

Wirkung von Achtsamkeitstrainings in Unternehmen

Bachelor-Thesis
2019

Autorin:

Maissen, Norina

Betreuende Person:

Herr Baumgartner, Marcel

Praxispartner:

Iradis

Frau Wimberger, Karin

Abstract

Die vorliegende Arbeit untersucht die Wirkung von Achtsamkeitstrainings in Unternehmen. In dieser Arbeit werden die Veränderungen in den Bereichen Achtsamkeit, Stress, Selbsterleben und Leistung näher untersucht. Im theoretischen Teil wird der Begriff Achtsamkeit definiert, Beispiele für die neurobiologischen und psychologischen Befunde durch Achtsamkeit dargelegt, die Achtsamkeit im Arbeitskontext thematisiert und die Wirkfaktoren für die vier Bereiche dargelegt. Die Wirkung der Achtsamkeitstrainings wurde anhand eines qualitativen Designs in zwei Unternehmen untersucht, wobei die Sichtweisen der Führungsperson sowie die der Mitarbeitenden miteinbezogen wurden. Die Ergebnisse der Wirkung der achtwöchigen Durchführung der Achtsamkeitstrainings in den Bereichen Achtsamkeit, Stress, Selbsterleben und Leistung sind durchaus positiv. Es wurden gewisse Faktoren angesprochen, welche die Veränderungen in den vier Bereichen beeinflussen. Darunter fallen die Integration ins Unternehmen, die Auseinandersetzung mit und die Einstellung zu der Thematik Achtsamkeit. Es wird empfohlen diese und weitere Faktoren in zukünftigen Studien genauer zu untersuchen.

Schlagworte: Achtsamkeitstrainings, Achtsamkeit im Arbeitsalltag, Stresserleben, Selbsterleben, Leistung, Achtsamkeit

Anzahl Zeichen des Berichts (inkl. Leerzeichen und ohne Anhang): 124'357

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| 1. Einleitung | 1 |
| 1.1 Thematische Relevanz | 1 |
| 1.2 Praxispartner | 1 |
| 1.3 Ziel der Arbeit und Fragestellungen..... | 1 |
| 1.4 Struktur der Arbeit..... | 2 |
| 2. Der Begriff Achtsamkeit | 3 |
| 2.1 Definition..... | 3 |
| 2.2 Die vier Aspekte der Achtsamkeit..... | 3 |
| 3. Achtsamkeit und Gesundheit | 5 |
| 3.1 Neurobiologische Befunde..... | 5 |
| 3.2 Psychologische Befunde | 6 |
| 4. Achtsamkeit im Arbeitskontext | 8 |
| 5. Wirkfaktoren der Achtsamkeit | 9 |
| 5.1 Achtsamkeit | 9 |
| 5.2 Veränderungen im Selbsterleben | 9 |
| 5.3 Veränderungen im Umgang mit Stress..... | 10 |
| 5.4 Achtsamkeit und Leistung..... | 11 |
| 6. Zusammenfassung | 13 |
| 7. Methodik | 14 |
| 7.1 Forschungsdesign | 14 |
| 7.2 Qualitative Datenerhebung | 14 |
| 7.2.1 Sampling | 14 |
| 7.2.2 Interviewleitfaden Mitarbeitende..... | 15 |
| 7.2.3 Interviewleitfaden Führungspersonen..... | 16 |
| 7.2.3 Vorbereitung und Durchführung | 16 |
| 7.3 Qualitative Datenauswertung..... | 17 |

