

**JAN  
EßWEIN**

# Vortrag: **Achtsamkeit am Arbeitsplatz**

**Wie Organisationen eine Zukunftskompetenz  
in Prävention und Gesundheitsförderung einsetzen**

Dreiländertagung Betriebliche Gesundheitsförderung,  
Rorschach, Schweiz 25. – 26.4.2023



# Achtsamkeit in der Arbeitswelt

## 1 Aktualität

**Achtsamkeit ist ein Megatrend  
(Horx 2016) in Gesellschaft und in  
Organisationen**

- Im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)
- In der Personalentwicklung
- Im Rahmen der Kultur- und Organisationsentwicklung

## 2 Relevanz

**Forderung von neuen Ansätzen  
im BGM**

- Flexibilisierung der Arbeit
- Streben nach Sinnerfülltem Arbeiten
- Digitalisierung – Aufmerksamkeitsökonomie (Simon, 1996)

SITUATIONEN.  
SITUATIONEN.  
SITUATIONEN.

Vielleicht kennen Sie  
solche **SITUATIONEN**.



01

Wie bin ich hierher  
gekommen?



02

Habe ich mein Auto  
abgeschlossen?



03

Warum habe ich  
so reagiert?



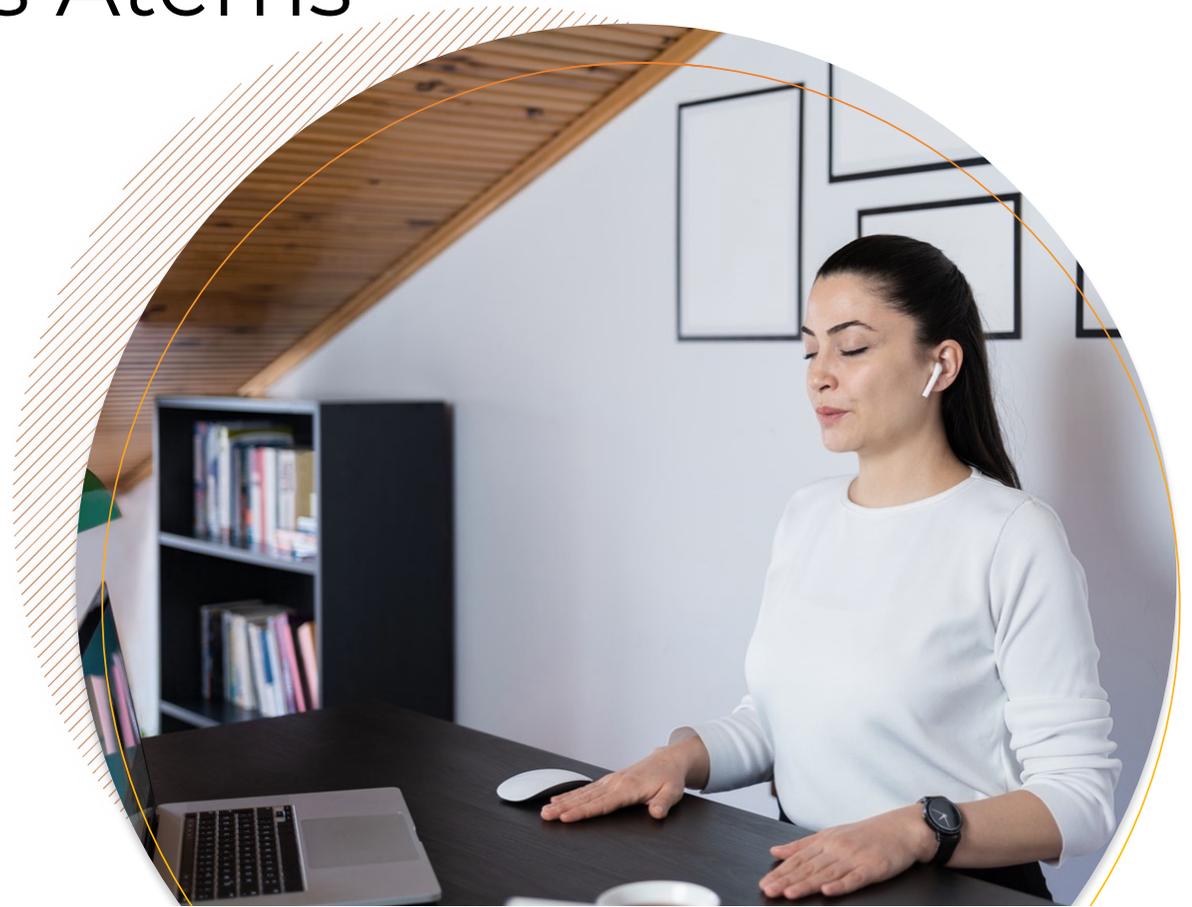
04

Bin ich gerade überhaupt  
bei der Sache?

# Atem

JAN  
EBWEIN

## Achtsamkeit des Atems



FEEDBACK.  
FEEDBACK.  
FEEDBACK.

