfluss auf die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme, erhöht das Empathie-Niveau und die Toleranz in sozialen Beziehungen (Michalak et al., 2016).
Kreativität und Innovation	Indem Individuen vermehrt im gegenwärtigen Moment agieren und sich mit der direkten Umwelt auseinandersetzen, unterstützt Achtsamkeit die Kreativität und Innovationsbereitschaft von Individuen (Dopfer, 2019)
Emotionsregulation	Mittels Achtsamkeit wird eine grössere Kontrolle über automatische und unbewusste Impulse erreicht sowie eine erhöhte Fähigkeit zur Emotionsregulation. (Michalak et al., 2016)

Selbstwert	In einer experimentellen Studie, bei der das Achtsamkeitsniveau von Probanden erhoben wurde, sowie eine computergestützte, nonverbale Atemmeditationsaufgaben durchgeführt werden musste, konnte eine positive Korrelation von einem erhöhten Achtsamkeitsmass und die Höhe des Selbstwerts der Probanden festgestellt werden (Burg & Michalak, 2012)
-------------------	---

Achtsamkeitsübungen unterstützen dabei neue Denkweisen und Handlungsstrategien aufzubauen und im Alltag einzusetzen (Dopfer, 2019). Laut Dopfer (2019) wird dies ermöglicht, weil starre Gewohnheiten und Erlerntes mittels Achtsamkeit aus einem anderen Blickwinkel angeschaut und somit hinterfragt werden können. Schindler (2020) betont jedoch, dass viele der erwähnten Effekte auch mit Vorsicht zu betrachten sind. Gemäss Schindler (2020) erschweren die vielen unterschiedlichen Konzeptualisierungen und Operationalisierungen die objektive Einschätzung der empirisch belegten Befunde. Die heutige Arbeitswelt fordert stetig steigende Belastbarkeit und erzeugt unlängst eine Leistungsgesellschaft, welche immer höhere Anforderungen an die Individuen stellt (Schindler, 2020). Die Effekte von Achtsamkeit tragen zwar einen Beitrag zur Erhöhung der Entspannung, der Lebenszufriedenheit sowie der Emotionsregulation und Stressbewältigung bei, jedoch sollte aufgepasst werden, dass der steigende Hype um Achtsamkeit nicht nur dazu führt, Mitarbeitende an ein toxisches Umfeld anzupassen (Schindler, 2020). Für die Implementierung in der Praxis sind die positiven Befunde daher jeweils mit Vorsicht zu betrachten. Die Ausgangslage und momentane Situation der Mitarbeitenden sollte analysiert und miteinbezogen werden. Diese Erkenntnis ist auch für die gestellte Fragestellung von besonderer Relevanz und muss beim Auswerten der Ergebnisse aufgenommen werden.

2.3 Psychologische Sicherheit

Psychologische Sicherheit wird in diversen Forschungsartikeln wie auch in den Onlinemedien als ausschlaggebender Faktor für erfolgreiche und leistungsstarke Teams angesehen. Aus diesem Grund fokussiert sich diese Arbeit auf diesen, von unterschiedlichen Medien als Kernfaktor angesehenen Aspekt der erfolgreichen Zusammenarbeit. Damit die Forschungsfrage angemessen beantwortet werden kann, werden in diesem Kapitel der Hintergrund, die Begrifflichkeit sowie Effekte, welche die Forschung gefunden hat, zusammengefasst und aufgezeigt.

2.3.1 Hintergrund und Definition der psychologischen Sicherheit

Die Begrifflichkeit der «psychologischen Sicherheit» ist bereits 1965 von Edgar Schein und Warren Bennis erwähnt und erläutert worden. Schein und Bennis (1965) sehen psychologische Sicherheit als einen Erfolgsfaktor für Veränderungen in Organisationen. Mittels psychologischer Sicherheit können Reaktionen von Mitarbeitenden, welche bei geplanten Transformationen in

Betrieben auftreten, wie z.B. Reaktanz oder wahrgenommene Bedrohungen der Änderung, reduziert oder aufgelöst werden (Schein & Bennis, 1965). Wie stark oder gering der Faktor «psychologische Sicherheit» in der Organisation vorhanden ist, beeinflusst laut Schein und Bennis (1965), ob und wie die Mitarbeitenden bereit sind Neues zu erlernen. Im Jahr 1990 erwähnt Kahn den Faktor als eigenständiges Konzept und sieht die psychologische Sicherheit nicht nur bei Transformationen, sondern auch im Zusammenhang mit dem allgemeinen organisationalen Verhalten. Kahn (1990) konnte aufzeigen, dass die psychologische Sicherheit in einem engen Verhältnis zum persönlichen Engagement am Arbeitsplatz steht. Ist eine hohe psychologische Sicherheit vorhanden, müssen Personen sich nicht vor negativen Konsequenzen fürchten (gegen den Status, Beruf, Selbstbild, etc.) wenn sie ihr eigenes Selbst präsentieren und sind so engagierter bei der Arbeit (Kahn, 1990).

Amy Edmondson erforscht das Konzept seit 1999 intensiver und definiert psychologische Sicherheit wie folgt: «[Team psychological safety is] a shared belief held by members of a team that the team is safe for interpersonal risk taking» (Edmondson, 1999, S.350). Besitzt ein Team einen hohen Grad an psychologischer Sicherheit, trauen sich die individuellen Teammitglieder vermehrt zwischenmenschliche Risiken einzugehen. Dies kann sich darin zeigen, dass Teammitgliedern mehr Fragen stellen, Schwächen zeigen und Fehler eingestehen (Edmondson, 1999). Mitglieder wissen in solchen Teams, dass Diskussionen rein fachlicher Natur sind und sich lediglich auf die Durchführung der Tätigkeit richten und nicht auf die persönliche Ebene beziehen (Fischer & Hüttermann, 2020). Laut Edmondson (1999) gehen die Teammitglieder persönliche Risiken ein, weil sie nicht das Gefühl haben, dafür bestraft oder geächtet zu werden («Psychological safety is a sense of confidence that the team will not embarrass, reject, or punish someone for speaking up», S.354). Gemäss Goller und Laufer (2018) geht es bei der psychologischen Sicherheit um eine Eigenschaft des ganzen Teams und nicht der einzelnen Individuen. Dieses Konzept geht auch über das Konstrukt des «Vertrauens» hinaus, da es sich hierbei um eine gemeinsame Annahme handelt und nicht um die Beziehung zwischen zwei Einzelmitgliedern (Goller & Laufer, 2018).

Einen weltweiten Bekanntheitsgrad bekam die psychologische Sicherheit durch Google und ihr Forschungsprojekt «Aristotle», oder genauer gesagt, durch den Artikel von Duhigg (2016) in der New York Times, in dem er über das Projekt berichtete. Duhigg (2016) beschreibt, wie Google während zwei Jahren 180 Teams erforschte, um herauszufinden, welche Eigenschaften und/oder Faktoren Teams erfolgreich werden lassen. Die Studie ging zuerst davon aus, dass die Zusammensetzung der einzelnen Teammitglieder von entscheidender Bedeutung ist. Nachdem keine Befunde hierfür festgestellt werden konnten, fing das Forschungsteam an sich an Gruppen-Normen zu wagen und wurde fündig. Demnach ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Teams die Art

und Weise wie ein Team miteinander interagiert, wobei insbesondere die psychologische Sicherheit als Kernfaktor eruiert werden konnte (Duhigg, 2016).

2.3.2 Voraussetzungen und Effekte der psychologischen Sicherheit

Wie im Kapitel 2.3.1 erwähnt, konnte Google herausfinden, dass Teams mit einer hohen psychologischen Sicherheit erfolgreicher sind als solche mit keiner oder niedrigen psychologischen Sicherheit (Duhigg, 2016). Gemäss Edmondson (1999) basiert dies auf dem gefundenen Zusammenhang von psychologischer Sicherheit und der Fähigkeit eines Teams, gemeinsam zu lernen. Können Fehler und Schwächen zugegeben werden, Fragen gestellt und der Ist-Zustand hinterfragt werden, generiert dies ein Umfeld, in dem effektiveres Lernen ermöglicht und gewünscht wird (Goller & Laufer, 2018). In einem positiven Lernumfeld werden Rückmeldungen gesucht, Fehler diskutiert und ein gemeinsames Wissen aufgebaut, was zu effizienteren Verhaltensweisen und Leistungen führt (Edmondson 1999). Diese Atmosphäre, in welcher Fehler und Schwächen ohne Probleme offengelegt werden können, wird gemäss Edmondson (2008) jedoch von einigen Managern hinterfragt, da sie denken Mitarbeitende übernehmen so keine Verantwortung mehr für ihre Tätigkeiten. Edmondson (2008) kontert, dass die Verantwortungsübernahme und die psychologische Sicherheit unabhängig voneinander sind (Siehe Abbildung 1). Ermöglicht eine Umgebung individuelles Verantwortungsgefühl und psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden, befindet sich ein Team in der **Lernzone**, in der die Teammitglieder sich engagieren und gemeinsam anspruchsvolle Ziele erreichen möchten (Goller & Laufer, 2018). Ist die psychologische Sicherheit in einem Team hoch, das Verantwortungsgefühl jedoch niedrig, befindet sich, laut Edmondson (2008), ein Team in der **Komfortzone**. Die Teammitglieder arbeiten hier gerne miteinander, sehen sich aber nicht gefordert und es findet wenig Weiterentwicklung statt (Goller & Laufer, 2018). In der **Angstzone** verspüren die Mitglieder einen Druck nach starker Verantwortlichkeit und zugleich fürchten sie sich jedoch um Hilfe zu bitten, Ideen, Fehler und/oder Schwächen zu zeigen (Edmondson, 2008; Hoffmann & Hanisch, 2021). Edmondson (2008) sieht einige Investment Banken und leistungsstarke Beratungsfirmen in diesem Quadranten. Ist weder das Gefühl nach Verantwortlichkeit noch die psychologische Sicherheit vorhanden, entsteht eine **Apathiezone**, in der sich Mitglieder gleichgültig verhalten und sich eher darum kümmern, ihre Position zu verteidigen (Hoffmann & Hanisch, 2021). Als Beispiel nennen Hoffmann und Hanisch: «grosse, kopflastige Bürokratien, wo Menschen ihre Funktionen erfüllen. Der bevorzugte Modus ist Dienst nach Vorschrift» (2021, S.4)

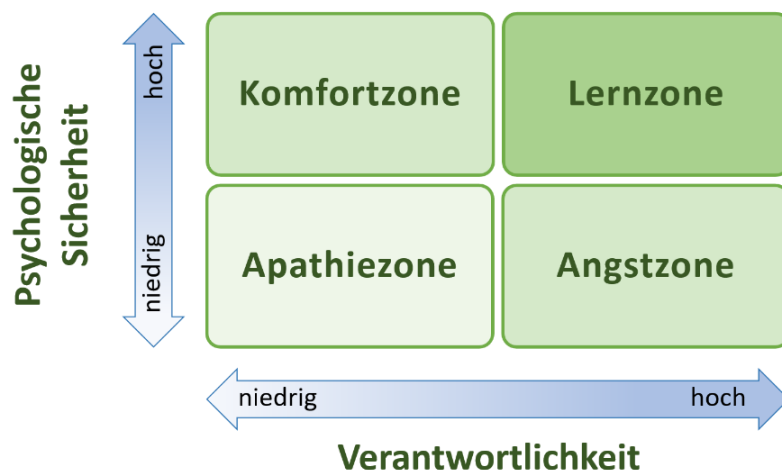


Abbildung 1. Interaktion von psychologischer Sicherheit und Verantwortlichkeit. Eigene Darstellung nach Edmondson, A. (2008). Aus the competitive imperative of learning. *Harvard Business Review*, 86, 60-67.

Gewisse Voraussetzungen fördern die Entstehung von psychologischer Sicherheit. Bereits Kahn (1990) konnte einige Bedingungen ausfindig machen, wie z.B. interpersonale Beziehungen, Gruppendynamiken, organisationaler Kontext und Führungsverhalten (Siehe Abbildung 2). Edmondson und Lei (2014) zeigen in ihrem Beitrag im «Annual Review of Organizational Psychology» unterschiedliche Studien auf, welche ähnliche Befunde wie Kahn (1990) erzielten. Ebenfalls erläutern Edmondson und Lei (2014), dass die psychologische Sicherheit als Mediator zwischen diesen Faktoren und des effektiven Lernverhaltens des Teams fungiert. Das effektive Lernverhalten wiederum mediiert zwischen psychologischer Sicherheit und der Leistung und Entscheidungsqualität eines Teams (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014).

Eine Meta-Analyse von Frazier, Fainshid, Klinger, Pezeshkan und Vracheva (2017) zeigt zudem auf, dass psychologische Sicherheit in einem Team zum individuellen Work Engagement der Mitglieder beitragen kann. Work Engagement wird häufig als arbeitsbezogenes Wohlbefinden definiert und kann die Leistung der Einzelnen fördern (Frazier et al., 2017). In psychologisch sicheren Teams trauen sich Mitglieder öfters kreative und unkonventionelle Lösungsvorschläge zu kommunizieren, wodurch wiederum Wettbewerbsvorteile entstehen können (Goller & Laufer, 2018). Abbildung 2 stellt die Interaktion zwischen Voraussetzungen, psychologischer Sicherheit und der daraus entstehenden Effekte dar.

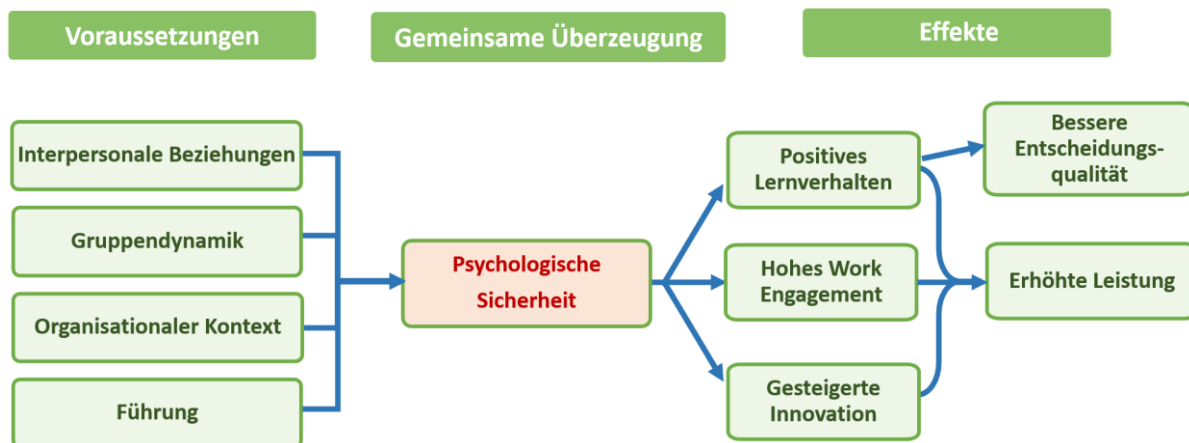


Abbildung 2. Voraussetzungen und Effekte der psychologischen Sicherheit. Eigene Darstellung.