| | |
|---|-----------|
| 7.3.1 Kategorienbildung und Codierung der Mitarbeitenden-Leitfäden | 18 |
| 7.3.2 Kategorienbildung und Codierung der Führungspersonen-Leitfäden..... | 20 |
| 7.4 Hauptkategorien | 21 |
| 8. Ergebnisse | 23 |
| 8.1. <i>Ergebnisse der Führungspersonen-Interviews</i> | 23 |
| 8.1.1 Achtsamkeit im organisationalen Kontext..... | 23 |
| 8.1.2 Achtsamkeit..... | 24 |
| 8.1.3 Stress..... | 25 |
| 8.1.4 Leistung..... | 26 |
| 8.2 <i>Ergebnisse der Mitarbeitenden-Interviews</i> | 28 |
| 8.2.1 Wohlbefinden..... | 28 |
| 8.2.2 Achtsamkeit..... | 29 |
| 8.2.3 Stress..... | 32 |
| 8.2.4 Selbsterleben..... | 35 |
| 9. Diskussion | 38 |
| 9.1 <i>Bedeutung der Ergebnisse</i> | 40 |
| 9.2 <i>Handlungsempfehlungen</i> | 41 |
| 9.3 <i>Kritische Würdigung</i> | 42 |
| 9.4 <i>Schlussfolgerung</i> | 43 |
| Literaturverzeichnis | 44 |
| Abbildungsverzeichnis | 53 |
| Tabellenverzeichnis | 53 |
| Anhang | 54 |

1. Einleitung

In der Einleitung wird zunächst die thematische Relevanz der vorliegenden Arbeit aufgegriffen. Anschliessend wird der Praxispartner beschrieben und die Herleitung der Fragestellungen und die Hypothesen werden dargelegt. Abschliessend erfolgt ein Überblick der Arbeit.

1.1 Thematische Relevanz

Diskussionen über die psychische Gesundheit sind omnipräsent. Die Häufigkeit der psychischen Erkrankungen steigt zwar nicht, die Betroffenen leiden aber aufgrund ihrer Störung sehr unter den Beeinträchtigungen. Auch die Wirtschaft leidet darunter. Denn Schätzungen zufolge liegen die durch psychische Störungen verursachten Kosten in der Schweiz bei etwa 11 Milliarden Franken pro Jahr. Darunter fallen beispielsweise Behandlungen, Arbeitsausfälle oder Frühpensionierungen (Schuler et al., 2016). Der Bund hat im Jahre 2013 die Strategie «Gesundheit2020» ins Leben gerufen. Wobei vier Handlungsfelder definiert wurden, welche die Gesundheitspolitik der Schweiz verbessern sollen, um so den künftigen Herausforderungen gewachsen zu sein. Das Handlungsfeld «Lebensqualität sichern» beinhaltet als Ziel unter anderem die Investitionen in die Gesundheitsförderung und Krankheitsvorbeugung (Bundesamt für Gesundheit, 2013).

An dieses Ziel knüpft diese Bachelorarbeit an. Es wurde in den letzten Jahren viel Forschung in dem Bereich betrieben, der untersucht, ob und wie Achtsamkeit als Methode zur Gesundheitsförderung und -prävention dienen kann. In den 70er Jahren kreierte Jon Kabat-Zinn das Programm Mindfulness-based stress reduction (MBSR; Kabat-Zinn, 2011). Wie das Originalprogramm aufgebaut ist, lässt sich dem Anhang A entnehmen. Die Idee, die hinter dem Programm steht, ist es, durch den Kurs eine fachmännische Anleitung für verschiedene Meditationstechniken zu erhalten und diese weiterzuentwickeln, wodurch die langfristigen Effekte der Achtsamkeitssteigerung ausgebildet werden können. In der Metaanalyse von Khoury, Sharma, Rush und Fournier (2015) konnte gezeigt werden, dass das MBSR-Programm bei gesunden Individuen eine Reduktion von Stress bewirkt und die Qualität des Lebens gesteigert werden konnte. Auch Grossman, Niemann, Schmidt und Walach (2004) konnten durch ihre Metaanalyse festhalten, dass das MBSR-Programm für ein breites Publikum und zahlreiche Krankheiten geeignet ist.

1.2 Praxispartner

Iradis ist in der betrieblichen Gesundheitsförderung tätig und stellt ein Geschäftsfeld der IV-Stelle Solothurn dar. Das Ziel von Iradis ist es, Gesundheit zu stärken und langfristige Erkrankungen zu verhindern. Das Projekt «Lueg zu dir» wurde lanciert, um das seelische Gleichgewicht zu fördern und zu erhalten. Darin sind 10 Schritte enthalten, wie die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz begünstigt werden kann. Einer dieser Schritte ist «Entspanne dich bewusst». Aufgrund der Bedürfnisse und Fragen der Nutzenden, will Iradis in diesem Schritt ergänzend Achtsamkeitstrainings einbauen.