Ein-Wort-Feedback.  
*Wie fühlen Sie sich jetzt?*



# Aber was bedeutet das Wort **ACHTSAMKEIT?**

*Definition*

**»Die absichtsvolle Aufmerksamkeitslenkung auf den gegenwärtigen Moment, ohne zu bewerten«**

**Kabat-Zinn 2010**

# Anwendung von Achtsamkeit im Unternehmen

1

Achtsamkeit auf die eigene Person  
- Körperempfindungen, Gedanken, Gefühle  
⇒ Selbstregulierung, Prävention.

2

Achtsamkeit auf ein Gegenüber  
⇒ fördert die Qualität der Kommunikation,  
verbessert Führung und Zusammenarbeit.

3

Achtsamkeit auf Prozesse und  
organisatorische Rahmenbedingungen  
⇒ Arbeitsgestaltung  
⇒ tragende Säule in ganzheitlichem BGM-  
Ansatz  
⇒ Element der Organisationsentwicklung

*iga-Report 45*

# WIRKSAMKEIT VON ACHTSAMKEITSTECHNIKEN IM ARBEITSKONTEXT

Dr. Maren M. Michaelsen und  
Prof. Dr. Tobias Esch

Institut für Integrative Gesundheitsversorgung und  
Gesundheitsförderung, Universität Witten/Herdecke



# FORSCHUNGSMETHODEN.

1

Systematische **Literaturrecherche**  
in Fachdatenbanken

**Quantitative Analyse der in den Studien  
präsentierten Ergebnisse**

**Narrative Ergebnispräsentation**

## Auswahlkriterien

- Randomisierte kontrollierte Studie (RCT) (methodisch hochwertigstes Studiendesign)
- Veröffentlichung zwischen 2005 – 2019 in Fachzeitschrift
- Interventionen (d.h. Trainings) verfolgen den »Leitgedanken Achtsamkeit« im Setting Arbeit

105 unter-  
suchte  
Studien  
(RCTs)

2

**Interviews** mit Expertinnen und Experten  
im Bereich Achtsamkeit im Arbeitskontext

**Qualitative Analyse der Interviews**

16  
Interviews

# ERGEBNISSE. ERGEBNISSE. Ausgewählte **BEFUNDE.**



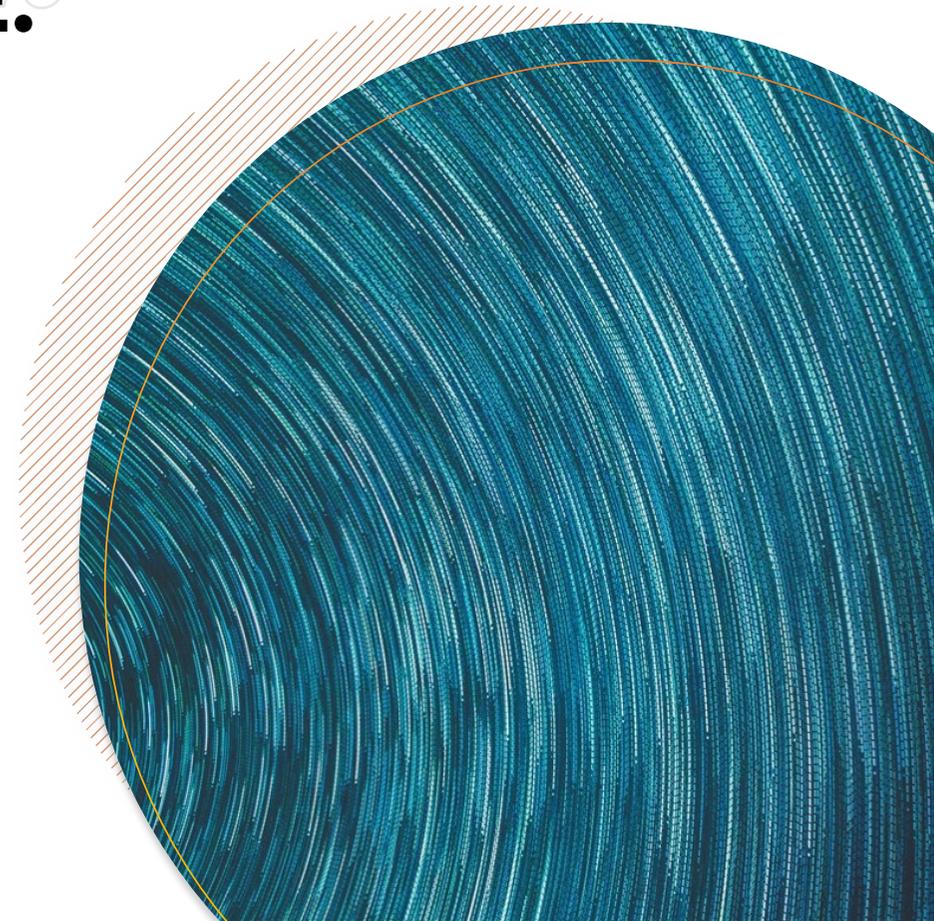
Im Vergleich zu persönlich durchgeführten Achtsamkeitsinterventionen ist **die Wirksamkeit digitaler Achtsamkeitstrainings** ähnlich gut.



