



Leben und Arbeiten im Augenblick

Ein Zustand der ungeteilten Aufmerksamkeit für den eigenen Körper, den Moment und den Gesprächspartner ist trainierbar, so die Verfechter von Achtsamkeitstechniken. Bislang eher in der Psychotherapie und im Privaten eingesetzt, führen sie auch im Arbeitsalltag zu positiven Resultaten, wie eine Untersuchung zeigt.

In den vergangenen Jahren ist das Interesse an dem Thema Achtsamkeit und achtsamkeitsbasierten Interventionen enorm gewachsen – von gelegentlichen Berichten in einzelnen Fachzeitschriften zu einem Strom von Artikeln, Berichten und Selbsthilfe-Angeboten in fast allen Medien. Bei genauerer Betrachtung ist diese Entwicklung gar nicht so verwunderlich. In der aktuellen Achtsamkeitsdiskussion stoßen zwei sich ergänzende Strömungen aufeinander – einerseits eine 2500 Jahre alte Ansammlung von Methoden zur geistigen Entwicklung, vor allem in der buddhistischen Tradition, und andererseits die sich in den letzten Jahren rapide entwickelnden Neurowissenschaften. Vornehmlich im Kontext von Medizin und Gesundheitswissenschaften wurde in zahlreichen Studien die positive

Wirkung von achtsamkeitsbasierten Interventionen im Zusammenhang mit unterschiedlichen Problemen und Symptomen untersucht (siehe Kasten „Mehr zum Thema“). So beispielsweise bei Stresserkrankungen, Depression, Fibromyalgie, Gewichtsreduktion, Suchtverhalten und der Erholung von schweren Krankheiten.

Der lange Weg in den Unternehmensalltag

Während zunehmend mehr Menschen Achtsamkeit im Privatleben praktizieren, wird das Thema in der Arbeitswelt noch ambivalent betrachtet. Denn achtsamkeitsbasierte Interventionen, vor allem die bekannte Achtsamkeitsmeditation, haben für manche Personalverantwortliche einen esoterischen Beigeschmack. Ebenso wird die Beschäftigung

mit dem eigenen Bewusstseinszustand mitunter von der Unternehmensleitung als ein unangemessener Eingriff in die Privatsphäre des Mitarbeiters gesehen. Diese Einschätzungen sind jedoch fehl am Platz, sie basieren mehr auf Stereotypen und Berührungsängsten als auf Fakten. Ein Vergleich verdeutlicht dies: Laut dem Marktforschungsunternehmen EuPD haben über 70 Prozent der am „Corporate Health Award“ teilnehmenden Firmen eine Form von Employee Assistance Program (EAP) eingeführt. EAPs wurden jedoch bisher nur in wenigen Studien wissenschaftlich untersucht. Dagegen stehen schon über 3000 Studien zum Thema Achtsamkeit – jährlich kommen 500 bis 700 dazu. Unbestritten ist jedoch, dass die Wirksamkeit von Achtsamkeitsübungen im

Was ist Achtsamkeit überhaupt?

Info

Achtsamkeit kann als ein spezifischer, trainierbarer Bewusstseinszustand beschrieben werden, der auf das direkte und nichtwertende Gewahrsein dessen abzielt, was in jedem Augenblick geschieht. Wir können lernen, unsere Aufmerksamkeit zu lenken und uns auf Wahrnehmungen oder Gedanken zu konzentrieren, ohne diese sofort zu bewerten. In diesem Zustand sind wir achtsam. Achtsamkeit ist eine wichtige Funktion für alle höheren kognitiven Fähigkeiten wie Konzentration und Aufmerksamkeitslenkung.

Achtsamkeitsmeditation ist eine gegenwärtig intensiv erforschte Trainingsmethode zur Kultivierung von Achtsamkeit, innerer Ruhe, Klarheit und Konzentration. Abgeleitet von den Erkenntnissen der Achtsamkeitsmeditation gibt es heute eine Fülle von Interventionen, die in den Alltag integriert werden können.

Sinne von säkularen Bewusstseinstechen erst vor drei Jahrzehnten im Kontext von Medizin und Gesundheitswissenschaften belegt wurde. Aus kulturanthropologischer Sicht stellten sie ursprünglich religiöse und spirituelle Praktiken dar, ihre Brauchbarkeit und Angemessenheit im Kontext der Arbeitswelt müssen sie erst noch erbringen. Google hat hierzu einen großen Schritt getan – mit dem internen Angebot eines umfassenden Achtsamkeitstrainings mit dem Titel „Search Inside Yourself“, das auch in Buchform veröffentlicht wurde. Es vermittelt in einfacher Art und Weise die neurowissenschaftliche Fundierung der praktizierten Übungen (siehe Kasten „Mehr zum Thema“).