1.3 Ziel der Arbeit und Fragestellungen

Diese Arbeit greift die Wirkung der Achtsamkeitstrainings auf. Abbildung 1 stellt den Ablauf des Achtsamkeitstrainings dar.

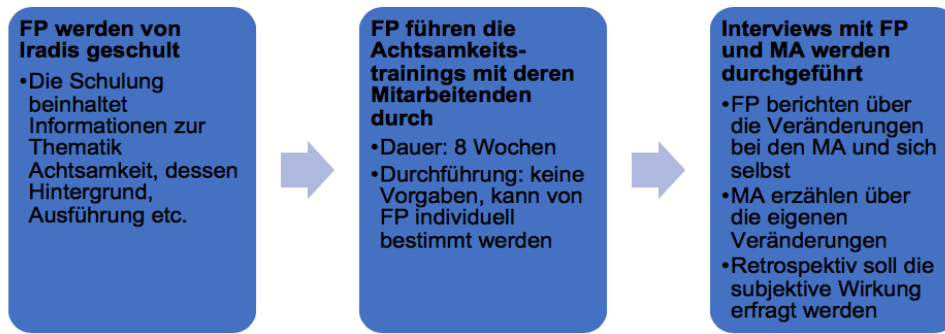


Abbildung 1. Ablauf der Achtsamkeitstrainings (eigene Darstellung)
Anmerkungen. FP: Führungsperson. MA: Mitarbeitende.

Der Praxispartner Iradis schulte zunächst Führungspersonen im Bereich Achtsamkeit. Die Unterlagen lassen sich in Anhang B finden. Daraufhin führten die Unternehmen individuell die Achtsamkeitstrainings durch. Die anfängliche Aufgabe der Autorin bestand darin, die Wirkung der Achtsamkeitstrainings bei den Mitarbeitenden zu erforschen. Die zweite Führungsperson berichtete jedoch nicht nur von den Veränderungen ihrer Mitarbeiterinnen durch die Achtsamkeitstrainings, sondern ebenfalls von den eigenen Veränderungen. Daher wurde diese Sichtweise ebenso in die Arbeit miteinbezogen.

Das Ziel von Iradis ist es, im Schritt «Entspanne dich bewusst» zusätzlich Achtsamkeitstrainings anzubieten. Dafür braucht Iradis zuerst Rückmeldungen bezüglich der Wirkung der Achtsamkeitstrainings. Durch dieses Vorgehen und Ziel ergibt sich folgende Hauptfragestellung: **Kann nach einer achtwöchigen Durchführung von Achtsamkeitstrainings bei den Mitarbeitenden und der Führungsperson eine Wirkung festgestellt werden?**

Mit Hypothesen wurde die Hauptfragestellung eingegrenzt. So konnte nach bestimmten Effekten gefragt werden, welche zum einen im Interesse der Praxispartner standen und zum anderen eine wissenschaftliche Fundierung aufwiesen. Für diese Fragestellung wurde die Metaanalyse von Sedlmeier et al. (2012) herangezogen. Die Metaanalyse verschafft einen Überblick über die Effekte von Achtsamkeitsmeditation auf bestimmte psychologische Effekte. Basierend darauf wurden folgende Hypothesen gebildet:

- I. Die achtwöchige Durchführung der Achtsamkeitstrainings hat einen positiven Einfluss auf das Stresserleben der Mitarbeitenden und der Führungsperson im Arbeitsalltag.
- II. Die achtwöchige Durchführung der Achtsamkeitstrainings erhöht die Achtsamkeit der Mitarbeitenden und der Führungsperson im Arbeitsalltag.
- III. Die achtwöchige Durchführung der Achtsamkeitstrainings hat einen positiven Einfluss auf das Selbsterleben der Mitarbeitenden.
- IV. Die Führungspersonen erkennen nach der achtwöchigen Durchführung der Achtsamkeitstrainings eine Veränderung der Leistung bei ihren Mitarbeitenden und bei sich selbst.