Die in diesem Kapitel aufgezeigten Befunde können für Unternehmen von wertvoller Bedeutung sein, wenn es darum geht die Zusammenarbeit, den Umgang, sowie die Leistung eines Teams zu optimieren. Da der Faktor «psychologische Sicherheit» in der Forschung und in der Arbeitswelt immer beliebter wird, ist die Thematik für Betriebe zudem je länger je mehr unausweichlich (Goller & Laufer, 2018).

2.4 Zwischenfazit und Zusammenhang

Eine hochwertige Zusammenarbeit ist in Betrieben ein einflussreiches Element und «kooperatives und vernetztes Arbeiten» ist eine der wichtigsten Fertigkeiten, welche in der heutigen sowie zukünftigen Arbeitswelt benötigt werden (Scharnhorst, Schweri & Burch, 2021). Das Verstehen und/oder Fördern der drei vorgestellten Konstrukte (Teams, Achtsamkeit, psychologische Sicherheit) ist somit elementar für eine zukunftsorientierte, menschenfreundliche und effiziente Arbeitsweise. Nun stellt sich die Frage, wie alle drei in Verbindung gebracht werden können. Das Konzept der psychologischen Sicherheit ist ein Konstrukt, welches über die individuelle Beziehung zwischen einzelnen Teammitgliedern hinausgeht und so auf Teamebene auftritt (Goller & Laufer, 2018). Daher liegt es auf der Hand, dass das Verstehen von wesentlichen Aspekten der Teamzusammenarbeit Grundvoraussetzung für eine Implementierung und/oder Förderung der psychologischen Sicherheit in einem Unternehmen ist. Komplexer wird es mit der Verbindung zwischen der Achtsamkeit und der psychologischen Sicherheit.

Aus der Literatur ist noch wenig über die Interaktion von Achtsamkeit und psychologischer Sicherheit bekannt. Da jedoch beide Konstrukte für sich vielversprechende Resultate für die Arbeitswelt liefern, versucht diese vorliegende Bachelorarbeit einen ersten Zugang zu diesem Forschungsgegenstand zu schaffen. Immer im Hinblick der, für den Praxispartner, relevanten Punkte der alltagsnahen, einfachen und kostengünstigen Umsetzung in einem Unternehmen. Das gewählte Vorgehensverfahren um dieses Ziel zu erreichen, wird in Kapitel 3 erläutert.

3 Methodik

Dieses Kapitel widmet sich dem methodischen Aufbau und empirischen Vorgehen, welches verwendet wurde, um die Forschungsfrage bestmöglich zu beantworten. Die Darstellung des Forschungsdesigns, der Datenerhebung sowie der Datenauswertung dient dazu, eine Nachvollziehbarkeit der anschliessenden Ergebnisse und Schlussfolgerungen zu gewährleisten.

Damit der Aufbau dieses Kapitels leichter verständlich ist, wird die eingangs erwähnte Fragestellung nochmals aufgezeigt. Die **Fragestellung** wurde unter Berücksichtigung der geforderten Ansprüche des Praxispartners sowie des aktuellen Forschungsstandes wie folgt definiert:

Wie wirken sich internetbasierte Achtsamkeitsinputs, welche individuell durchgeführt werden, auf die wahrgenommene psychologische Sicherheit im eigenen Arbeitsteam und das persönlich empfundene Achtsamkeitsniveau aus?

3.1 Methodisches Vorgehen

Für die bestmögliche Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein qualitatives Vorgehen gewählt. Das qualitative Forschungsverfahren wurde einem quantitativen Vorgehen aus mehreren Gründen vorgezogen: Einerseits ermöglicht ein qualitatives Vorgehen die Exploration von möglichen Strukturen eines Untersuchungsgegenstandes (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013). Der explorative Aspekt ist in dieser Arbeit von Relevanz, weil noch wenig über die Interaktion von Achtsamkeit und psychologischer Sicherheit bekannt ist. Die beiden Konzepte sind vielseitig und können mit dem heutigen Wissensstand nur schwer vereinfacht werden, ohne sich einseitig auf bestimmte Aspekte zu beschränken. Andererseits benötigt ein quantitatives Verfahren gemäss Hussy et al. (2013) eine grosse Stichprobe, um eine Vielzahl möglicher Faktoren miteinzubeziehen und um valide und reliable Ergebnisse zu erhalten. Dies hätte den zeitlichen und ökonomischen Rahmen dieser Bachelorarbeit überschritten. Zudem empfiehlt Kleining (1995) bei Thematiken, welche einen hohen Grad an Komplexität vorweisen und wenig überschaubar sind, ein qualitatives Forschungsverfahren anzuwenden.

Die klassischen Gütekriterien wissenschaftlicher Arbeit (Objektivität, Reliabilität und Validität) sind gemäss Hussy et al. (2013) in der qualitativen Forschung nicht unter allen Bedingungen erstrebenswert, da sie individuell, gegenstandsbezogen und wenig standardisierbar sind. Vielmehr eignen sich die sieben Gütekriterien nach Steinke (2010): Intersubjektive Nachvollziehbarkeit, Angemessenheit des Forschungsprozesses, empirische Verankerung, Limitation, Kohärenz, Relevanz und reflektierte Subjektivität. Anhand des strukturierten, detaillierten und wissenschaftlichen

Vorgehens, sowie deren expliziten Dokumentation, konnten fast alle genannten Gütekriterien berücksichtigt werden. Einzig ein Teil der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit setzt die Interpretation des Auswertungsprozesses und der Ergebnisse in Gruppen voraus. Da die Bachelorarbeit jedoch als Einzelarbeit durchgeführt werden muss, musste dieser Teilaspekt vernachlässigt werden.

3.2 Fallauswahl

Für diese Arbeit wurden zwei Teams an je vier Personen gewählt. Die Einteilung in Versuchs- und Kontrollgruppe geschah willkürlich. Bei der Auswahl der Fälle wurde nach dem Prinzip des selektiven Samplings vorgegangen. Beim selektiven Sampling werden anhand der Ausgangslage und der gewählten Fragestellung vorab relevante Kriterien für die Fallauswahl definiert, um eine bestmögliche Antwort hervorzubringen (Flick, 2017). Kriterien, welche für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind und die ausgewählten Teams erfüllen mussten, waren: Arbeitsteam (keine z.B. Freizeitteams), Arbeitsumfeld, mehrheitliche online Interaktion und eine Teamgröße zwischen drei und sieben Mitgliedern. Die Teams unterschieden sich allen voran in der Organisationsstruktur. Die Tabelle 3 gibt einen Überblick der Fallauswahl und der getroffenen Kriterien (Gemeinsamkeiten und Unterschiede).

Tabelle 3
Übersicht der Fallauswahl mit Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Aufgeteilt in Versuchs- und Kontrollgruppe

	Gemeinsamkeiten				Unterschiede
	Art des Teams	Arbeitsumfeld	Interaktion	Anzahl Mitglieder	Organisationsstruktur
Versuchsgruppe mit Personen V01, V02, V03 und V04	Arbeitsteam	Bürotätigkeit	Mehrheitlich Online	4	Start-Up mit flacher Hierarchie
Kontrollgruppe mit Personen K22, K23, K24 und K25	Arbeitsteam	Bürotätigkeit	Mehrheitlich Online	4	Klassische Organisation mit steiler Hierarchie

3.3 Untersuchungsdesign und Ablauf

Die durchgeführte Studie besteht aus einer Kombination von schriftlichen Befragungen, halbstrukturierten Interviews und einer Interventionsphase, welche unter anderem in Anlehnung an das qualitative Experiment von Kleining (1986) gestaltet wurde. Der Vorteil des qualitativen Experiments liegt laut Kleining (1986) bei der Offenheit und der Alltagsnähe. Das gewählte Forschungsdesign wird in Abbildung 3 für ein besseres Verständnis grafisch dargestellt.

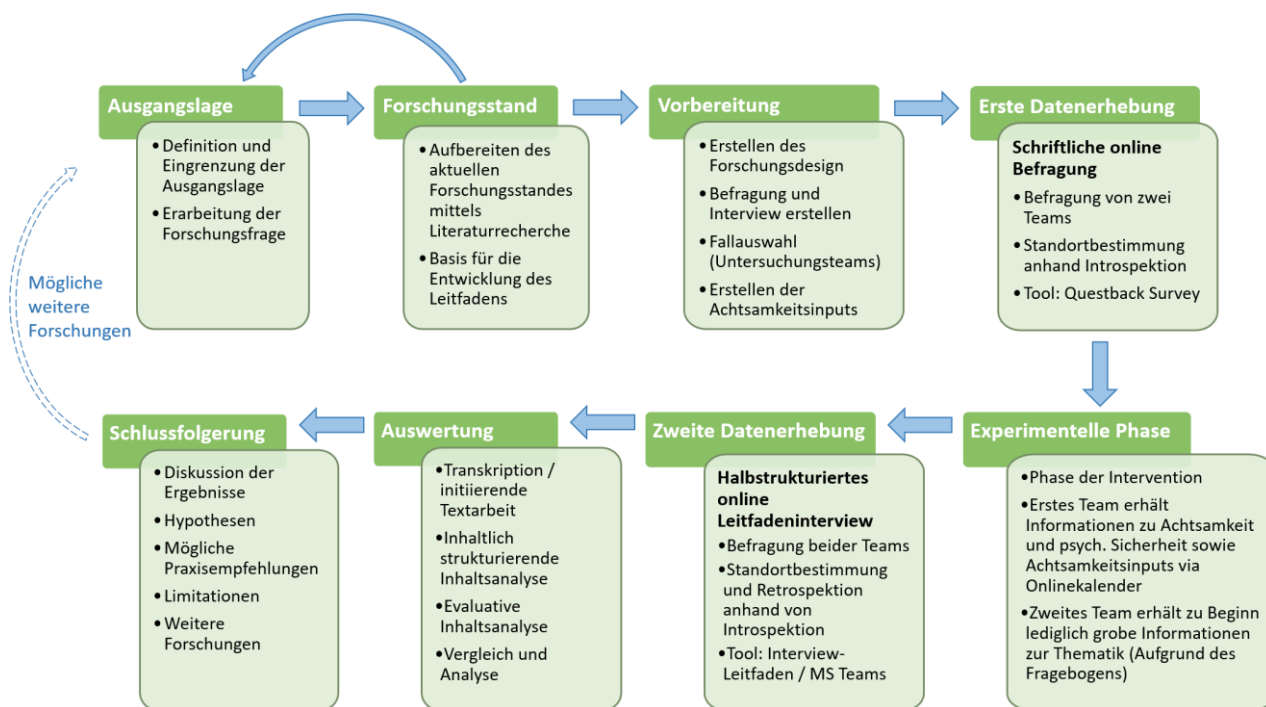


Abbildung 3. Gewähltes Forschungsdesign für diese Bachelorarbeit. Eigene Darstellung.

In der Anfangsphase wurde die Ausgangslage definiert und eingegrenzt. Darauf folgte die Aufarbeitung des aktuellen Forschungsstandes mittels Literaturrecherche. Der aktuelle Forschungsstand legte die Basis für das weitere Vorgehen und ist als vorläufiges Verständnis auf den Untersuchungsgegenstand zu verstehen (Flick, 2017). Die theoretischen Kenntnisse und der aktuelle Wissensstand sind ausserdem relevant, wenn es um die Einordnung von Aussagen und möglichen Zusammenhängen geht (Flick, 2017).

Anschliessend folgte das Verfahren des qualitativen Experiments. Laut Mayring (2016) versucht das qualitative Experiment, «durch einen kontrollierten, gegenstandsadäquaten Eingriff in den Untersuchungsbereich unter möglichst natürlichen Bedingungen Veränderungen hervorzubringen, die Rückschlüsse auf dessen Struktur zulassen» (S. 59). Die Durchführung wurde mittels einer Versuchs- und einer Kontrollgruppe (vgl. Kap. 3.2) vorgenommen, welche vor und nach einer Interventionsphase bezüglich des individuellen Achtsamkeitsniveaus und des empfundenen psychologischen Sicherheitsniveaus in ihrem Team befragt wurden. Damit soll eine Schlussfolgerung auf die Struktur des Untersuchungsgegenstandes gewährleistet werden (Mayring, 2016). Es wurde sich für eine Einteilung in eine Versuchs- und eine Kontrollgruppe entschieden, da so festgestellt werden kann, ob allein schon das Berichten über die Konstrukte der Achtsamkeit und psychologischen Sicherheit eine Veränderung bewirkt. Eine Informationsweitergabe über die beiden Konstrukte ist durch das Erläutern und Ausfüllen der Befragungen unumgänglich. Die beiden Verfahren der Datenerhebungen, sowie die Datenauswertung werden in Kapitel 3.4 und 3.5

genauer erläutert. Für die Interventionsphase wurde, wie von Kleining (1986) vorgeschlagen, dem Untersuchungsgegenstand etwas hinzugefügt, um seine Struktur und den Einfluss zu untersuchen.

In dieser Untersuchung ging es darum, den Einfluss von Achtsamkeitsinputs auf die psychologische Sicherheit und das individuelle Achtsamkeitsniveau zu untersuchen. Daher erhielt die Versuchsgruppe während 18 Tagen unterschiedliche Achtsamkeitsinputs, wohingegen die Kontrollgruppe keine weiteren Hinweise bekam. Durch diese Maximierung und Minimierung des Untersuchungsgegenstandes wird eine möglichst grosse Differenz in den Ergebnissen erwartet, welche aufschlussreichere Auswertungen und Schlussfolgerungen ermöglichen sollen (Kleining, 1986). Die Intervention wurde auf 18 Tage angesetzt, da es gemäss der Studie von Lally, Van Jaarsveld, Potts und Wardle (2009) mindestens so lange dauert bis sich einige Personen eine neue Gewohnheit aneignen. Diverse Achtsamkeitstrainings und -programme dauern zwar länger, jedoch konnte eine Meta-Analyse von Carmody und Baer (2009) keine grundlegenden Ergebnisse finden, welche aufzeigen, dass eine kürzere Achtsamkeitsintervention weniger wirksam wäre. Da die Arbeit gezielt auf eine einfache und kostengünstige Durchführbarkeit am Arbeitsplatz setzt, wurden den Mitgliedern des Versuchsteams einerseits die Achtsamkeitsinputs mittels Online-Kalender-Einträgen (virtuell) übermittelt und andererseits wurde auf längere Übungen wie Yoga, liegende Meditation etc. bewusst verzichtet. Die Achtsamkeitsinputs wurden in Anlehnung an die Studie von Hülshager, Feinholdt und Nübold (2015) und einer Technik von Amberg (2016) gestaltet. Amberg (2016) erläutert eine Methode für mehr Achtsamkeit im Alltag, welche aus innehalten, hinschauen und handeln (STOP-LOOK-ACT) besteht. Die STOP-LOOK-ACT Methode dient als theoretische Grundlage für die Pop-Up Nachrichten, welche die Versuchsgruppe erhielten. In Abbildung 4 wird die Methode genauer erläutert.