Erster Durchlauf mit sieben Firmen

Dies war auch Zielsetzung des ersten großen, deutschlandweit durchgeführten Forschungsprojekts zum Thema „Achtsamkeit im Arbeitsalltag“, das von der Kalapa Academy initiiert wurde und vom Generation Research Program (GRP) der Ludwig-Maximilians-Universität München wissenschaftlich begleitet wurde. Am GRP besteht seit 2008 eine Arbeitsgruppe, die sich mit dem Themenkomplex Achtsamkeit, Gesundheit, Kreativität, Führung und Organisationskultur beschäftigt. Aufgebaut wurde sie von Professor Dr. Niko Kohls, der seit September 2013 an der Hochschule Coburg im Fachbereich Integrative Gesundheitsförderung tätig ist. Die Kalapa Academy hat sich seit Jahren

auf die Vermittlung von achtsamkeitsbasierten Interventionen spezialisiert. Das Projekt wurde Ende 2012 vorgestellt und im Frühjahr 2013 mit den ersten sieben Firmen durchgeführt. Dazu gehören eine Handelskette mit über 40 000 Mitarbeitern ebenso wie ein Automobilzulieferer mit 1400 Mitarbeitern und ein Architekturbüro mit 100 Mitarbeitern. Eine weitere Gruppe wird im Herbst 2013 starten, eine andere um Frühjahr 2014. Den ersten von Professor Kohls erstellten wissenschaftlichen Auswertungen, die seit September 2013 vorliegen, liegen die Daten von 110 Teilnehmern der ersten sieben Firmen zugrunde.

Schulung in Theorie und Praxis

Die bisherigen Gruppen bestanden aus 10 bis 25 Mitarbeitern (Führungskräfte und Sachbearbeiter), die ein angeleitetes achtsamkeitsbasiertes Schulungsprogramm an acht bis zehn Terminen erhielten. Dies beinhaltete zwei ganztägige Termine „off site“ sowie sechs bis acht kurze Termine von zweieinhalb Stunden Dauer, die in den Firmenstandorten stattfanden. Folgende Punkte wurden dabei berücksichtigt:

- Präsentation und Diskussion von wichtigen psychophysiologischen Erkenntnissen, die Stress, Lernen, Freude, Fokus, Kommunikation und Produktivität betreffen. Am jeweils ersten und letzten Termin fanden auch kognitionspsychologische Testungen statt, die auch in die Projektauswertung mit eingeflossen sind.

- Einführung von alltagstauglichen Achtsamkeitsmethoden, einschließlich eines Erfahrungsberichts über Wirksamkeit und Probleme im Zusammenhang mit der Schulung. Das Programm umfasste ein breites Spektrum, das von der klassischen Achtsamkeitsmeditation bis zu Achtsamkeit im Umgang mit E-Mails, Achtsamkeit in Meetings und achtsames Zeitmanagement reicht.
- Gemeinsame Übungen sind ein zentrales Element des Trainings. Unser Verhalten ändern wir nur, wenn wir Einsicht in die Situation und Motivation haben, etwas zu tun und, darauf aufbauend, in regelmäßigen Übungen ein neues Verhalten einstudieren. Teilnehmer protokollierten ihre Achtsamkeitsübungen über eine Applikation oder ein Notizbuch, und diese Protokolle flossen anonym in die Projektauswertung ein.

Weniger Anspannung, mehr Konzentration

Die ersten Projektergebnisse sind äußerst vielversprechend. Anfänglich bestehende Berührungspunkte konnten schnell abgebaut werden. Zwar fanden nicht alle Teilnehmer bestimmte Übungen gut oder relevant für ihr Leben, doch ist dies auch nicht zu erwarten. Aber jeder hat seine eigene Palette an Tools für den jeweiligen Alltag mitgenommen. Über 90 Prozent der Teilnehmer sagten, sie wollten weiterhin Achtsamkeitsübungen gelegentlich oder häufig in ihren Lebensalltag integrieren.

Die wissenschaftliche Projektevaluierung spiegelt diese Ergebnisse der Projektevaluierung wider. Die wissenschaftliche Auswertung beruhte auf drei Bereichen:

- Die Teilnehmer haben am Anfang und am Ende des Projekts einen etablierten computergestützten, kognitionspsychologischen Test durchgeführt, – den Attention Network Test (ANT). Dieser kognitive Test erfasst drei zentrale Aspekte der Aufmerksamkeit – Wachsamkeit, Orientierung und „Executive Control“ anhand von Reaktionsge-

schwindigkeit auf Signale und Fehleraten.

- Die Teilnehmer haben am Anfang und am Ende etablierte Fragebogeninstrumente ausgefüllt, die im Kontext der Stress-Burnout- sowie der Achtsamkeitsforschung häufig zum Einsatz kommen (Tedium Inventory, Perceived Stress Questionnaire, Mindful Awareness Attention Scale, Freiburger Mindfulness Inventory und weitere).
- Die Achtsamkeitsprotokolle der Teilnehmer wurden mit Hilfe von Smartphone-gestützten Applikationen ausgewertet.