1.4 Struktur der Arbeit

Zu Beginn wird Klarheit darüber geschaffen, was unter dem Begriff Achtsamkeit zu verstehen ist (Kapitel 2). Darauf folgend wird dargelegt werden, welche Effekte die Achtsamkeit im Allgemeinen auf die Gesundheit haben kann (Kapitel 3). Anschliessend wird die Achtsamkeit im Arbeitskontext diskutiert (Kapitel 4). Danach folgt die Darlegung der relevanten Wirkfaktoren von Achtsamkeit (Kapitel 5), woran sich eine Zusammenfassung der Theorie anschliesst (Kapitel 6). Der empirische Teil besteht aus der Methodik. Darin enthalten sind das Forschungsdesign (7.1), die qualitative Datenerhebung (7.2) und Auswertung (7.3). Schliesslich werden die Ergebnisse dargestellt (Kapitel 8), gefolgt von der Diskussion (Kapitel 9).

2. Der Begriff Achtsamkeit

Im folgenden Kapitel soll der Begriff Achtsamkeit definiert werden. Daran anschliessend werden vier Aspekte der Achtsamkeit näher erörtert.

2.1 Definition

In der Literatur gibt es zahlreiche Definitionen des Begriffs Achtsamkeit. Kabat-Zinn definiert Achtsamkeit wie folgt: «Achtsamkeit beinhaltet, auf eine bestimmte Weise aufmerksam zu sein: bewusst, im gegenwärtigen Augenblick und ohne zu urteilen. Diese Art der Aufmerksamkeit steigert das Gewahrsein und fördert die Klarheit sowie die Fähigkeit, die Realität des gegenwärtigen Augenblickes zu akzeptieren.» (2015, S. 20) Weiter sagt er, sei «das wichtigste Ziel der Achtsamkeitspraxis, in Kontakt zu kommen mit sich selbst.» (2015, S.19)

Bishop et al. (2004) schlagen ein Zweikomponenten-Modell der Achtsamkeit vor. Wobei die erste Komponente die Selbstregulierung der Aufmerksamkeit beinhaltet, womit eine erhöhte Erkennung von psychischen Begebenheiten in der Gegenwart ermöglicht wird. Die Gedanken, Gefühle und Ereignisse werden nicht bewertet. Die zweite Komponente beinhaltet die Orientierung am gegenwärtigen Moment, wobei Offenheit, Neugier und Akzeptanz gegenüber den Erfahrungen darin enthalten sind. Beispielsweise sei es wichtig, stets mit Neugier darauf zu achten, wo die eigenen Gedanken hinwandern.

Gleichmut kann mit dem Nichtwerten, weder gut noch schlecht, einer Erfahrung definiert werden (Heidenreich & Michalak, 2003). Gleichmut erklärt Achtsamkeit prägnanter als Akzeptanz (Welch, Rizvi & Dimidjian, 2006).

2.2 Die vier Aspekte der Achtsamkeit

In der folgenden Tabelle wird aufgezeigt, welche vier Aspekte die Achtsamkeit beinhalten kann. Es wurden die Aspekte von Harrer (2013) ausgewählt, da sie übersichtlich, prägnant und trotzdem vollumfänglich den Begriff der Achtsamkeit erklären.

Tabelle 1

Vier Aspekte der Achtsamkeit (eigene Darstellung, angelehnt an Harrer, 2013)

| Aspekt | Erklärung |
|------------------------------|--|
| Steuerung der Aufmerksamkeit | Die Steuerung der Aufmerksamkeit erfolgt meistens automatisch, beispielsweise durch ein lautes Geräusch. Doch es ist wichtig, dass sich das Individuum bewusst ist, worauf er seine Aufmerksamkeit richtet. «Achtsamkeit hat somit auch die Funktion eines Pförtners.» (Harrer, 2013, S.98). Wenn die Person sich des Fokus bewusst ist, kann sie wählen, wem oder was sie ihre Aufmerksamkeit schenkt. Sich also nicht im Autopilotenmodus befinden (Kabat-Zinn, 1990). Weiter fördert die Achtsamkeit das offene Gewahrsein, die Dinge in ihrer natürlichen Form wahrzunehmen (Williams, Teasdale, Segal & Kabat-Zinn, 2009). |