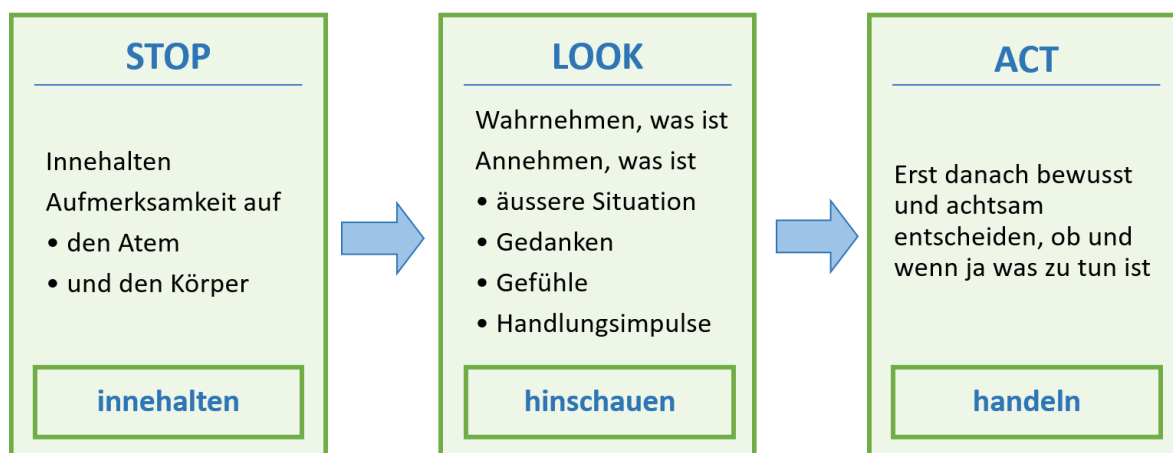


Abbildung 4. STOP – LOOK -ACT Methode für Achtsamkeit im Alltag. Eigene Darstellung nach Amberg M. (2016). Aus Führungskompetenz Achtsamkeit. Eine Einführung für Führungskräfte und Personalverantwortliche. Wiesbaden: Springer Verlag.

Die Kalendereinträge erhielten zudem in den «weiteren Informationen», jeweils eine kurze Achtsamkeitsübung. Die Übungen bestanden aus «3-Minuten-Atemraum», «Body-Scan», «Alltägliche Handlung achtsam ausführen» und einer «Meta-Übung» (Siehe Anhang A). Diese vier Achtsamkeitsübungen wurden ausgewählt, da sie bereits in der Studie von Hülshager et al. (2015) erfolgreich verwendet wurden und sich optimal für die Anwendung im Arbeitsalltag eignen. Zu Beginn der Interventionsphase erhielten die Teilnehmenden eine ausführliche Erläuterung der Übungen sowie einen groben Zeitplan, wann die Übungen stattfinden. Die vollständige Erklärung der Übungen, sowie der Zeitplan können im Anhang A eingesehen werden.

3.4 Qualitative Datenerhebung

Die Informationsquellen dieser Arbeit waren die Antworten der Teammitglieder aus den schriftlichen Online-Befragungen sowie aus den halbstrukturierten online Leitfadeninterviews. Aus den folgenden zwei Gründen wurde eine online Durchführung der Befragungen gewählt: Erstens herrschte zurzeit der Studie die COVID-19 Pandemie und zweitens kann damit dem steigenden Trend der Digitalisierung und der Telearbeit gerecht werden. Jedes Teammitglied beider Gruppen führte sowohl die schriftliche Online-Befragung wie auch das Interview durch. In diesem Kapitel werden die Entwicklung und die Art der Durchführung der Befragungen vorgestellt. In Tabelle 4 sind die Durchführungsdaten ersichtlich.

Tabelle 4
Durchführungsdaten der ersten und zweiten Datenerhebung sowie der Interventionsphase.

	Erste Datenerhebung (vgl. Kap. 3.4.1)	Interventionsphase mit Achtsamkeitsinputs (vgl. Kap. 3.3)	Zweite Datenerhebung (vgl. Kap. 3.4.2)
Versuchsgruppe mit Personen V01, V02, V03 und V04	Durchgeführt in Kalenderwoche 13, 2021	Erhalten: 06.04.2021 bis 23.04.2021	Durchgeführt in Kalenderwoche 17, 2021
Kontrollgruppe mit Personen K22, K23, K24 und K25	Durchgeführt in Kalenderwoche 13, 2021	Keine Inputs erhalten	Durchgeführt in Kalenderwoche 17, 2021

3.4.1 Erste Datenerhebung: Schriftliche online Befragung

Die erste Datenerhebung hatte zum Ziel, die Standortbestimmung der teilnehmenden Personen bezüglich ihres individuellen Achtsamkeitsniveaus und der subjektiv wahrgenommenen psychologischen Sicherheit ihres jeweiligen Teams zu erfassen. Für die erste Befragung ist ein **asynchrones schriftliches Medium** gewählt worden. Durch ein asynchrones Verfahren können die

Teammitglieder zeitlich flexibler und ohne Zeitdruck die Befragung durchführen (Averbeck-Lietz & Meyen, 2016). Die Befragten können so ihr eigenes Verhalten (auch bezüglich Achtsamkeitserfahrungen) genauer reflektieren, da der Druck des zügigen Antwortens wegfällt. Gemäss Hussy et al. (2013) können zudem durch schriftliche Befragungen kognitive Prozesse ausgelöst werden, die in einem Interview nicht entstehen. Dadurch können sich die Befragten allenfalls an mehr Szenarien in ihrem Team erinnern welche psychologische Sicherheit zum Vorschein brachten und finden bessere Ausdrucksformen, um diese zu beschreiben. Die Probanden erhielten zu Beginn der Studie mittels E-Mail einen Link zur Online-Befragung. Die Befragung wurde mit der Online-Umfrage-Software *Unipark* erstellt und durchgeführt. Die Bearbeitungsdauer lag bei ca. 20 Minuten und konnte von den beiden Gruppen innerhalb einer Woche durchgeführt werden.

Für die Erhebung des **individuellen Achtsamkeitsniveaus** und der **psychologischen Sicherheit**, wurden zu Beginn verschiedene bestehende und valide Fragebogen evaluiert. Die Wahl fiel auf den deutschen «PsySafety-Check» von Fischer und Hüttermann (2020). Dieser Fragebogen basiert auf der Forschung und der Konstrukte von Amy Edmondson (1999) und verfügt über eine hohe psychometrische Güte. Im Gegensatz zur Erfassung der psychologischen Sicherheit, gibt es für die Erfassung der Achtsamkeit eine Vielzahl an unterschiedlichen Fragebogen. Mittels Intervention, welche aus Feedback zweier Kommilitoninnen bestand, und Überprüfung der Handhabbarkeit im schriftlichen und mündlichen Kontext, konnte der «Freiburger Fragebogen zur Achtsamkeit» von Walach et al. (2004) eruiert werden. Da es sich bei beiden ursprünglichen Fragebogen um quantitative handelt, wurde die schriftliche Befragung auf deren Basis aufgebaut und für qualitative Fragen angepasst. Für den «PsySafety-Check» Fragebogen war dies auf Grund seiner bereits geringen Fragenanzahl einfach möglich. Es wurde lediglich die Antwort-Skala weggelassen und gebeten die Aussage in eigenen Worten zu bewerten (Siehe Tabelle 5). Der «Freiburger Fragebogen zur Achtsamkeit» enthält eine Vielzahl an Fragen, was für eine Eins-Zu-Eins Übernahme die Kapazität der schriftlichen Befragung überschritten hätte. Daher wurden die vier Achtsamkeits-Faktoren (vgl. Kap. 2.2.1) auf welche die Aussagen des Fragebogens abzielen, zusammengefasst als Äusserung formuliert und mit den bestehenden Aussagen untermauert. Laut Hussy et al. (2013) können offene mit geschlossenen Fragen kombiniert werden. Daher wurde dieser Teil schliesslich so konstruiert, dass die Befragten zuerst abschätzen mussten wie oft ihnen eine Aussage gelingt und als zweites ihre Wahl in einem offenen Textfeld erläutern. Auch hier ist ein Beispiel in Tabelle 5 ersichtlich.

Tabelle 5
Originale und angepasste Frage aus den Fragebogen.

	Original	Angepasst
PsySafety-Check von Fischer und Hüttermann (2020)	<p>In diesem Team kann man auch Probleme und schwierige Themen offen ansprechen.</p> <p>stimme ganz und gar nicht zu <input type="checkbox"/></p> <p>stimme weitgehend nicht zu <input type="checkbox"/></p> <p>stimme eher nicht zu <input type="checkbox"/></p> <p>bin neutral <input type="checkbox"/></p> <p>stimme eher zu <input type="checkbox"/></p> <p>stimme weitgehend zu <input type="checkbox"/></p> <p>stimme voll und ganz zu <input type="checkbox"/></p>	<p>In diesem Team kann man auch Probleme und schwierige Themen offen ansprechen.</p> <p><i>Bitte bewerten Sie diese Aussage mit Ihren eigenen Worten.</i></p>
Freiburger Fragebogen zur Achtsamkeit von Walach et al. (2004)	<p>Ich beobachte meine Gefühle, ohne mich in Ihnen zu verlieren.</p> <p>fast nie <input type="checkbox"/></p> <p>eher selten <input type="checkbox"/></p> <p>relativ oft <input type="checkbox"/></p> <p>fast immer <input type="checkbox"/></p> <p>Ich bin ungeduldig mit mir und meinen Mitmenschen.</p> <p>fast nie <input type="checkbox"/></p> <p>eher selten <input type="checkbox"/></p> <p>relativ oft <input type="checkbox"/></p> <p>fast immer <input type="checkbox"/></p> <p>Wenn ich merke, dass ich abwesend war, kehre ich sanft zur Erfahrung des Augenblicks zurück.</p> <p>fast nie <input type="checkbox"/></p> <p>eher selten <input type="checkbox"/></p> <p>relativ oft <input type="checkbox"/></p> <p>fast immer <input type="checkbox"/></p> <p>In schwierigen Situationen kann ich innehalten.</p> <p>fast nie <input type="checkbox"/></p> <p>eher selten <input type="checkbox"/></p> <p>relativ oft <input type="checkbox"/></p> <p>fast immer <input type="checkbox"/></p>	<p>Ich kann äussere und innere Reize (Gefühle, Emotionen, Gerüche, Geräusche) achtsam wahrnehmen, ohne den Drang zu verspüren auf sie reagieren zu müssen. (Bewusst im jetzigen Moment zu sein ohne sich in Gedanken/Gefühle zu verlieren)</p> <p>Konkrete Beispiel-Aussagen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ich beobachte meine Gefühle, ohne mich in Ihnen zu verlieren. 2. Ich bin geduldig mit mir und meinen Mitmenschen. 3. Wenn ich merke, dass ich abwesend war, kehre ich sanft zur Erfahrung des Augenblicks zurück. 4. In schwierigen Situationen kann ich innehalten. <p><i>kann ich ...</i></p> <p>fast nie <input type="checkbox"/></p> <p>eher selten <input type="checkbox"/></p> <p>relativ oft <input type="checkbox"/></p> <p>fast immer <input type="checkbox"/></p> <p>Bemerkung:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>

Zusätzlich wurden noch Kontrollvariablen abgefragt, welche die Aussagekraft der Ergebnisse stören könnten. Diese sind momentanes Stresserleben und aussergewöhnliche Situationen. Bevor die Umfrage an die Teilnehmenden versandt wurde, wurden vier Pretests in einem Zeitraum von fünf Tagen durchgeführt, um die Verständlichkeit des Fragebogens zu testen. Anhand dieser Rückmeldungen wurde festgestellt, dass einige Fragen zugunsten der Verständlichkeit angepasst werden mussten. Die definitive schriftliche Befragung ist im Anhang B zu finden.

3.4.2 Zweite Datenerhebung: Halbstrukturierte online Leitfadeninterviews

Für die zweite Datenerhebung wurde als Methode ein **halbstrukturiertes synchrones online Leitfadeninterview** gewählt. Die Stärken eines Leitfadeninterviews liegen in den vorab festgelegten Fragen, welche auf Basis des aktuellen Forschungsstandes formuliert werden können (Hussy et al., 2013). Hussy et al. (2013) betont, dass damit sichergestellt wird, dass Aspekte welche für den Untersuchungsgegenstand als zentral betrachtet werden, auch abgefragt werden. Durch die Halbstrukturiertheit des Leitfadens kann eine gewisse Struktur gewährleistet werden, die ein späteres Analysieren und Vergleichen vereinfacht (Hussy et al., 2013). Zugleich wird durch die Offenheit der Fragen eine breite Antwortmöglichkeit zugelassen, was verschiedene Sichtweisen auf die Thematik ermöglicht (Flick, 2017).

Die halbstrukturierten online Leitfadeninterviews wurden in zwei Teile aufgeteilt. Der erste Teil hat, wie auch schon die erste Befragung, den momentanen Zustand bezüglich des individuellen Achtsamkeitsniveaus und der subjektiven Einschätzung der psychologischen Sicherheit abgefragt. Daher bestand der erste Teil aus den gleichen Fragen wie in der ersten Befragung und ermöglichte im Analyseverfahren, die beiden Erhebungen miteinander vergleichen zu können. Mit Hilfe dieser Fragen wurde versucht die implizite Veränderung des Achtsamkeitsniveaus und der psychologischen Sicherheit sichtbar zu machen.

Die Fragen aus dem zweiten Teil des Interviews zielten auf die Erfahrungen, Meinungen und die Wahrnehmungen der Teilnehmenden ab. Der zweite Teil war demnach offener gestaltet, um ein vermehrt exploratives Vorgehen zu ermöglichen und so mögliche verdeckte Strukturen sichtbar zu machen. Es wurde auch gezielt nach einer expliziten und bewussten Veränderungswahrnehmung der Teammitglieder gefragt. Da die Fragen im zweiten Teil des Interviews offener gestaltet sind, erleichtert das synchrone Durchführen das direkte Nachfragen bei Unklarheiten und verhindert dadurch eine falsche Interpretation bei der Auswertung (Averbeck-Lietz & Meyen, 2016).

Versuchs- und Kontrollgruppen erhielten im zweiten Teil des Interviews leicht unterschiedliche Fragen, um auf allfällige Unterschiede und Abweichungen besser eingehen zu können. So wurde bei der Versuchsgruppe die Durchführbarkeit und Handhabbarkeit der Achtsamkeitsinputs abgefragt. Die Kontrollgruppe wurde hingegen nach ihrer Einschätzung bezüglich der Veränderungschance von hypothetischen Achtsamkeitsinputs gefragt. Bei der Erstellung der Fragen für den zweiten Teil des Interviews, wurde nach dem «SPSS-Prinzip bei der Leitfadenerstellung» nach Helfferich (2011) vorgegangen:

- **Sammeln:** Mit dem theoretischen Hintergrund und in Anbetracht der Forschungsfrage wurden möglichst viele Fragen gesammelt.

- **Prüfen:** Anschliessend wurden die Fragen auf ihre Brauchbarkeit, ob sie zielführend sind und auf ihre Offenheit, überprüft.
- **Sortieren:** Die ausgewählten Fragen wurden inhaltlich sortiert.
- **Subsumieren:** In einem letzten Schritt wurde der Leitfaden gestaltet und in eine klare tabellarische Form gebracht. Der Aufbau richtet sich nach:
 - o Leitfrage: Offene zum Erzählen auffordernde Frage
 - o Check: Stichworte für zentrale Aspekte. Sie dienen als Check um sicherzustellen, dass die befragten Personen sich zu allen relevanten Aspekten äussert.
 - o Konkrete Frage: um bei nicht erwähnen eines Check-Punktes nachfragen zu können
 - o Aufrechterhaltungsfrage: diese dienen lediglich der Aufrechterhaltung des Erzählflusses. Sie greifen keine neue Thematik auf.

