

Bewusste Wahrnehmung

Wenn Achtsamkeitsprogramme in Unternehmen (keinen) Sinn machen

DAS PROBLEM

Der Begriff der Achtsamkeit ist allgegenwärtig. Vor dem Hintergrund einer sich zunehmend komplex gestaltenden Arbeitswelt und den damit einhergehenden Anforderungen an Mitarbeiter etablieren auch Unternehmen vermehrt achtsamkeitsbezogene Techniken und Programme für ihre Mitarbeiter. Doch bringt das wirklich etwas?

DIE WISSENSCHAFT

Was ist eigentlich Achtsamkeit? Die Wissenschaft stimmt darin überein, dass es sich um den Zustand handelt, in dem das Individuum aufmerksam und sich dessen bewusst ist, was in der Gegenwart stattfindet. Die bewusste Wahrnehmung dieser externen und internen Reize unterstützt weitergehend darin, unbewusst ablaufende und bewertende Haltungen zu umgehen und die damit meist einhergehende Reaktion aktiver zu steuern (Sutcliffe / Vogus / Dane 2016). Den Zustand der Achtsamkeit zu erreichen, ist laut Metaanalysen durch die regelmäßige Anwendung von achtsamkeitsbezogenen Techniken – wie der Meditation oder der Achtsamkeitsbasierten Stressreduktion (MBSR) – für jeden möglich (Dane 2011; Chiesa / Serretti 2009).

Erste Untersuchungen zeigen: Die Effekte solcher Interventionen auf das Individuum sind mannigfaltig und wirken sich auf verschiedene Bereiche wie Aufmerksamkeit, Kognition, Emotion, Verhalten und Physiologie aus (Glomb et al. 2011; Jamieson / Tuckey 2017). Studien bestätigen, dass ein achtsames Verhalten sich positiv auf die mentale und körperliche Gesundheit, die Konzentrationsfähigkeit, Gedächtnisfähigkeit, den Umgang mit Stress und auf ein prosoziales Verhalten in zwischenmenschlichen Beziehungen auswirkt (Good et al. 2015; Vogus / Sutcliffe 2012).

Ein tiefer gehender Blick in die Forschung zeigt, dass die simple Etablierung solcher Programme durchaus auch kritisch betrachtet werden kann. So stellt sich heraus, dass es zwar unzählige wissenschaftliche Paper zum Thema Achtsamkeit gibt, die Achtsamkeitsforschung auf organisationaler Ebene jedoch eine recht neue Disziplin ist. Auch die Wirksamkeit

von Achtsamkeit in Bezug auf organisationale Aspekte zeigt sich in Studien teils heterogen (Jamieson / Tuckey 2017).

Werden beispielsweise bekannte Achtsamkeitsprogramme (z. B. MBSR) aus Kostengründen nur in Teilen implementiert oder sind diese nicht auf ihre Wirksamkeit hin geprüft, zeigen sich negative Effekte wie Jobunzufriedenheit oder ein erhöhtes Stresslevel (Jamieson / Tuckey 2017). Unternehmen sollten sich zudem darüber bewusst sein, dass die positiven Effekte der Achtsamkeit (größeres Bewusstsein und ein tieferes Verständnis der Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz) in einem dysfunktionalen Umfeld unerwartete Auswirkungen haben können. So berichteten erste Untersuchungen von Callcenter-Agenten in Deutschland, dass sie sich „problematischer Stresssituationen am Arbeitsplatz“ bewusster würden und sich deshalb verstärkt mit veränderten Arbeitsbedingungen beschäftigten beziehungsweise darüber nachdächten, diese zu verlassen (Walach et al. 2007).

DIE AUTORIN



KIRA ALERS ► Organisationspsychologin und Consultant bei HRpepper Management Consultants, Berlin
► alers@hrpepper.de



Achtsam zu sein, gilt in unserer komplexen Welt als „in“. Auch Unternehmen beschäftigen sich zunehmend damit, ihren Mitarbeitern Achtsamkeit näherzubringen – Programme sprießen wie Pilze aus dem Boden. Doch was sagt die Forschung zur Achtsamkeit in Unternehmen?

DIE PRAXIS

Unternehmen sollten bei der Implementierung von achtsamkeitsbezogenen Programmen nicht vergessen, dass die Achtsamkeit des Individuums nur eine Seite der Medaille darstellt. Um nachhaltig etwas zu bewirken, sollte neben der individuellen Achtsamkeit explizit darauf geschaut werden, die organisationalen Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sich die positiven Effekte der Achtsamkeit auch langfristig etablieren können (Sutcliffe / Vogus / Dane 2016). So wird zum Beispiel durch Entscheidungs- und Kommunikationsroutinen sichergestellt, dass die „achtsamen“ Eindrücke der Mitarbeiter geteilt werden.

Bevor Unternehmen sich entschließen, Achtsamkeit zu einem Thema zu machen, oder mehr noch, entsprechende Programme zu etablieren, empfiehlt sich daher, die folgenden Fragen zu stellen (Good et al. 2015; Jamieson / Tuckey 2017):

- Was ist das Ziel des Programms?
- Wen soll das Programm ansprechen?
- Wer führt das Programm durch?
- Inwiefern passt dies zu uns, unserer Kultur und den bestehenden Strukturen?
- Wie können wir die individuelle Achtsamkeit auch organisational stützen?

Es muss in Unternehmen eine ehrliche Auseinandersetzung zu der Frage geben, ob achtsamkeitsbasierte Interventionen die passenden Maßnahmen darstellen, um den vielfältigen Stressoren im Arbeitsalltag zu begegnen. Häufig scheinen Unternehmen durch die Implementierung von Programmen eher Symptome zu behandeln statt die zugrunde liegenden Ursachen. Die beste Achtsamkeitstechnik kann nicht nachhaltig erfolgreich sein, wenn das Arbeitsumfeld und die Kultur des Unternehmens nicht dazu passen. ●

Literatur

- Chiesa, A. / Serretti, A. (2009): Mindfulness based stress reduction for stress management in healthy people: A review and meta-analysis, in: *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 593-600
- Dane, E. (2011): Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace, in: *Journal of Management*, 997-1018
- Glomb, T. / Duffy, M. / Bono, J. / Yang, T. (2011): Mindfulness at work, in: *Research in Personnel and Human Resources Management*, 115-157
- Good, D. / Lyddy, C. / Glomb, T. / Bono, J. / Brown, K. / Duff, M. (2015): Contemplating mindfulness at work: An integrative review, in: *Journal of Management*, 114-142
- Jamieson, S. / Tuckey, M. (2017): Mindfulness interventions in the workplace: A critique of the current state of the literature, in: *Journal of Occupational Health Psychology*, 180-193
- Sutcliffe, K. / Vogus, T. / Dane, E. (2016): Mindfulness in organizations: A cross-level review, in: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 55-81
- Vogus, T. J. / Sutcliffe, K. M. (2012): Organizational mindfulness and mindful organizing: A reconciliation and path forward, in: *Academy of Management Learning & Education*, 722-735
- Walach, H. / Nord, E. / Zier, C. / Dietz-Waschkowski, B. / Kersig, S. / Schüpach, H. (2007): Mindfulness-based stress reduction as a method for personnel development: A pilot evaluation, in: *International Journal of Stress Management*, 188-198