| | |
|--------------------------------|---|
| Fokussierung auf Gegenwärtiges | <p>Oft befindet sich der Mensch in der Vergangenheit oder in der Zukunft. So soll sich die Person im gegenwärtigen Moment befinden, damit sie unter anderem situationsspezifisch agieren kann (Heidenreich & Michalak, 2003). Speziell die Wahrnehmung des Körpers verhilft, sich wieder der Gegenwart zuzuwenden. Wichtig ist dabei, das Ereignis, die Gedanken und Gefühle wahrzunehmen und zu beobachten (Harrer, 2013).</p> |
| Innerer Beobachter | <p>Innerer Beobachter steht für den «Prozess des Beobachtens, für ein bewusstes <i>Gewahr-Sein.</i>» (Harrer, 2013, S.107). Die Dis-Identifikation spielt dabei eine zentrale Rolle. Das Ziel ist es, dass die Person sich nicht mit ihren eigenen Gedanken und Gefühlen identifiziert, sondern sie distanziert wahrnimmt (Harrer, 2013). So ist die Person im disidentifizierten Zustand in der absichtsvollen Begegnung mit der Realität (Harrer & Weiss, 2018).</p> |
| Akzeptierende Haltung | <p>Achtsamkeit führt zu Gleichmut, das bedeutet, das Ereignis so zu akzeptieren wie es ist, es weder positiv noch negativ zu werten (Harrer, 2013; Heidenreich & Michalak, 2003). Weiter ermöglicht die Achtsamkeit, die Bewertungen zu Objekten oder Situationen zu erkennen und strebt wieder danach, in den Wahrnehmungsmodus zurückzukehren. Dabei spielt der Anfängergeist eine wichtige Rolle, den Ereignissen mit Neugier und Offenheit zu begegnen (Harrer, 2013). Diese nicht wertende Haltung kann der Start eines Veränderungsprozesses werden (Weiss & Harrer, 2010).</p> |

3. Achtsamkeit und Gesundheit

In diesem Kapitel wird beleuchtet, welche psychologischen (3.1) und neurobiologischen (3.2) Befunde mit Achtsamkeit und Gesundheit verbunden werden können.

3.1 Neurobiologische Befunde

Es konnte gezeigt werden, dass Teilnehmende von achtsamkeitsbasierten Ansätzen eine Zunahme der Aktivität in den Hirnregionen welche mit Aufmerksamkeit, Gedächtnis, Interozeption, sensorischer Verarbeitung und Selbst- sowie Autoregulation in Verbindung stehen (Hölzel et al., 2007; Hölzel et al, 2011; Kang et al., 2012). Folgend werden zwei Studien wiedergegeben, welche von neurobiologischen Veränderungen durch Achtsamkeitstrainings berichten. Es werden jeweils die wichtigsten neurobiologischen Ergebnisse dargestellt und welche Effekte dadurch möglich sind. Dabei ist noch zu erwähnen, dass die Nummerierungen in Verbindung zueinanderstehen, Ergebnis eins kann zu Effekt eins führen. Die Darstellungen dienen der Übersicht und enthalten daher keine genaueren numerischen Angaben. Die genaueren Daten zu den Studien lassen sich im Anhang C finden.