Wie bereits bei der ersten Datenerhebung, wurde auch bei der zweiten Datenerhebung Pretests durchgeführt, um die Verständlichkeit, sowie die Dauer des Interviews zu testen. Die Pretests fanden in Form von zwei Probeinterviews statt. Der definitive Leitfaden findet sich im Anhang C.

In einem Zeitraum von sieben Tagen wurden schliesslich die acht Interviews über das Programm «Microsoft Teams» durchgeführt. «Microsoft Teams» wurde gewählt, da dieses Programm anwenderfreundlich ist und sich mit geringem Aufwand über die gängigsten Webbrowser ausführen lässt. Die Dauer der Interviews lag zwischen 30 und 45 Minuten. Damit eine regelgeleitete Datenauswertung und die dafür erforderliche Transkription möglich war, wurden die Interviews als Audiodatei aufgenommen.

3.5 Qualitative Datenauswertung

Die erhobenen Daten wurden mittels zwei verschiedenen qualitativen Inhaltsanalysen ausgewertet. Das Ziel bestand dabei darin, die Transkripte systematisch zu analysieren und mögliche Unterschiede und Strukturen sichtbar zu machen. Das genaue Vorgehen und die erarbeiteten Kategoriensysteme werden in diesem Kapitel dargelegt.

3.5.1 Qualitative Inhaltsanalyse

Für das Analyseverfahren wurde eine Kombination aus evaluativer Inhaltsanalyse und inhaltlich strukturierender Inhaltsanalyse gewählt, wobei das Verfahren der evaluativen Inhaltsanalyse auf die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse aufbaut. Dadurch soll ermöglicht und gewährleistet werden, dass der Forschungsgegenstand ganzheitlich betrachtet wird (Kuckartz, 2018).

Anhand der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse lässt sich offen und doch strukturiert an die Thematik herangehen und dabei relevante Aspekte identifizieren und mögliche Strukturen aufdecken (Kuckartz, 2018). Dieses Verfahren stellt so den explorativen Ansatz dieser Arbeit sicher.

Hingegen ermöglicht die evaluative Inhaltsanalyse gemäss Kuckartz (2018) das Einschätzen, Klassifizieren und Bewerten der erhobenen Daten, ohne die Komplexität des Forschungsgegenstandes zu vernachlässigen. Dies scheint allen voran bedeutsam, um eine mögliche Veränderung von der ersten zur zweiten Datenerhebung feststellen zu können und so die Forschungsfrage adäquater zu beantworten. Die zentralen Phasen (Transkription, initiiierende Textarbeit, Analyse und Ergebnisdarstellung) sind bei beiden Verfahren identisch. Die Abbildung 5 gibt einen Überblick über das gewählte Vorgehen der Datenanalyse. Für die Elemente «Transkription», «initiiierende Textarbeit», «Codierung» und «Analyse» wurde das Programm MAXQDA verwendet. Das Programm ermöglicht eine übersichtliche und saubere Darstellung und eine einfache Handhabung der Daten.

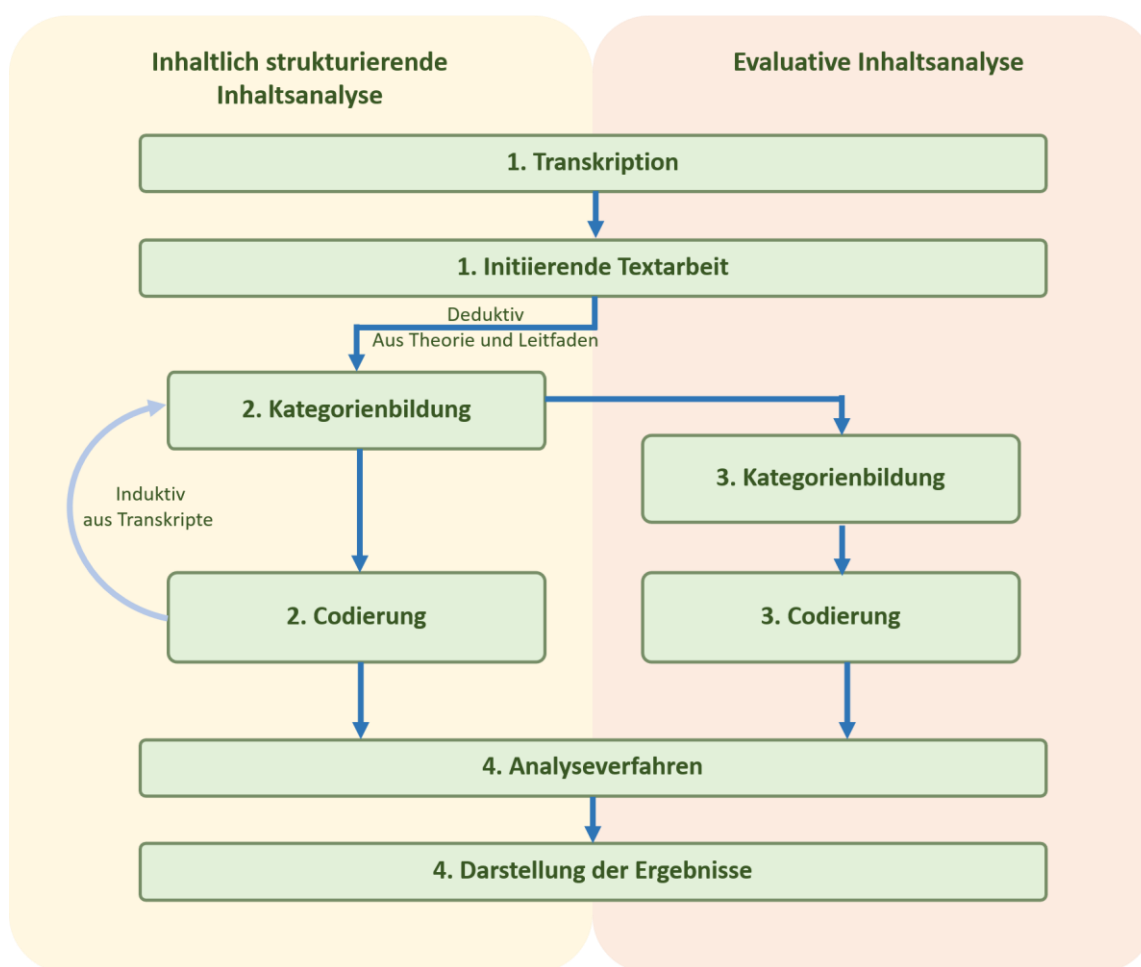


Abbildung 5. Grafische Darstellung des Vorgehens für die Datenauswertung. Eigene Darstellung.

Schritt 1: Transkription und initiiierende Textarbeit

Zu Beginn wurden die Audiodateien der Interviews nach den Regeln von Kuckartz (2018) transkribiert. Diese Art eignet sich durch die unkomplizierte und doch nachvollziehbare Durchführung. Die Transkription erfolgt wörtlich und nicht zusammenfassend, somit gehen keine

wichtigen Informationen verloren. Die Sprache wird leicht geglättet, was bei der Übersetzung von Schweizerdeutsch in Schriftsprache oftmals sowieso geschieht. Im Anschluss wurde die initiierende Textarbeit nach Kuckartz (2018) durchgeführt. Der aktuelle Forschungsstand wird dabei nochmals genauer betrachtet und die Transkripte werden gänzlich durchgelesen, wobei Wichtiges markiert und kommentiert wird. Dies dient dazu sich bereits einen ersten Überblick zu verschaffen und das weitere Bearbeiten zu vereinfachen.

Schritt 2: Kategorienbildung und Codierung für die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse

Das gewählte Vorgehen bei der ersten Kategorienbildung erfolgt nach dem Vorgehen der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018). Das Erstellen der Kategorien durchlief hierbei mehrere Phasen. Als erstes wurden deduktiv aus dem Interviewleitfaden und dem theoretischen Vorwissen breitgehaltene Kategorien gebildet. Mittels dieser Kategorien erfolgte ein überblickartiges Codieren der Transkripte. In einer nächsten Phase wurden die bestehenden Kategorien anhand der Transkripte induktiv verfeinert, weiterentwickelt oder verändert. Die daraus entstandenen Haupt- und Subkategorien werden in Kapitel 3.5.2 ausführlich dargestellt. Die Transkripte wurden in einem zweiten Durchlauf, auf der neuen Kategorienbasis vollständig codiert.

Schritt 3: Kategorienbildung und Codierung für die evaluative Inhaltsanalyse

Kuckartz (2018) erläutert, dass es möglich ist «nur für einzelne besonders interessierende Bereiche evaluative Kategorien zu definieren» (S. 141). Dies scheint für das Untersuchen eines möglichen Einflusses von Achtsamkeitsinputs auf die psychologische Sicherheit sinnvoll, da die Analyse in der evaluativen Inhaltsanalyse ganzheitlich orientiert ist (Kuckartz, 2018). Demnach werden alle Interviews der Teammitglieder in ihrer Gesamtheit bewertet und nicht nur einzelne kleinteilige Textpassagen. Anhand der im Verfahren der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse erstellten Kategorien und im Hinblick auf die Forschungsfrage wurde für die evaluative Inhaltsanalyse die beiden Bewertungskategorien «*individuelles Achtsamkeitsniveau*» und «*subjektiv empfundene psychologische Sicherheit*» definiert. Die feingliedrigeren Kategorien der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse sind so automatisch in diesen zwei Überkategorien aufgenommen. Es wurden alle Textstellen codiert, welche einen Hinweis auf eine der beiden Kategorien geben. Für die beiden Kategorien wurden jeweils drei Ausprägungen (Hoch, Mittel und Niedrig) und eine «Undefinierbar-Klasse» festgelegt. Wie der Name der «Undefinierbar-Klasse» vermuten lässt, erfolgt hier eine Zuteilung, wenn die Aussagen der Befragten nicht eindeutig definierbar waren (vgl. Kap. 3.5.3).

Schritt 4: Analysieren und Ergebnisdarstellung

In einem weiteren Schritt erfolgt das Analysieren der codierten Aussagen. Die Analyse und die Ergebnisdarstellung erfolgt für die Kategorien «psychologische Sicherheit im Team», «Individuelle Achtsamkeit» und «Störvariablen» jeweils für die erste und zweite Datenerhebung gesondert. Bei den anderen zwei Kategorien «Introspektive Veränderung» und «Individuelle Betrachtungsweise und Bewertungen» würde eine Unterteilung in die zwei Datenerhebungen wenig Sinn ergeben, da hierbei vermehrt Aussagen zugeordnet sind, welche sich auf retrospektive Wahrnehmungen beziehen. Zu Beginn wird ein Überblick der genannten Schlagwörter geschaffen. Dies erfolgt mittels automatisch generierten Wortwolke von MAXQDA. Anschliessend wird analysiert, was zu jeder Kategorie der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse gesagt, nicht gesagt oder nur am Rande erwähnt wurde. Die Aussagen der einzelnen Teammitglieder werden jeweils für sich analysiert und zugleich mit den anderen Mitgliedern verglichen. Diese Ergebnisse werden in Kapitel 4.1 deskriptiv dargestellt. Für die Analyse der beiden evaluativen Kategorien wurde jeweils das gesamte codierte Material eines Teammitgliedes durchgeschaut und anhand der vorab definierten Codierregeln auf einem der vier Ausprägungen: Hoch, Mittel, Niedrig oder undefinierbar eingeschätzt. Dies wurde für die erste und zweite Datenerhebung separat durchgeführt, um eine mögliche implizite Veränderung aufzuzeigen. Die Ergebnisse werden in Kapitel 4.2 aufgezeigt. In einer letzten Phase wurden die Ergebnisse kritisch hinterfragt, auf Zusammenhänge innerhalb und zwischen den Kategorien untersucht, sowie auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Versuchs- und Kontrollgruppe analysiert. Wesentliche Befunde und daraus entstehende Annahmen und Theorien werden in Kapitel 5 final diskutiert.

3.5.2 Erarbeitetes Kategoriensystem: inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse

In der Tabelle 6 ist das Kategoriensystem der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse abgebildet. Gemäss Kuckartz (2018) sollte das Kategoriensystem aus einer Bezeichnung, einer inhaltlichen Beschreibung, sowie von Vorteil einem konkreten Beispiel bestehen. Daher erfolgt die Aufteilung jeweils nach **Haupt- und Subkategorie** und wird mit einer Definition beschrieben. Um die Kategorien verständlicher zu machen, wurde jeweils ein Anker in Form eines repräsentativen Beispielzitates aus den Befragungen dargestellt. Total bestehen fünf Hauptkategorien. Die Hauptkategorien «*individuelle Achtsamkeit*» (1.1) und «*psychologische Sicherheit im Team*» (1.2) dienen der Erforschung und Beschreibung der jeweiligen Situation des entsprechenden Teams und ermöglicht eine Schlussfolgerung von impliziten Veränderungsstrukturen bezüglich der beiden Konstrukte. Die zwei Hauptkategorien «*Introspektive Veränderung*» (1.3) und «*Individuelle Betrachtungsweisen und Bewertungen*» (1.4) ermöglichen das Aufzeigen von expliziten

Veränderungswahrnehmungen sowie von subjektiven Wahrnehmungsmuster bezüglich der Thematik. Die letzte Hauptkategorie «Störvariablen» (1.5) zeigt mögliche spezielle Ausgangslagen oder Situationen auf, welche die Ergebnisse stark beeinflussen könnten. Wie in Kapitel 3.5.1 erwähnt, werden die Kategorien einzeln analysiert und gleichzeitig mit anderen Kategorien verglichen, um so Zusammenhänge und Strukturen analysieren zu können. Im besten Fall lassen sich Strukturen und Veränderungen in der psychologischen Sicherheit aufzeigen, welche auf die Achtsamkeitsinputs zurückzuführen sind.

Tabelle 6
 Kategoriensystem der inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse: Übersichtliche Darstellung der Haupt- und Subkategorien mit Definitionen und Ankerzitate der gesamten ersten und zweiten Datenerhebung.