Gruppenbasierte Formate scheinen gegenüber individuell durchgeführten Achtsamkeitstrainings **erfolgreicher zu sein.**



**Mikrointerventionen, also besonders kurze Achtsamkeitstrainings von weniger als fünf Stunden Gesamtdauer,** zeigen eine deutlich schlechtere Wirksamkeit im Vergleich zu längeren Interventionen.



# TAKE-AWAY.

## TAKE-AWAY.

### TAKE-AWAY.

# TAKE-AWAY.

1

#### Nahezu alle Programme

Deutliche Wirkung auf  
**psychische Parameter der Gesundheit,**  
vor allem das Stresserleben.

2

#### Vor allem für MBSR-Kurse und bewegungsorientierte Verfahren

Mittlere bis starke Wirksamkeit auf  
**physische und physiologische Parameter, das  
Wohlbefinden, die Erholungsfähigkeit, die  
Selbstreferenz und arbeitsbezogene Faktoren.**



# Einführung von Achtsamkeit in Unternehmen

**Beim Thema Achtsamkeit handelt es sich –  
verglichen mit einer Laufgruppe oder einem  
Rückenkonzept – um ein „erklärungsbedürftiges  
Produkt“.**

**Es bedarf es einer zielgruppen-  
spezifischen, sorgfältigen  
Kommunikation.**

Nutzen Sie nicht nur die Kompetenzen  
aus dem BGM, sondern sichern Sie  
insbesondere die Unterstützung der  
Geschäftsführung. Binden Sie darüber  
hinaus engagierte Einzelpersonen ein,  
die sich mit dem Thema identifizieren  
und als Botschafter auf Augenhöhe für  
die Mitarbeitenden dienen.

# Vorsicht Stolpersteine!



## Der Optimierungs-Verdacht

Achtsamkeit darf nicht einseitig zur Steigerung der Performance eingesetzt werden, sondern als integraler Bestandteil des BGM-Gesamtkonzeptes.

## Geht es um Verhalten oder um Verhältnisse?

Nicht nur das Verhalten der Mitarbeitenden soll im Fokus stehen, sondern auch die organisationalen Rahmenbedingungen im Sinne der Prävention reflektiert und verbessert werden.

## Überforderung durch Kurswechsel

Eine Einführung von Achtsamkeit soll sorgfältig kommuniziert werden und die Mitarbeitenden mitgenommen.

# Kriterien erfolgreicher Achtsamkeitsprogramme

1

Freiwilligkeit

2

Vertraulichkeit

3

Wissenschaftlicher Ansatz

4

Ohne Hürden eingebettet  
in den betrieblichen Ablauf

5

Chancengleichheit durch  
hybride Angebote

6

Messungen zur Evaluierung  
einbauen

# Nachhaltige Verankerung von Maßnahmen



So  
klappt's!

Zeichnen Sie Kästchen und bauen Sie Leuchttürme!

Mit langem Atem planen

Die Architektur der Achtsamkeit –  
Physische Räume in der Organisation schaffen

Einbetten von Achtsamkeit in betriebliche Abläufe

Achtsame Führung

# Der Return-on-Investment (ROI) von Achtsamkeits-Interventionen



SAP gibt  
einen ROI für  
Achtsamkeits-  
programme von  
**200% an.**  
(Machmeier 2018)

Die Untersuchungen im Rahmen der iga.Reports45 zeigen ein gemischtes Bild in Bezug auf den ROI. Vieles deutet darauf hin, dass sich der ROI erhöht, wenn Achtsamkeit strukturell in BGM und BGF eingegliedert und Teil der gelebten Unternehmenskultur wird.

**Es empfiehlt sich, Programme mit Messungen  
relevanter Parameter zu begleiten:**

Biologische

Psychologische

Kennzahlen aus BGM bzw. HR

# AUSBLICK

## Ausblick

Nachhaltigkeit im Sinn der Corporate Social Responsibility (CSR) wird klassischerweise unter ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekten betrachtet.

Diese Definition kann um Achtsamkeit als viertes Handlungsfeld erweitert werden. (Stork, 2022)



**Ein nachhaltiger Umgang mit mentalen Ressourcen kann über die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen entscheiden und damit eine wichtige Zukunftskompetenz darstellen.**



FRAGEN  
FRAGEN  
**Ihre Fragen ...**



VIELEN DANK.  
VIELEN DANK.

JAN  
EBWEIN

# KONTAKT

**Jan Eßwein**

[www.janesswein.de](http://www.janesswein.de)

[info@janesswein.de](mailto:info@janesswein.de)

+49 177 797979 5