Santarnechi et al. (2014)

wichtigste Ergebnisse

Zunahme der Dichte der grauen Substanz der MBSR Teilnehmenden

1. in der rechten Insula.
2. im somatosensorischen Kortex.
3. signifikante negative Korrelation zwischen Gefühlskälte (mit einem Fragebogen erhoben) und der Zunahme an Dicke der Insula.
4. Weitere Hirnregionen wie beispielsweise Teile des Gyrus oder Teile des Frontallappens scheinen bei MBSR eine Rolle zu spielen.

daraus resultierende Effekte

1. Die rechte Insula ist beispielsweise wichtig für Interozeption, Bewusstsein für Körperbewegungen und emotionales Bewusstsein (Craig, 2009).
2. Im somatosensorischen Kortex werden unter anderem nozizeptive Informationen (Schmerzen) verarbeitet (Coghill, Sang, Maisog & Iadarola, 1999).
3. Die negative Korrelation zwischen Insula und Gefühlskälte könnte mit der Zunahme des emotionalen Bewusstseins zusammenhängen (Goldin & Gross, 2010; Farb et al, 2010)
4. Emotionsregulation und kognitive Fähigkeiten (Schmahmann, 2004)

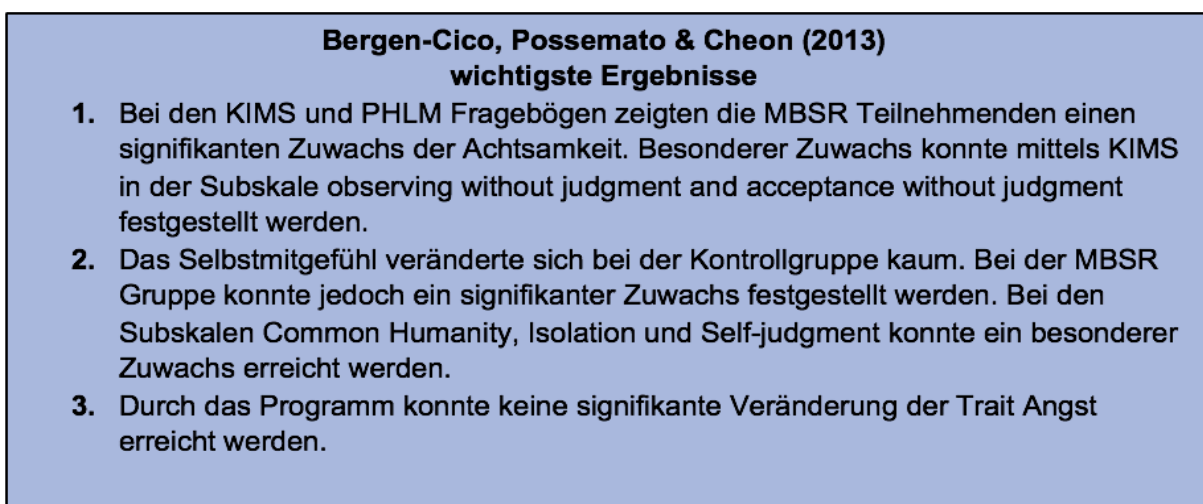


Abbildung 2. Neurobiologische Befunde der Achtsamkeit (eigene Darstellung)

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die Dichte der grauen Substanz vor allem in Arealen, die mit Emotionen, Kognitionen und Informationsverarbeitung zu tun haben, zugenommen hat.

3.2 Psychologische Befunde

In diesem Kapitel werden zwei Studien, welche sich mit den psychologischen Effekten von MBSR beschäftigten, dargelegt. In Abbildung 3 werden jeweils die wichtigsten Ergebnisse dargestellt. Beide Studien wurden in der Metaanalyse von Khoury et al. (2015) miteinbezogen. Die genaueren Daten zu den Studien sind im Anhang D aufgeführt. In Tabelle 2 werden die Fragebögen kurz erklärt.



Birnie, Speca & Carlson (2010)
wichtigste Ergebnisse

1. Signifikante Reduktion konnte in den Gesamtwerten von den Fragebögen SOSI und POMS ermittelt werden.
2. Eine signifikante Steigerung konnte in den Gesamtwerten der Fragebögen MAAS, FACIT-SP und SCS ermittelt werden
3. Beim IRI, in der Subskale perspective taking, konnte ein signifikanter Zuwachs und in der Subskale personal distress konnte eine signifikante Reduktion erreicht werden.
4. Das Selbstmitgefühl korrelierte negativ mit Stresssymptomen und Stimmungsschwankungen.
5. Das Selbstmitgefühl korrelierte positiv mit Achtsamkeit.