Haupt- und Subkategorien	Definition	Ankerzitate
(1.1) Individuelle Achtsamkeit Hauptkategorie für alle Subkategorien welche mit der individuellen Achtsamkeit zu tun haben.		
Gegenwärtige nicht-identifizierte Aufmerksamkeit	Alles Äusserungen bezüglich der bewussten und wertfreien Teilhabe des Momentes. Mit Aufmerksamkeit handeln und Reize achtsam wahrnehmen, ohne den Drang auf sie reagieren zu müssen.	Ich bin mir mittlerweile viel bewusster was passiert oder dass es passiert. Auch das wir oft reagieren und nicht agieren oder nicht bewusst so. Gleichzeitig passiert es mir im Alltag immer mal wieder. Also ich bin schon nicht jemand der die ganze Zeit durch die Weltgeschichte spaziert und mir die ganze Zeit bewusst bin, was nun gerade für Reize auf mich eindringen oder Gedanken habe und was in mir für Gefühle agieren (Person V02; 20)
Akzeptierende nicht urteilende Haltung	Einschätzung der eigenen Haltung (Bei Erfahrungen mit Mitmenschen und Situationen; Geduld, Gefühle, Gedanken und eigene Offenheit)	Die Einsicht, wenn man Dinge nicht ändern kann, wie es kein Sinn macht, sich daran zu ärgern. Es macht es einfacher. (Person V04; 26)
Ganzheitliches Annehmen	Bedingungslose Annahme von eigenen Erfahrungen (Damit verbundene Gefühle und Empfindungen), Dinge und Umstände.	Ich merke etwas ist in meinem Körper oder ein Gefühl kommt hoch oder es fühlt sich etwas falsch an oder nicht richtig. Dann kann ich dies schon wahrnehmen und bewusst sein. (Person V01; 30)
Prozesshaftes, einsichtsvolles Verstehen	Erfahrungen der eigenen Perspektive und Prozessen. Verständnis des stetigen Wandels.	Wenn ich etwas gelernt habe, dann ist es, dass unangenehme Gefühle kommen, ich aber weiss sie gehen auch wieder weg. Genauso wie stressige Situationen. Sie kommen und gehen auch wieder. (Person V01; 32)
Selbsteinschätzung des eigenen Achtsamkeitsniveaus	Alle Äusserungen über die Einschätzung des eigenen Achtsamkeitsniveaus.	Also für mich persönlich könnte es höher sein. allgemein. Aber vielleicht gegenüber jemanden, der sich noch nie mit diesem Thema auseinandergesetzt hat, eher hoch. (Person K22; 28)
Sonstiges	Aussagen, die nicht konkret in eine der anderen Subkategorien der individuellen Achtsamkeit eingestuft werden können. Welche aber dennoch mit Achtsamkeit zu tun haben.	Heutzutage sind ja alle vermehrt gestresst und (..) und rennen von Termin zu Termin. Und niemand nimmt mehr das Hier und Jetzt wahr. (Person K24; 56)

(1.2) Psychologische Sicherheit im Team Hauptkategorie für alle Subkategorien welche mit der psychologischen Sicherheit des Teams zu tun haben.		
Verhalten des Teams	Alle Äusserungen über das Verhalten und den Umgang im Team.	Fehler werden angesprochen und wenn klein darüber gelacht, wenn grösser darüber gesprochen was zukünftig anders laufen sollte. Aber im Nachhinein oder nachtragend vorgeworfen werden Fehler nicht. (Person V03; 3)
Verhalten des Teammitglieds	Alle Äusserungen über das eigene Verhalten im Team, sowie die Einschätzung über die eigene Fähigkeit sich etwas vertrauen zu können. Vertrauensbasis.	Das kann bei mir manchmal auch zu einer Unsicherheit führen. Wo ich mir nicht sicher bin, was ich mit meinen Antworten auslösen kann. (Person V02; 42)
Persönliche Einschätzung der psychologischen Sicherheit	Alle Äusserungen über direkte Statements und Einschätzungen der psychologischen Sicherheit im eigenen Team.	Ich denke diese ist gut. Weil, wir verstehen uns gut, wir haben eine gute Fehlerkultur. Wir sagen einander, wenn etwas ist. Also von dem her ist (..) Also klar, es ist immer alles Verbesserung (..) man kann immer alles verbessern. Aber ich denke ich würde sie gut einschätzen (Person K24; 34)
Sonstiges	Aussagen, die nicht konkret in eine der anderen Subkategorien der psychologischen Sicherheit im Team eingestuft werden können. Welche aber dennoch mit der psychologischen Sicherheit des eigenen Teams zu tun haben.	Bei mir geht auch vieles um Kreativität. Und ohne psychologische Sicherheit gibt es keine Kreativität, oder. Also, nicht nur im gestalterischen Sinne, sondern auch um Lösungen zu finden. Oder Probleme und Situationen anzugehen. Also es funktioniert einfach nicht gleich gut, wie wenn du psychologische Sicherheit hast. Über all, wo es komplexe Probleme gibt, braucht man das auch. (Person V04; 54)
(1.3) Introspektive Veränderung Hauptkategorie für alle Subkategorien, welche wahrgenommene Veränderungen beinhalten.		
Veränderung im Team	Veränderungen in der Zusammenarbeit oder im Umgang des eigenen Teams.	Einen Unterschied im Umgang ist mir nicht speziell aufgefallen (...) aber es ist auch. Ja. (..) Ich weiss jetzt aber nicht, ob das auch damit zusammenhängt, dass wir alle ein wenig verstreut sind. Durch diese Distanz, durch die räumliche Distanz. Ich kann kein Unterschied feststellen. (Person V03; 46)
Veränderung des persönlichen Verhaltens	Veränderungen des eigenen Verhaltens, der Wahrnehmung oder Empfindung	Nein. Nein nicht, aber ich habe hin und wieder an Achtsamkeit gedacht oder (..) also ich habe es häufiger im Umfeld wahrgenommen (..) Es ist im Moment an vielen Orten zu sehen. Also Achtsamkeitsthemen meine ich. (Person K25; 44)
Wunsch nach Veränderungen	Äusserungen die auf einen Veränderungswunsch bezüglich des eigenen Verhaltens oder des Teams hinweisen	Ich möchte auch vermehrt dranbleiben. Ich wünsche mir, dass es mir noch schneller gelingt und auch weniger im Autopiloten Modus. (Person V01; 58)
(1.4) Individuelle Betrachtungsweisen und Bewertungen Hauptkategorie für alle Subkategorien, welche persönliche Bewertungen und Ansichten beinhalten.		
Achtsamkeitsinputs	Alle Aussagen in Zusammenhang mit den Achtsamkeitsinputs	Denke es kommt auch auf den Kontext drauf an. Wenn ich gerade viel los auf der Arbeit habe und dann kommt eine Nachricht mit: Atme mal durch, dann ja, würde ich es wohl eher einfach wegklicken. Aber in einer ruhigen

	Erleben, Weiterbenützung, Einschätzung der Chance etwas zu verändern, etc.	Minute würde ich es sicher vermehrt anschauen. Ja. Wenn es nur ein Hinweis wäre, denn man auch wieder wegklicken kann, dann ist es sicher besser, als wenn sie dann andauernd auftreten, das wäre dann ein wenig mühsam. (Person K24; 52)
Achtsamkeit beeinflusst psychologische Sicherheit	Wie ist die Ansicht in Hinsicht einer möglichen Chance oder der Art, wie Achtsamkeit die psychologische Sicherheit in einem Team beeinflussen kann.	Jeder der sich im hier und jetzt bewusst ist, sollte eigentlich gut seinen Teil zur psychologischen Sicherheit beitragen können, ohne seine eigenen Präferenzen oder Werte über alles andere stellen zu wollen. (Person K25; 56)
Betrachtungsweise bezüglich des Nutzens von psychologischer Sicherheit	Nutzen der psychologischen Sicherheit	Ich denke, das Konzept ist sehr wichtig und sollte in viele Strukturen einfließen. Also nicht bloss im beruflichen Umfeld sondern auch im familiären oder freundschaftlichen Umfeld. ((lacht)) Denke es nützt überall. (Person K25; 40)
Digitales Zusammenarbeiten	Alles Äusserungen in Bezug auf die digitale Zusammenarbeit.	Je ausgeglichener jeder ist, desto besser. Es strahlt ja auch aus und ab. Positiv und Negativ. Wenn einer gestresst ist merkt man das ja auch. Auch wenn es digital ist. Und dass selbe, wenn jemand gelassener ist. Ja. (Person K23; 60)
Alternative Ideen zur Förderung	Alternative Ideen? Indirekter Zusammenhang Achtsamkeit?	Es kommt sicherlich immer auf die Unternehmung drauf an. Aber ich glaube, man braucht eine gewisse zwischenmenschliche Nähe. Also nicht eine physische aber zum Beispiel, wenn man einmal in der Woche ein Check-In machen würde, im Sinn von klar Nachfragen was bei allen gerade so ansteht. (Person V01; 66)

(1.5) Störvariablen

Hauptkategorie für alle Subkategorien als Störfaktoren zählen.

Vorkenntnisse bezüglich Achtsamkeit	Gab es bereits vor der Studie eine stärkere Auseinandersetzung / Vorkenntnisse mit Achtsamkeit	Jain, nur oberflächliche Kenntnisse. (Person K23; 39)
Momentane Situation	Einschätzung über die Lage der momentanen Situation (Beruf oder Privat)	Ich glaube, vom mentalen Druck schon ja. Von der Arbeitslast war es wahrscheinlich etwas ähnlicher. Aber mental. Also der Druck war schon hoch. Auch eine gewisse Unsicherheit, die vorher noch nicht da war oder ungewohnter ist. (Person V02; 64)
Achtsamkeitsinputs erhalten	Sind die Achtsamkeitsinputs wie geplant erhalten worden.	Die Benachrichtigungen haben am Anfang nicht funktioniert. Da habe ich anschliessend einfach eine Kopie des Kalenders erstellt. (Person V03; 2)
Vermehrt mit Achtsamkeit oder psychologischer Sicherheit auseinandergesetzt	Wurde sich verstärkt mit der Thematik auseinander gesetzt	Also richtig befasst nicht, aber ich habe mir. (..) Also es ist mir immer mal wieder in Erinnerung geraten so: Ah ja es wäre ja eigentlich noch eine gute Sache und so. (..) Vor allem auch die Definition der Achtsamkeit ja. Das finde ich sehr spannend. (Person K24; 30)

3.5.3 Erarbeitetes Kategoriensystem: evaluative Inhaltsanalyse

In Tabelle 7 ist das Kategoriensystem der evaluativen Inhaltsanalyse ersichtlich. Die **beiden Hauptkategorien** «individuelles Achtsamkeitsniveau» (2.1) und «subjektiv empfundene psychologische Sicherheit» (2.2) werden jeweils in **drei verschiedene Ausprägungen** unterteilt. Zudem wurde eine undefinierbare Kategorie («Nicht eindeutig bestimmbar») generiert, um unklare oder inkonsistente Äusserungen einordnen zu können. Kuckartz (2018) empfiehlt für ein strukturiertes Codieren vorab gewisse Regeln festzuhalten. Somit wird versucht sicherzustellen, dass alle Befragten nach dem gleichen Schema analysiert und eingeordnet werden. Auf Ankerzitate ist hierbei bewusst verzichtet worden, da das gesamte Material der jeweiligen Person in die Einschätzung der psychologischen Sicherheit (vgl. Kap. 4.2) miteinfliesst.

Tabelle 7
 Kategoriensystem der evaluativen Inhaltsanalyse: Übersichtliche Darstellung der Skalierung ausgewählter Kategorien und Codierregeln

Kategorie und Niveau	Definition	Codierregeln
(2.1) Individuelles Achtsamkeitsniveau		
A1: Hohes Achtsamkeitsniveau	Stark empfundenes Achtsamkeitsniveau. Person sieht sich oftmals achtsam und das Handeln wird bewusst ausgeführt. Hoch, wird in dieser Studie nicht gleich gesetzt mit «Experte in Achtsamkeit». Es wird eher als ein überdurchschnittliches Niveau betrachtet.	Zur Zuordnung auf dem höchsten Niveau (A1) müssen die Aspekte 1. – 4. stark und klar ausgeprägt sein. Zusätzlich fällt die Einschätzung (Aspekt 5.) hoch aus. Ansonsten erfolgt eine Zuweisung auf dem mittleren Niveau (A2)
A2: Mittleres Achtsamkeitsniveau	Teilweise/Schwankende vorhandene, subjektiv wahrgenommene Achtsamkeit. Person betrachtet sich manchmal in einem achtsamen Zustand.	Eine Zuweisung auf dem mittleren Niveau (A2) erfolgt ausserdem, wenn nur einige der Aspekte gefunden werden und die Selbsteinschätzung mittelmässig ausfällt.
A3: Niedriges Achtsamkeitsniveau	Introspektiv wahrgenommenes Achtsamkeitsniveau ist gering bis nicht vorhanden. Person sieht sich oft als unachtsam/gedankenlos.	Auf dem niedrigsten Niveau (A3) wird eingeteilt, wenn alle Aspekte eindeutig schwach ausgeprägt sind und/oder weniger als ein Drittel der Aspekte genannt werden. Zusätzlich fällt die Selbsteinschätzung gering aus.
A0: Nicht eindeutig bestimmbar	Die Aussagen sind unklar oder untereinander inkonsistent.	Lassen sich keine klaren Aussagen finden oder die Aussagen sind untereinander inkonsistent, erfolgt eine Zuweisung auf «Nicht eindeutig bestimmbar» A0.
Relevante Aspekte: <ol style="list-style-type: none"> 1. Gegenwärtige nicht-identifizierte Aufmerksamkeit 2. Akzeptierende nicht urteilende Haltung 3. Ganzheitliches Annehmen 4. Prozesshaftes Verstehen 5. Introspektive Einschätzung 		

(2.2) Subjektiv empfundene psychologische Sicherheit		
PS1: Hohes Niveau an psychologischer Sicherheit	Klare/Starke empfundene psychologische Sicherheit. Person sieht sich mehrheitlich sicher ein persönliches Risiko eingehen zu können.	Zur Zuordnung auf dem höchsten Niveau (PS1) müssen sechs von sieben Aspekte stark und klar ausgeprägt sein. Ansonsten erfolgt eine Zuweisung auf dem mittleren Niveau (PS2).
PS2: Mittleres Niveau an psychologischer Sicherheit	Teilweise/Schwankende empfundene psychologische Sicherheit. Person sieht sich nicht immer gleich sicher im Team ein persönliches Risiko eingehen zu können.	Eine Zuweisung auf dem mittleren Niveau (PS2) erfolgt ausserdem, wenn nur drei bis sechs Aspekte gefunden werden.
PS3: Niedriges Niveau an psychologischer Sicherheit	Geringe bis keine subjektiv wahrgenommene psychologische Sicherheit im eigenen Team. Person empfindet es als nicht sicher im Team ein persönliches Risiko eingehen zu können.	Auf dem niedrigsten Niveau (PS3) wird eingeteilt, wenn alle Aspekte eindeutig schwach ausgeprägt sind und/oder weniger als drei der Aspekte genannt werden.
PS0: Nicht eindeutig bestimmbar	Die Aussagen sind unklar oder untereinander inkonsistent.	Lassen sich keine klaren Aussagen finden oder die Aussagen sind untereinander inkonsistent, erfolgt eine Zuweisung auf «Nicht eindeutig bestimmbar» PS0.
Relevante Aspekte: <ol style="list-style-type: none"> 1. Probleme und schwierige Themen können offen angesprochen werden 2. Niemand würde absichtlich der Arbeit schaden 3. Fehler werden nicht vorgehalten 4. Persönliche Risiken können eingegangen werden 5. Keine Abweisung gegenüber anderen 6. Einfach um Hilfe zu bitten 7. Fähigkeiten und Begabungen werden wertgeschätzt und genutzt 		

Die Einschätzungen der psychologischen Sicherheit erfolgten jeweils einzeln für die erste und zweite Datenerhebung. Dies soll ein Vergleich der Situation vor und nach der experimentellen Phase ermöglichen und so allfällige Rückschlüsse auf die Intervention (Achtsamkeitsinputs) aufzeigen. Die Resultate werden in Kapitel 4.2 aufgezeigt.

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus den beiden Datenerhebungen sachlich zusammengetragen. Als erstes folgen die Ergebnisse welche auf Basis der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse mittels der entsprechenden Kategorien (vgl. Kap. 3.5.2) generiert wurden. In einem zweiten Schritt erfolgt die Darstellung der Ergebnisse aus der evaluativen Inhaltsanalyse (vgl. Kap. 3.5.3).