Die bisherigen Ergebnisse zeigen positive Effekte auf relevante intrapersonelle Faktoren: Auf einer Skala von 1 bis 7 berichteten die Teilnehmer unter anderem über eine subjektiv signifikant reduzierte Anspannung und Stressbelastung (T1: 3,69/T2: 3,4), einen Anstieg der Konzentrationsfähigkeit (T1: 4,57/T2: 4,87) und über mehr Raum für Kreativität (T1: 5,27/T2: 5,47). Die Fehlerrate bei der kognitionspsychologischen Testung ist um mehr als 25 Prozent zurückgegangen. Schwächere Effekte gab es bei interpersonellen Faktoren wie Atmosphäre am Arbeitsplatz und interne Kooperation. Subjektiv beobachteten die Teilnehmer an sich mehr Entspannung, Freude, Fähigkeit, mit Stress umzugehen, sowie über mehr Fokus und ein Klima von Offenheit und Akzeptanz (siehe Abbildung). Sie berichteten, dass nicht nur sie betroffen waren, sondern dass teilweise ihre Kollegen/Kolleginnen oder auch Partner positive Veränderungen bemerkt haben – und in vielen Fäl-

Mehr zum Thema

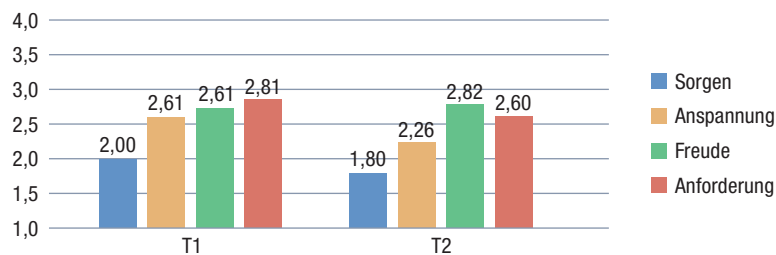
Chade-Meng Tan: Search Inside Yourself, München 2012.

Niko Kohls, Andrea Berzlanovich, Sebastian Sauer: Achtsamkeit in Organisationen, in: Kersten/Wittmann: Kompetenz, Interdisziplinarität und Komplexität in der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 2013, S. 163-177.

David Rock, Brain at Work. Intelligenter arbeiten, mehr erreichen, Frankfurt 2011.

Ergebnisse des Perceived Stress Questionnaire (PSQ)

Abbildung



PSQ-Sorgen: hochsignifikante Verbesserung
 PSQ-Anspannung: hochsignifikante Verbesserung
 PSQ-Freude: signifikante Verbesserung
 PSQ-Anforderung: hochsignifikante Verbesserung

Die im Abstand von drei Monaten erfolgten Befragungen deuten darauf hin, dass das Achtsamkeitstraining die Einschätzung von Sorgen, Anspannung, Freude und Anforderung positiv beeinflusste.

Quelle: Generation Research Program, LMU

len haben sich sogar einige Übungen im privaten Alltag mit dem Partner etabliert. Auch wenn die Studie gegenwärtig noch nicht abgeschlossen ist, sind die vorliegenden Ergebnisse positiv und zeigen durchaus die Wirkung von Achtsamkeitsübungen im beruflichen Alltag auf. Diese beobachteten Effektstärken haben eine ähnliche Größenordnung wie die in klinischen Studien berichteten, sodass man annehmen kann, dass achtsamkeitsbasierte Interventionen im Arbeitskontext analog zu medizinischen und gesundheitswissenschaftlichen Bereichen ihre Wirkung zeigen. Die Bereitschaft, regelmäßig vorgegebene Übungen zu praktizieren, war sehr hoch – etwaige Berührungsängste sind durch die neuropsychologisch fundierte Psychoedukation in Kombination mit dem erfahrungsbasierten Lernen schnell verfliegen.

Führungskräfte besonders interessiert

In diesem Zusammenhang ist auch die Beobachtung der Trainer interessant, dass vor allem Führungskräfte sehr viel Interesse an dem Programm gezeigt haben. Personen mit Führungsverantwortung haben nicht nur viel Engagement und Disziplin gezeigt, sondern auch die Gelegenheit genutzt, über ihr eigenes Stressempfinden zu berichten, ohne zu katastrophisieren.

Interessant ist auch, dass vor allem ältere Mitarbeiter von dem Programm profitiert haben – vermutlich weil sie eine gewisse Reife in Bezug auf die Erkenntnis mitbringen, dass wir selbst unser Stressempfinden stark beeinflussen.

Auch wenn Achtsamkeit – wie in der Medizin und den Gesundheitswissenschaften – kein Allheilmittel darstellt, deuten die Ergebnisse darauf hin, dass nicht nur der einzelne Mitarbeiter, sondern auch die Gesamtorganisation profitieren kann. Es scheint klar zu sein, dass Achtsamkeitsübungen in unserer schnelllebigen und wissensorientierten Zeit nicht nur der Entspannung, Genesung und inneren Sammlung dienen, sondern vor allem helfen können, im Arbeitsalltag präsent, achtsam und menschlich zu sein.



Autor
Chris Tamdjidi,
 Geschäftsführer, Kalapa Academy, Bergisch-Gladbach,
 chris@kalapaacademy.org



Autor
Prof. Dr. Niko Kohls,
 Fachbereich Integrative Gesundheitsförderung, Hochschule Coburg, niko.kohls@hs-coburg.de