4.1 Ergebnisse der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse

Die in diesem Kapitel aufgeführten Ergebnisse reflektieren die Wahrnehmungen und subjektiven Eindrücke der Teammitglieder. Für eine strukturierende Darstellung werden die Ergebnisse jeweils nach Hauptkategorie unterteilt. Für die drei Kategorien «*Individuelle Achtsamkeit*» (1.1), «*psychologische Sicherheit im Team*» (1.2) und «*Störvariablen*» (1.5) gibt es zusätzlich eine Aufteilung nach erster und zweiter Datenerhebung. Um die Ergebnisse zu verdeutlichen, werden jeweils aussagekräftige Zitate angegeben. Um einen ersten offenen Überblick über das Datenmaterial zu erhalten, wurden die in den codierten Passagen genannten Wörter in einer Wortwolke zusammengefasst. In Abbildung 6 aus der ersten Erhebung und in Abbildung 7 aus der Zweiten. Hierbei werden jeweils die 50 meistgenannten Wörter dargestellt. Je häufiger ein Begriff genannt wurde, desto grösser ist er in der Wortwolke aufgezeigt. Nicht sinntragende Wörter, wie «der», «ein», «ob», etc. wurden dabei ausgeschlossen.

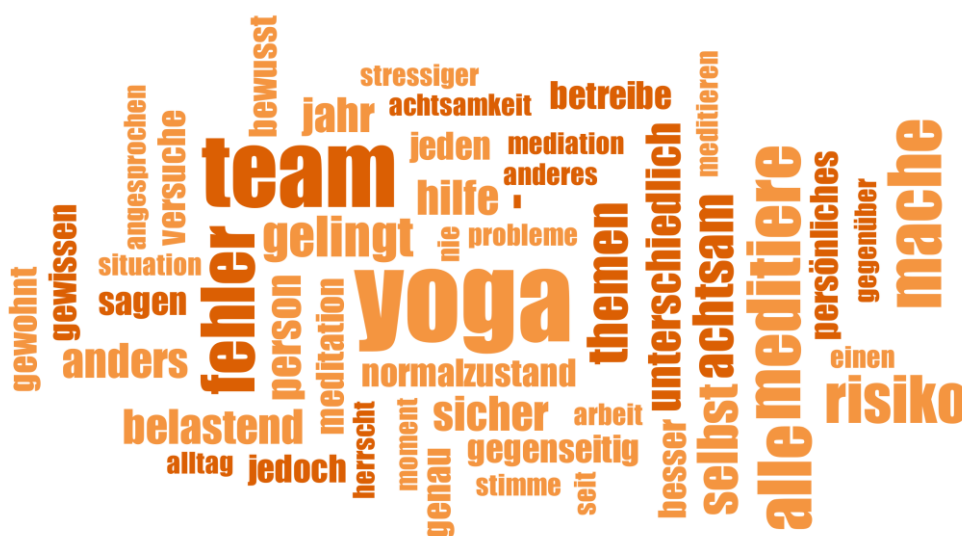


Abbildung 6. Wortwolke aus der ersten Datenerhebung. Darstellung aus MAXQDA.

Zweite Datenerhebung

Wie bereits in der ersten Datenerhebung vielen auch hier die Ergebnisse sehr individuell aus. Vor allem in stressigen Situationen jedoch, gelingt es niemanden der Befragten Achtsam zu sein. Die meisten können Situationen, Dinge oder die eigenen Gefühle und Gedanken mehrheitlich wahrnehmen. Doch einige haben dazu eine wertende Haltung oder sie erwähnen lediglich das Wahrnehmen und vernachlässigten die Wertungs-Frage. Was zudem häufig geäußert wurde, ist dass die eigenen inneren Reaktionen oft erst im Nachhinein bewusst wurden.

«Eigentlich, sehr oft. Weil ich ein Mensch bin, der sehr oft nachdenkt. Und das heisst aber auch, sehr oft, aber auch sehr oft nicht in diesem Moment, in dem es passiert, sondern erst dass ich dann später so bin: "Ah doch total, das war dann so und so" Wenn ich mich selber reflektiere. Dieses passiert sicher öfters, als dass ich im Moment dann realisiere.» (V03; 28)

Betreffend der Einschätzung des eigenen Achtsamkeitsniveaus, zögern alle und es fällt schwer eine klare Aussage zu formulieren. Nach einem ersten Zögern sehen sich alle in einem Mittelfeld. Die Thematik ist nicht unbekannt, jedoch sieht sich niemand als «Profi» oder «Experte».

4.1.2 Psychologische Sicherheit im Team (1.2)

Erste Datenerhebung

Die Versuchs- und Kontrollgruppe gaben in der ersten Befragung ziemlich kongruente Einschätzungen bezüglich der psychologischen Sicherheit in ihrem Team. Keine der befragten Personen hat das Gefühl, dass jemand in ihrem Team absichtlich der eigenen Arbeit schaden würde.

«Nein, niemand in meinem Team würde etwas tun, um meiner Arbeit zu schaden. Es gibt ein Vertrauen in der Gruppe und man schätzt die Arbeit der anderen genauso, wie die Eigene.» (K24; 2)

In beiden Gruppen ist es zudem nicht schwierig Andere um Hilfe zu bitten und Fehler dürfen geschehen. Bei der Wahrnehmung hinsichtlich der Offenlegung von Problemen gab es in der Versuchsgruppe einige Äusserungen dazu, dass es im Team leichter fällt arbeitsbezogene Fehler zu besprechen, wie persönliche. Diese oder eine ähnliche Aussagen sind in der Kontrollgruppe nicht gefallen.

Zweite Datenerhebung

Wie schon bei der ersten Datenerhebung gibt es auch in der zweiten einige Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Gruppen. Beide nannten, dass Fehler im jeweiligen Team als Chance

angesehen werden, um zu lernen. Der Begriff Fehlerkultur ist bei über der Hälfte der Teammitglieder in einem positiven Sinn genannt worden. Sowohl in der Versuchsgruppe wie auch in der Kontrollgruppe wurden Aussagen getroffen, dass nicht mit allen Teammitgliedern die gleiche Vertrauens- oder Beziehungsbasis vorhanden ist.

*«Es hat aber auch damit zu tun, dass man mit gewissen Leuten näher ist. Oder kennt man auch besser oder länger. Oder. Dort ist es noch einmal (...) noch einmal stärker in diesem Sinne.»
(V04; 44)*

Das Gefühl, dass niemand im Team der eigenen Arbeit schaden würde, ist nach wie vor bei beiden Gruppen vorhanden. Bezüglich der Bitte um Hilfe ist in der Versuchsgruppe aufgekommen, dass es zwar häufig noch einfach fällt, jedoch das es in einigen Situationen auch schwieriger sein kann.

«Grundsätzlich Ja. (.) Voll. Aber es ist nicht immer gleich einfach. Es klappt zum Teil besser als in anderen Momenten. Weniger, dass ich mich nicht sicher fühle, um es zu sagen vor der anderen. Aber eher über den eigenen Schatten zu springen. Ist dann eher mein Hemmnis.» (V02; 6)

Bezüglich der virtuellen Arbeit gab es von beiden Teams Anmerkungen, welche jedoch eher einen allgemeingültigen Charakter aufweisen. So gab es keine Anmerkungen der Teammitglieder bezüglich der virtuellen Arbeit auf das eigene Team bezogen, weder positiv noch negativ.

«Dass man immer etwas anbringen kann, wenn man etwas hat. Es hört einem immer jemand zu. Nun auch gerade mit dem ganzen Distanzarbeiten. Sicher nochmals wichtiger als vorher. Also es kann auch einfacher sein, um auf jemanden zuzugehen. Wenn man sich an diesen digitalen Austausch gewöhnt ist. Aber ja, wenn man nun alleine zuhause ist und sich das auch nicht getraut so, dann ist das nochmals etwas ganz anderes.» (K22; 34)

Die psychologische Sicherheit ist von allen Teammitgliedern als gut bewertet worden, wobei genannt wurde, dass es immer Verbesserungspotenzial geben kann. In dem Sinne wünschen sich auch in beiden Teams die Leute vermehrt eine Wertschätzung für ihre Arbeit.

4.1.3 Introspektion Veränderung (1.3)

Explizit hatte niemand der Teammitglieder eine Veränderung im Umgang in ihrem Team zu vor der ersten Datenerhebung wahrgenommen. Vielen ist es jedoch schwergefallen eine genauere Einschätzung geben zu können, da durch das virtuelle Arbeiten weniger Kontakt innerhalb der Teams stattfindet.

«Ich habe mein Team jetzt gerade ein paar Tage nicht gesehen. Da muss ich überlegen (...) Ich kann es nicht so gut einschätzen. (..) generell (...) Wir haben uns durch deine Achtsamkeitsinput einmal darüber unterhalten. Das fand ich noch toll, auch dieser Austausch. Aber sonst ist das schwierig einzuschätzen.» (V01; 54)

Die Versuchsgruppe äussert sich häufiger zu Veränderungswahrnehmungen bei sich selbst. So gaben Personen des Versuchsteams an, dass sie geduldiger sind und öfters innehalten als zuvor. Ausserdem versuchen die Versuchspersonen sich öfters an eine achtsamere Haltung zu erinnern. Die Kontrollgruppe hingegen nennt keine solche Wahrnehmungen. Ihnen ist eher aufgefallen, dass die Thematik «Achtsamkeit» vermehrt wahrgenommen wurde, dies bemerkte auch die Versuchsgruppe. Auf die direkte Konfrontation der Versuchsgruppe, ob sie die Veränderungsannahmen auf die Achtsamkeitsinputs zurückführen, äusserten sich die Mitglieder zurückhaltend. So ist jemand der Meinung, dass es wohl ein Zusammenspiel von mehreren Komponenten ist.

«Das finde ich noch schwierig so eine klare Ursache zu identifizieren. Ich denke, es ist immer ein Zusammenspiel von mehreren Sachen. Auch Sachen die sich gegenseitig unterstützen. Und auch noch wie ist die Situation generell und was wird angesprochen und wie geht man damit um und was macht man sonst noch so. (...) Aber (..) Ich habe schon das Gefühl, dass wir uns alle auch mit uns selbst auseinandersetzen. Und durch das wir uns auch mit den anderen auseinander setzen können. Aber ich finde es schwierig dies nun genau zu Pinpointen.» (V03; 56)

4.1.4 Individuelle Betrachtungsweisen und Bewertungen (1.4)

Alle der befragten Teammitglieder betrachten das Konzept der psychologischen Sicherheit als zentral und nützlich im Umgang miteinander.

«Ich finde es super interessant. Und ich habe das Gefühl es hat auch eine grosse Tragweite. Weil es extrem viel über die Dynamiken und das System eines Teams aussagt. Und eigentlich nicht einmal unbedingt, wo jemand schlussendlich landet. Ich finde es auch sehr relevant. Habe das Gefühl es wird von vielen abgetan als: Jaja das ist noch ein wenig "Gspürsch mi, Fühlsch mi". Aber nein, das ist der Kern deiner Kollaboration, deines Teams. Ich finde es sehr spannend und auch in dieser Hinsicht auch ein sehr simples Modell. Dies macht es auch schön.» (V03; 62)

Alle Mitglieder des Kontrollteams gaben bei der Frage nach ihrer Einschätzung bezüglich hypothetischen Achtsamkeitsinputs an, dass diese auch ein Stressor sein könnten. Jedoch war niemand abgeneigt diese auszuprobieren.

Die Mitglieder der Versuchsgruppe erlebten die Achtsamkeitsinputs positiv. Jedoch gaben sie an, dass die Inputs ein wenig Zeit benötigen, um sich daran zu gewöhnen und sie vermehrt im Alltag wirklich erleben kann.

«Vielleicht hätte es noch ein wenig mehr Zeit benötigt, damit man auch sicher nochmals in einen Alltag hineinkommt. Weil es nun ja gerade ein wenig eine stressige Zeit war. (..) Ja..» (V02; 56)

Die Versuchsgruppe würde die Inputs unter bestimmten Bedingungen weiter benutzen. Das Auftreten und die Dauer der Übungen müsste individuell angepasst werden können. So wurde es oft als störend empfunden, als die Inputs zu unpassenden Zeiten aufgetreten sind (z.B. während eines Meetings). Die Übungen waren für einige Personen auch zu lange und konnten so nicht während der Arbeitszeit durchgeführt werden. Dies führte ab und an zu einem schlechten Gewissen. Es wurde ausserdem als unpraktisch betrachtet, dass die Achtsamkeitsinputs als Kalendereintrag auftraten.

«Doch ich fände sie eigentlich toll. Aber wahrscheinlich nicht als Kalendereintrag. Glaube es müsste wie eine eigene Version sein. Wie eine eigene Nachricht. so. (..) Aber grundsätzlich finde ich die Inputs sehr gut gelungen. zum Teil etwas umfangreicher als dass ich es erwartet hätte.» (V01; 42)

Die befragten Personen sehen alle eine Möglichkeit, dass Achtsamkeit und Achtsamkeitsinputs eine Veränderung in der psychologischen Sicherheit hervorrufen können. Einige Personen nannten als alternative Steigerungsmöglichkeit für die psychologische Sicherheit, das klare Ansprechen der Thematik.

«Allenfalls, dass man es vermehrt anspricht. Auch wenn jemand Neues ins Team kommt, dass dies von Anfang an gelebt wird. Und auch einmal bespricht, wie man es zusammen angehen möchte. Also rational wie man als Team hier vorgehen kann.» (K24; 66)

4.1.5 Störvariablen (1.5)

Erste Datenerhebung

Mitglieder der Versuchsgruppe gaben vermehrt an, dass sie bereits Achtsamkeitserfahrungen durch Yoga oder Meditation besitzen. Hingegen haben die Mitglieder der Kontrollgruppe keine bis eher oberflächliche Kenntnisse über die Thematik. Von den total acht befragten Personen gaben drei Personen an, eine etwas strengere Arbeitslast zu haben als üblich. Von diesen drei Personen ist eine aus der Kontrollgruppe und zwei aus der Versuchsgruppe. Die restlichen Befragten sehen ihre momentane Arbeitssituation und ihr Gemütszustand als «normal» an.

Zweite Datenerhebung

Die Kontrollgruppe hat nicht das Gefühl, dass sie sich ausserordentlich fest mit der Thematik «Achtsamkeit» auseinandergesetzt hat. Ihnen ist das Vorkommen der Thematik jedoch öfters in ihrem Umfeld aufgefallen. Die Mitglieder der Versuchsgruppe gab diesbezüglich an, dass sie sich abgesehen von den Achtsamkeitsinputs nicht mehr als zuvor mit Achtsamkeit auseinandergesetzt haben. Sechs der acht befragten Personen gaben nun an es in der Zwischenzeit eine stressigere Arbeitssituation zu haben. Drei in der Versuchsgruppe und drei in der Kontrollgruppe. Die Personen in der Versuchsgruppe gaben zudem an in einer wirtschaftlichen unsicheren Lage zu sein. Alle Mitglieder der Versuchsgruppe haben die Achtsamkeitsinputs via Kalender erhalten. Jedoch wurden aus unterschiedlichen Gründen (Zeitmangel, in Meeting, mangelnde Motivation, etc.) nicht alle Übungen durchgeführt.

4.2 Ergebnisse der evaluativen Inhaltsanalyse

In diesem Kapitel sind die Ergebnisse der evaluativen Inhaltsanalyse aufgezeigt. Das gesamte Datenmaterial jedes Teammitglieds wurde einmal separat für die erste und einmal für die zweite Datenerhebung analysiert. Die Analyse und die darauffolgende Einschätzung wurde für jede Person bezüglich ihres «*Achtsamkeitsniveaus*» (2.1), sowie ihrer «*wahrgenommenen psychologischen Sicherheit im Team*» (2.2) vorgenommen. Die Einschätzung der Befragten auf den **drei verschiedenen Ausprägungen** (Hoch, Mittel, Niedrig) oder auf der **undefinierbaren Kategorie** (vgl. Tabelle 7 in Kap. 3.5.3) erfolgte durch die Autorin anhand der in Tabelle 7 (Kap. 3.5.3) genannten Codierregeln.

Die Beurteilung für das «*individuelle Achtsamkeitsniveau*» (2.1) und die «*psychologische Sicherheit*» (2.2) erfolgte nach dem gleichen Prinzip. Eine Einschätzung in eine hohe Ausprägung erfolgte, wenn mehrere zentrale Aspekte (vgl. Tabelle 7 in Kap. 3.5.3) stark und klar positiv von den

Befragten erwähnt wurden. Beispielsweise äusserte sich Person V03 deutlich positiv über eine Mehrheit der relevanten Aspekte für die wahrgenommene psychologische Sicherheit im eigenen Team.

«Es herrscht grosse Offenheit, Verständnis und keine Wertung über Gesagtes. Auch wenn es nicht immer einfach ist, fühle ich mich sicher, schwierige Themen anzusprechen.» (V03; 01)

Hingegen äusserte sich Person K22 zu einigen Aspekten der psychologischen Sicherheit zurückhaltender oder erwähnte einzelne Aspekte gar nicht. Demnach erfolgte eine Einschätzung auf der mittleren Ausprägung. In etwa stimmte sie zwar der Aussage, dass eigene Fehler im Team einem oft vorgehalten werden, nicht zu, erläuterte jedoch dass diese wieder auftauchen können.

«Dieser Aussage würde ich nicht zustimmen. Es kann jedoch aber sein, dass dann dieser Fehler irgendwann wieder auftaucht, weil er beim Gegenüber im Hinterkopf geblieben ist.» (K22; 3)

Äusserte sich eine Person zu den wenigsten relevanten Aspekten und/oder äusserte sich schwach dazu, wie beispielsweise Person K24 in der zweiten Erhebung bezüglich des Achtsamkeitsniveaus, erfolgte eine Einteilung in der niedrigen Ausprägung.

«Dinge akzeptieren, wie sie sind, kann ich selten bis nie. ((lacht)). Nein, also ja das fällt mir schwer. Etwas sein zu lassen, wie es ist und nicht darüber nachzudenken und zu bewerten.» (K24; 20)

Liessen sich keine eindeutigen Aussagen in einer Befragung der jeweiligen Person finden oder die Aussagen sind untereinander inkonsistent, erfolgte eine Einschätzung auf der undefinierbaren Kategorie. Dies war unter anderem bei Person V04 in der zweiten Datenerhebung bezüglich der wahrgenommenen psychologischen Sicherheit der Fall.

«Ja schwierige Themen kann ich offen ansprechen (..) Ja, aber es ist immer noch ein wenig eine Hemmschwelle vorhanden. Weil, es ist halt doch (.) Ansprechen zu können macht es halt trotzdem nicht einfacher und angenehmer. Und ich merke schon, dass es hier doch noch schwierig sein kann. Aber eigentlich schon, ich weiss eigentlich, dass es kein besserer Ort gibt, um Dinge anzusprechen, als hier wo ich nun bin.» (V04; 8)

Die Tabelle 8 zeigt die vorgenommenen Einschätzungen aller befragten Personen auf, unterteilt in erste und zweite Datenerhebung, nach «Achtsamkeitsniveau» (2.1) und «wahrgenommenen psychologischen Sicherheit» (2.2), sowie nach Versuchs- und Kontrollgruppe.

Tabelle 8
 Tabellarische Übersicht der Einschätzung und Auswertung mittels der evaluativen Inhaltsanalyse

		Fall	1. Erhebung		2. Erhebung	
			Achtsamkeit	Psychologische Sicherheit	Achtsamkeit	Psychologische Sicherheit
Gruppe	Versuchsgruppe	V01	A2: Mittel	PS2: Mittel	A2: Mittel	PS0: Nicht eindeutig bestimmbar
		V02	PS1: Hoch	PS1: Hoch	A2: Mittel	PS2: Mittel
		V03	A0: Nicht eindeutig bestimmbar	PS1: Hoch	A2: Mittel	PS1: Hoch
		V04	A2: Mittel	PS2: Mittel	A1: Niedrig	PS0: Nicht eindeutig bestimmbar
	Kontrollgruppe	K22	A3: Niedrig	PS2: Mittel	A2: Mittel	PS2: Mittel
		K23	A2: Mittel	PS1: Hoch	A1: Mittel	PS1: Hoch
		K24	A0: Nicht eindeutig bestimmbar	PS1: Hoch	A3: Niedrig	PS1: Hoch
		K25	A0: Nicht eindeutig bestimmbar	PS1: Hoch	A2: Mittel	PS2: Mittel

Die Einschätzung des «Achtsamkeitsniveau» (2.1) für die erste Datenerhebung fiel für drei Personen (V03, K24 und K25) schwieriger aus, da ihre Aussagen häufig inkonsistent waren. Die Aussagen in der zweiten Datenerhebung waren von allen Teilnehmenden eindeutiger einschätzbar. Bei der Einschätzung bezüglich der «wahrgenommenen psychologischen Sicherheit» (2.2) war es hingegen bei der ersten Datenerhebung deutlicher ersichtlich als bei der Zweiten. Die Zuordnung zweier Befragten aus dem Versuchsteam (V01 und V04) in der zweiten Datenerhebung, stellte sich etwas komplexer dar, da die jeweiligen Aussagen schwer fassbar und in sich inkonsistent waren.

5 Diskussion

Dieses Kapitel widmet sich in einem ersten Schritt der Interpretation und Diskussion der Ergebnisse, um anhand dieser Ergebnisse die Forschungsfrage zu beantworten. Mit Hilfe der gewonnenen Erkenntnisse erfolgt als nächster Schritt die Formulierung möglicher Hinweise für eine Umsetzung in der Praxis. Des Weiteren werden die Limitationen aufgezeigt und die vorliegende Arbeit kritisch gewürdigt. Zum Schluss erfolgt ein Ausblick für zukünftige Forschungen und eine Zusammenfassende Bewertung der wesentlichen Befunde.

5.1 Interpretation der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfrage

Ziel dieser Arbeit ist es, erste Strukturen und grundlegende Erkenntnisse bezüglich der Aus- und Einwirkungen von Achtsamkeitsinputs auf die psychologische Sicherheit und das Achtsamkeitsniveau aufzuzeigen. Demnach wurde folgende Fragestellung erarbeitet:

Wie wirken sich internetbasierte Achtsamkeitsinputs welche individuell durchgeführt werden auf die wahrgenommene psychologische Sicherheit im eigenen Arbeitsteam und das persönlich empfundene Achtsamkeitsniveau aus?

Um das Ziel dieser Arbeit zu erreichen und die Forschungsfrage bestmöglich zu beantworten, wurde ein qualitatives Experiment mit zwei Arbeitsteams durchgeführt. Eine erste Übersicht mittels aller genannten Worte aus den Befragungen dargestellt in einer Wortwolke, gab bereits eine spannende Einsicht in die Thematik. Aus der Wortwolke der ersten Befragung wurde ersichtlich, dass die Schlagwörter «Yoga» und «Meditieren» sehr häufig genannt worden sind. Das bestätigt den Befund von Glück (2010), dass Achtsamkeit häufig auf Meditation reduziert wird. Zusätzlich zur Aussage von Glück (2010) verbinden die Befragten in der vorliegenden Arbeit, Achtsamkeit zusätzlich mit Yoga. In der zweiten Befragung traten diese Nennungen nicht mehr in diesem Ausmass auf, was auf ein besseres und aufgeklärteres Verständnis der Thematik von beiden Teams schliessen lässt.

Eine klare und einstimmige Analyse der individuellen Achtsamkeit der Teammitglieder fällt für die erste Befragung schwer, da viele Äusserungen der Befragten unstimmig sind. So variieren die Antworten bezüglich verschiedener Aspekte der Achtsamkeit von schwach bis stark. In der zweiten Befragung fallen die Äusserungen zwar stimmiger aus, sind jedoch bei den, in der ersten Befragung stark zugestimmten Aspekten, nicht mehr ganz so eindeutig hoch. Die individuellen Unterschiede bestätigen die Aussage von Kabat-Zinn (2003), dass Achtsamkeit von Mensch zu Mensch unterschiedlich ausgeprägt ist. Die Unterschiede zwischen den beiden Befragungen können auf die Aussagen von Walach et al. (2004) zurückzuführen sein, dass je nach Beantwortungskontext und

Wissenstand der Teilnehmenden bezüglich der Thematik, die Fragen anders und/oder akkurater beantwortet werden können.

Die Ergebnisse bezüglich der psychologischen Sicherheit im Team fallen allen voran in der ersten Befragung in beiden Teams positiv aus. Auch die zweite Befragung der Kontrollgruppe war positiv. Hingegen waren einzelne Aussagen der Versuchsgruppe bezüglich der psychologischen Sicherheit in ihrem Team, in der zweiten Befragung vermehrt inkonsistent. Die Auffassung einzelner Aspekte der psychologischen Sicherheit fallen innerhalb des Teams unterschiedlich aus. Zwischen der ersten und der zweiten Befragung gab es Veränderungen bezüglich der Ansichten wie und ob ein «persönliches Risiko» eingegangen werden kann und ob «Probleme offengelegt» werden können. Dagegen sind die Aspekte «problemlos um Hilfe bitten können» und «niemals absichtlich der Arbeit eines anderen schaden» bei allen Mitgliedern beider Teams in beiden Befragungen sehr konstant hoch ausgeprägt. Dies könnte aufzeigen, dass gewisse Aspekte («problemlos um Hilfe bitten» und «niemals absichtlich der Arbeit eines anderen schaden») der psychologischen Sicherheit resistenter und stabiler sind als andere. Gemäss Fischer und Hüttermann (2020) ist es wichtig, dass Teammitglieder nicht das Gefühl haben, Diskussionen werden auf persönlicher Ebene (anstatt rein fachlicher Ebene) geführt. Die Aussagen einzelner Mitglieder des Versuchsteams zeigen aber genau dies auf, was auf eine Minderung der psychologischen Sicherheit zum Zeitpunkt der zweiten Befragung im Vergleich zum Zeitpunkt der ersten Befragung deutet. Bei direkter Nachfrage bezüglich einer Veränderung im Umgang untereinander, ist es den Teammitgliedern schwergefallen dies richtig einschätzen zu können. Hier nannten einige die virtuelle Zusammenarbeit als Ursache. Da sie, im Gegensatz zum vor Ort arbeiten, mit anderen Teammitglieder deutlich weniger in persönlichem Kontakt stehen. Gemäss Antoni und Syrek (2017) führt der geringere Kontakt auch zu einem erhöhten Koordinationsaufwand und erleichtert das Entstehen von Teamkonflikten. Keine der Aussagen der Befragten weist jedoch auf einen Teamkonflikt hin. Hingegen erschweren laut den Aussagen virtuelle Tools den Austausch untereinander.

Werden die Ergebnisse der «*Achtsamkeit*» und der «*psychologischen Sicherheit*» miteinander verglichen und analysiert fällt auf, dass bei der **Versuchsgruppe** in der zweiten Befragung bezüglich beider Thematiken eine Veränderung stattgefunden hat. In der **Kontrollgruppe** lediglich bezüglich der Achtsamkeitsthematik. Dies wird auch mit Hilfe der evaluativen Inhaltsanalyse nochmals verdeutlicht. Da die meisten Veränderungen in der Versuchsgruppe auftraten, könnte dies ein Indikator sein, dass die Veränderungen auf die Achtsamkeitsinputs zurückzuführen sind. Die Wahrnehmung der psychologischen Sicherheit in der Versuchsgruppe ist in der zweiten Befragung gegenüber der Ersten kritischer ausgefallen. In Anbetracht des individuellen Achtsamkeitsniveaus sieht sich die Versuchsgruppe geduldiger und hält öfters inne. Demnach wirken sich die individuell

durchgeführten Achtsamkeitsinputs einerseits negativ auf die psychologische Sicherheit im Team aus und andererseits positiv auf das persönliche Achtsamkeitsniveau. Anhand der Aussagen der Befragten könnte dies darauf zurückzuführen sein, dass durch ein verstärktes auseinandersetzen mit Achtsamkeit die direkte Zusammenarbeit im Team genauer betrachtet und reflektiert wird. Demnach fallen den Mitgliedern eher auch kritische Aspekte in der Zusammenarbeit auf.

Eine Hypothese, welche daraus geschlossen werden kann, ist, dass wenn die kritischen Aspekte auf längere Sicht offen thematisiert werden können, erhöht dies das Verständnis innerhalb des Teams, Aussagen von anderen Teammitgliedern besser nachvollziehen zu können und die Kooperation ist weniger reaktiv. Die Kontrollgruppe hat jedoch auch eine leichte Veränderung im Hinblick der Achtsamkeitsaspekte erlebt. Diese Befunde können darauf hinweisen, dass bereits das Ansprechen und eine leichte Einführung in die Thematik der Achtsamkeit (und der psychologischen Sicherheit) einen kognitiven Prozess bei den Teammitgliedern auslösen kann.

5.2 Implikation für die Praxis

Anhand der Ergebnisse und Aussagen der Befragten lassen sich Vorschläge für die Implementierung in die Praxis ableiten. Der Fokus liegt hierbei bei Massnahmen und Anregungen für das Unternehmen Howard & Company, der Praxispartner dieser Arbeit. Wie in der Einleitung bereits erwähnt, möchte die Firma gerne neue Erkenntnisse und Wege ermitteln, um Mitarbeitende zu fördern und die Teamarbeit zu optimieren. Die Achtsamkeitsinputs sind prinzipiell eine ökonomische und leicht umsetzbare Methode, um das Achtsamkeitsniveau der Mitarbeitenden zu fördern und um eine Plattform zu schaffen, auf welcher die bestehende Zusammenarbeit hinterfragt und allenfalls optimiert werden kann. Jedoch ist bei der Umsetzung in die Praxis einiges zu beachten. So können zu viele durch die Inputs verursachten Pop-Ups durch die Mitarbeitenden als Stressor wahrgenommen werden. Ausserdem stellte sich heraus, dass es allen Teilnehmenden wichtig wäre, die Inputs auf die eigenen Bedürfnisse und Anforderungen anpassen zu können. Obwohl die Inputs in dieser Studie bereits kurzgehalten waren, empfand die Versuchsgruppe die Übungen als oft zu lange um sie während des Büroalltags umzusetzen.

Ein erhöhtes Achtsamkeitsniveau kann zwar zu einer Stressreduktion und einer erhöhten Resilienz der Mitarbeitenden führen, dennoch wird empfohlen die Arbeitssituation und -last genauer zu analysieren. Damit soll gewährleistet werden, dass die Arbeitnehmenden und das Team nicht einfach an ein toxisches Umfeld angepasst werden.

5.3 Kritische Würdigung

In Anbetracht der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes, der limitierten Zeit sowie geringen Ressourcen dieser Bachelorarbeit, mussten einige Limitationen vorgenommen werden. Um die gewonnenen Erkenntnisse nutzen zu können, ist es wichtig die vorliegende Arbeit kritisch zu würdigen und die Limitationen zu reflektieren.

Kritisch zu betrachten sind die beiden untersuchten Arbeitsteams. So befindet sich das Start-Up-Team zurzeit in einer wirtschaftlich unsicheren Lage, was eine erhöhte Belastung der Mitglieder darstellt. Dies könnte die Aussagekraft der gewonnenen Ergebnisse womöglich minimieren. Zudem wurden einige Störvariablen ausfindig gemacht. Einige Mitglieder der Versuchsgruppe hatte bereits vor der ersten Umfrage erhöhte Kenntnisse bezüglich der Achtsamkeitsthematik. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass der grössere Wissenstand oder andere Faktoren, welche nicht erhoben wurden, einen Einfluss auf die Befunde haben.

Die vorliegende Arbeit wollte vermehrt Ergebnisse für die virtuelle Zusammenarbeit liefern. Dies musste jedoch ein Stück weit vernachlässigt werden. Da sich herausstellte, dass im Gegensatz zum vor Ort arbeiten, ein begrenzter Austausch innerhalb der Teams besteht. Demnach hätte die experimentelle Phase länger andauern müssen, um konkretere Aussagen generieren zu können.

Weitere Limitationen traten sowohl in der Datenerhebung wie auch in der Datenauswertung auf. Die Antworten der Teammitglieder fielen in der ersten Datenerhebung wesentlich kürzer aus, als von der Autorin erwartet. Dies ist wahrscheinlich auf die schriftliche Form der Befragung zurückzuführen. Die reduzierteren Aussagen erschwerten eine präzise Auswertung der Daten. Bei der Datenauswertung gab es eine weitere Schwachstelle. Da die Bachelorarbeit als Einzelarbeit durchgeführt werden musste, konnten die Ergebnisse nicht im Austausch mit anderen Forschenden evaluiert werden. Obwohl Codierregeln aufgestellt und eingehalten wurden, floss womöglich die subjektive Einschätzung der Autorin mit ein und eine Objektivität ist nur bedingt gewährleistet. Die Erkenntnisse und Antworten auf die Forschungsfrage sind somit als erster Überblick in den Untersuchungsgegenstand und als Hypothese zu verstehen welche empirisch untersucht werden müssen.

5.4 Ausblick

Die vorliegende Arbeit konnte unter Berücksichtigung der Limitationen erste Erkenntnisse für den Untersuchungsgegenstand liefern. Für konkretere Aussagen bedarf es jedoch weiteren Forschungsmassnahmen. Hierbei wäre allen voran interessant herauszufinden, ob eine längere Durchführphase von individuell anpassbaren Achtsamkeitsinputs bessere und stärkere Resultate

hervorbringen könnten. Zudem stellt sich die Frage, ob die Dauer der Zusammenarbeit in den Teams einen Einfluss hat. Für eine generelle Übertragung in die Arbeitswelt benötigt es breitere Wiederholungen in verschiedenen beruflichen Branchen, sowie eine grössere Fallauswahl. Für allfällige Replikationen dieser Studie wird empfohlen, die erste Datenerhebung ebenfalls in Form eines halbstrukturierten Leitfadeninterviews durchzuführen. Zudem bietet sich für eine Überprüfung der Ergebnisse eine quantitative Durchführung des Experiments an. Weiter wäre eine Untersuchung nach der COVID-19 Pandemie mit virtuellen und vor Ort arbeitenden Teams interessant, um explizite Unterschiede ausfindig zu machen und eine mögliche psychische Belastung durch die Pandemie ausschliessen zu können.

5.5 Fazit

Trotz einiger Einschränkungen und Limitationen konnte diese Bachelorarbeit einige zentrale Aspekte von Achtsamkeit und der psychologischen Sicherheit aufdecken. Achtsamkeitsinputs welche individuell und online erhalten werden, haben durchaus einen Einfluss auf das persönliche Verhalten und Denkmuster sowie auf die Zusammenarbeit innerhalb eines Teams. Die Inputs generieren eine Grundlage, auf der eine Steigerung des individuellen Achtsamkeitsniveaus und die Förderung der psychologischen Sicherheit aufgebaut werden kann. Die Methode der Inputs ist kostengünstig und leicht in der Praxis zu implementieren. Die Achtsamkeitsinputs können eine gemeinsame Basis schaffen, um die psychologische Sicherheit und den Umgang miteinander strukturierter und professioneller anzusprechen und somit zu fördern. Daher wäre eine weitere Verfolgung dieser Thematik für die Wissenschaft wie auch für die Arbeitswelt sicherlich von Bedeutung.

Literaturverzeichnis

- Amberg, M. (2016). *Führungskompetenz Achtsamkeit. Eine Einführung für Führungskräfte und Personalverantwortliche*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13474-7>
- Antoni, C. & Syrek, C. (2017). Digitalisierung der Arbeit: Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 48, 247-258. <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0391-5>
- Averbeck-Lietz, S. & Meyen, M. (2016). *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaften*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Becker, F. (2016). *Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Becker, J. (2018). Teams. In J. Becker, H. Ebert & S. Pastoors, *Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen 50 Handlungskompetenzen für Ausbildung, Studium und Beruf* (S. 157-166). Deutschland: Springer-Verlag.
- Böhm, S. (2015). *Beruf und Privatleben - Ein Vereinbarkeitsproblem? Entstehungsfaktoren von erwerbsarbeitsbedingten Abstimmungsproblemen und Konflikten im Privatleben von Beschäftigten in Deutschland*. Wiesbaden: Springer VS.
- Bundesamt für Statistik & Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (2020). *Teleheimarbeit - Bundesamt für Statistik*. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamtindikatoren/volkswirtschaft/teleheimarbeit.html>
- Burg, J. & Michalak, J. (2012). Achtsamkeit, Selbstwert und Selbstwertstabilität. *Zeitschrift für Klinische Psychologie und Psychotherapie*, 41, 1-8. <https://doi.org/10.1026/1616-3443/a000111>
- Carmody, J. & Baer, R. (2009). How long does a mindfulness-based stress reduction program need to be? A review of class contact hours and effect sizes for psychological distress. *Journal of Clinical Psychology*, 65, 627-638. <https://doi.org/10.1002/jclp.20555>
- Carmona-Torres, J., Kohls, N., Wood, R., Silver, C. & Walach, H. (2018). The association between different spiritual practices and the occurrence of Exceptional Human Experiences in a non-

- clinical sample. *Journal for the Study of Spirituality*, 8, 49-64.
<https://doi.org/10.1080/20440243.2018.1431035>
- Chang-Gusko, Y.-S. (2019). Geschichte und Definitionen von Achtsamkeit. In Y.-S. Chang-Gusko, J. Hesse-Husain, M. Cassens & C. Messtorff (Hrsg.), *Achtsamkeit in Arbeitswelten* (S. 3-22). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Cross, R., Rebele, R. & Grand, A. (2016). Collaborative Overload. *Harvard Business Review*, 74-79.
- Dopfer, M. (2019). *Achtsamkeit und Innovation in integrierten Organisationen. Ein Leitfaden für digitale Pioniere und bewusste Zukunftsgestalter*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfekt team. *The New York Times Magazine*, 26. Verfügbar unter:
<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. (2008). The competitive imperative of learning. *Harvard Business Review*, 86, 60-67.
- Edmondson, A. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annal Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Fischer, J. & Hüttermann, H. (2020). PsySafety-Check (PS-C): Fragebogen zur Messung psychologischer Sicherheit in Teams. *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*, <https://doi.org/10.6102/zis279>.
- Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (8. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Frazier, L., Fainshmidt, S., Klinger, R., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70, 113-165.
<https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Glück, T. (2010). *Erprobung und Validierung eines kurzzeitigen onlinebasierten Achtsamkeitstrainings. Eine mögliche Adjunkt für estehende internetbasierte Therapieangebote?* Wien: Universität Wien.

- Goller, I. & Laufer, T. (2018). *Psychologische Sicherheit in Unternehmen Wie Hochleistungsteams wirklich funktionieren*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews (4. Aufl.)*. Wiesbaden: Springer.
- Hertel, G. & Konradt, U. (2007). *Telekooperation und virtuelle Teamarbeit*. München Wien: Oldenbourg Verlag.
- Hoffmann, B. & Hanisch, D. (2021). Bedeutung der psychologischen Sicherheit für die Innovationsfähigkeit von Organisationen. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*. <https://doi.org/10.1365/s42681-021-00019-4>
- Hornberger, S. & Knauth, P. (2000). Innovative Flexibilisierung der Arbeitszeit. In P. Knauth & G. Zülch (Hrsg.), *Innovatives Arbeitszeitmanagement* (S. 23-29). Aachen: Shaker Verlag.
- Hülshager, U., Feinholdt, A. & Nübold, A. (2015). A low-dose mindfulness intervention and recovery from work: Effects on psychological detachment, sleep quality, and sleep duration. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *88*, 464-489.
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Junghanns, G. & Pech, E. (2008). Flexibilisierung durch Telearbeit - ein Beitrag zur Verbesserung der Work-Life-Balance? *Arbeit*, *17*(3), 193-208. <https://doi.org/10.1515/arbeit-2008-0306>
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-Based Interventions in Context: Past, Present, and Future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, *10*, 144-156.
- Kabat-Zinn, J. (2015). *Im Alltag Ruhe Finden. Meditationen für ein Gelassenes Leben*. München: Knauer.
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, *33*, 692-724.
- Kauffeld, S. (2001). *Teamdiagnose*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Kauffeld, S. & Schulte, E. (2019). Teams und ihre Entwicklung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits- Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 211-233). Berlin: Springer Verlag.

- Kauffeld, S., Jonas, E. & Frey, D. (2004). Effects of a flexible work-time design on employee- and company-related aims. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 79-100.
- Kleining, G. (1986). Das qualitative Experiment. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 38(4), 724-750.
- Kleining, G. (1995). *Lehrbuch entdeckende Sozialforschung Bd. 1 Von der Hermeneutik zur qualitativen Heuristik*. Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. (4. Auflage). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Lally, P., Van Jaarsveld, C., Potts, H. & Wardle, J. (2009). How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. *European Journal of Social Psychology*, 40, 998-1009.
<https://doi.org/10.1002/ejsp.674>
- Lazarus, R. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York, NY: Springer.
- Lindner, D. (2020). *Virtuelle Teams und Homeoffice Empfehlungen zu Technologien, Arbeitsmethoden und Führung*. Wiesbaden: Springer Nature.
- Long, E. & Christian, M. (2015). Mindfulness buffers retaliatory responses to injustice: A regulatory approach. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1409-1422.
- Lott, Y. (2018). Does Flexibility Help Employees Switch Off from Work? Flexible Working-Time Arrangements and Cognitive Work-to-Home Spillover for Women and Men in Germany. *Social Indicators Research*, 1-24.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim Basel: Beltz Verlagsgruppe.
- Michalak, J., Hofheinz, C. & Heidenreich, T. (2016). Achtsamkeit und Gedankenlosigkeit. In H. Bierhoff & D. Frey (Hrsg.), *Selbst und soziale Kognition* (S. 335-359). Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F. (2019). Teamarbeit. In F. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper, *Arbeits- und Organisationspsychologie 4. Auflage* (S. 119-133). Berlin: Springer-Verlag.
- pubmed.gov. (2021). *Mindfulness*. Verfügbar unter:
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/?term=mindfulness&timeline=expanded>

- Schaper, N. (2019). Neue Formen der Arbeit: Das Beispiel Telekooperation. In F. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper, *Arbeits- und Organisationspsychologie 4. Auflage* (S. 601-624). Berlin: Springer Verlag.
- Scharnhorst, U., Schweri, J. & Burch, I. (2021). Phase 2: Künftig erforderliche Skills. Eidg. Hochschulinstitut für Berufsbildung. In *Abschlussbericht "Skills der Zukunft"*. Schweizerischer Versicherungsverband.
- Schein, E. & Bennis, W. (1965). *Personal and organizational change via group methods*. New York: John Wiley & Son.
- Schindler, S. (2020). Ein achtsamer Blick auf den Achtsamkeits-Hype. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 27, 111-124. <https://doi.org/10.1007/s11613-020-00641-z>
- Steinke, I. (2010). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff & S. Ines, *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (S. 319-331). Hamburg: Rowohlt.
- Walach, H., Buchheld, N., Buttenmüller, V., Kleinknecht, N., Grossmann, P. & Schmidt, S. (2004). Empirische Erfassung der Achtsamkeit - Die Konstruktion des Freiburger Fragebogens zur Achtsamkeit (FFA) und weitere Validierungsstudien. In T. Heidenreich & J. Michalak, *Achtsamkeit und Akzeptanz in der Psychotherapie. Ein Handbuch*. (S. 729-772). Tübingen: dgvt-Verlag.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Interaktion von psychologischer Sicherheit und Verantwortlichkeit..	11
Abbildung 2. Voraussetzungen und Effekte der psychologischen Sicherhei	12
Abbildung 3. Gewähltes Forschungsdesign für diese Bachelorarbeit.....	15
Abbildung 4. STOP – LOOK -ACT Methode für Achtsamkeit im Alltag.....	16
Abbildung 5. Grafische Darstellung des Vorgehens für die Datenauswertung.....	22
Abbildung 6. Wortwolke aus der ersten Datenerhebung	30
Abbildung 7. Wortwolke aus der zweiten Datenerhebung.....	31

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Vier Faktoren der Achtsamkeit nach Walach et al. (2004).....	6
Tabelle 2 Zentrale Forschungserkenntnisse zur Auswirkung von Achtsamkeit nach Burg und Michalak (2012); Carmona-Torres, Kohls, Wood, Silver und Walach (2018); Dopfer (2019); Long und Christian (2015) und Michalak et al. (2016).....	7
Tabelle 3 Übersicht der Fallauswahl mit Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Aufgeteilt in Versuchs- und Kontrollgruppe	14
Tabelle 4 Durchführungsdaten der ersten und zweiten Datenerhebung sowie der Interventionsphase.	17
Tabelle 5 Originale und angepasste Fragebogen	19
Tabelle 6 Kategoriensystem der inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse: Übersichtliche Darstellung der Haupt- und Subkategorien mit Definitionen und Ankerzitaten der gesamten ersten und zweiten Datenerhebung.	25
Tabelle 7 Kategoriensystem der evaluativen Inhaltsanalyse: Übersichtliche Darstellung der Skalierung ausgewählter Kategorien und Codierregeln.....	28
Tabelle 8 Tabellarische Übersicht der Einschätzung und Auswertung mittels der evaluativen Inhaltsanalyse.....	38

Anhang A

Inputs, Übungen und Zeitplan

Anhang B

Schriftliche online Befragung

Anhang C

Leitfaden