Die Studie widerspiegelt den grossen Einfluss des MBSR-Programms zur Verringerung der Stresssymptome und Gemütsstörungen, sowie die Steigerung der Achtsamkeit. Einen mässigen Einfluss hatte das Programm auf die Steigerung von Spiritualität, Selbstmitgefühl und der Perspektivenübernahme.

Abbildung 3. Psychologische Befunde der Achtsamkeit (eigene Darstellung)

Tabelle 2
Erläuterungen der Fragebögen

| Fragebögen | Erläuterung |
|-------------------|--|
| FACIT-SP | Misst die Spiritualität (Peterman, Fitchett, Brady, Hernandez & Cella, 2002). |
| IRI | Erhebt die kognitiven und emotionalen Komponenten der Empathie (Davis, 1983). |
| KIMS | Dieser Fragebogen misst die Achtsamkeit (KIMS; Baer, Smith & Allen, 2004). |
| MAAS | Prüft die Achtsamkeit und Aufmerksamkeit im gegenwärtigen Moment (Brown & Ryan, 2003). |
| PHML | Misst die Achtsamkeit (Cardaciotto, Herbert, Forman, Moitra & Farrow, 2008). |
| POMS | Dient zur Untersuchung von Stimmungszuständen sowie Stimmungsänderungen (McNair, Lorr & Droppelman, 1971). |
| SCS | Misst das Selbstmitgefühl (Neff, 2003). |
| SOSI | Misst Stress (Leckie & Thompson, 1979). |
| STAI-T | Misst die Trait Angst (Spielberger, Gorsuch, Lushene, Vagg & Jacobs, 1983). |

4. Achtsamkeit im Arbeitskontext

Dieses Kapitel soll beleuchten, wie Achtsamkeit im Arbeitskontext angewendet wird und welche Effekte daraus resultieren.

Das MBSR-Programm nach Kabat-Zinn (1990) weist zwei Faktoren auf, die sich vor allem für Erwerbstätige als Hindernisse erweisen. Zum einen müssen die Teilnehmenden jede Woche zur gleichen Zeit, am gleichen Tag und am gleichen Ort anwesend sein. Zum anderen enthält MBSR eine Yogapraxis. Ein begrenzter Arbeitsraum kann jedoch den Einbezug von Yoga erschweren (Klatt, Buckworth & Malarkey, 2009). Daher werden nun drei MBSR-Programme erläutert, welche in abgeänderter Form im Arbeitsleben ihren Platz fanden.

Die Studie von Hülshager, Albert, Feinholdt und Lang (2013) untersuchte einen fünftägigen Kurs mit 219 Angestellten aus verschiedenen Berufsfeldern und fand heraus, dass die Achtsamkeit negativ mit der emotionalen Erschöpfung und positiv mit der Arbeitszufriedenheit korrelierte. Die zweite untersuchte Studie von Hülshager et al. (2013) bestand aus einer Kontrollgruppe und einer Gruppe aus selbsttrainierenden Achtsamkeitsteilnehmenden. Die Achtsamkeitsteilnehmenden hatten nach dem Selbsttraining eine höhere Arbeitszufriedenheit und wiesen signifikant weniger emotionale Erschöpfung auf als die Kontrollgruppe, letzteres vermindert die Entstehung von Burnout.

Eine abgeänderte Form des MBSR-Formats nach Kabat-Zinn untersuchten Bazarko, Cate, Azocar und Kreitzer (2013) bei 36 Krankenschwestern. Das Programm nennt sich telephonic MBSR (tMBSR) und soll es Angestellten, welche viel unterwegs sind, unkonventionelle Arbeitszeiten oder abwechselnde Arbeitspläne haben, trotzdem erlauben an einem Achtsamkeitsprogramm teilzunehmen. Während acht Wochen fand wöchentlich eine einstündige Telefonkonferenz, inklusiv zehnminütiger Mediation, statt. Des Weiteren sollten die Teilnehmerinnen individuell üben. Durch dieses Programm konnten unter anderem eine Stressreduktion, eine Verbesserung des Gesundheitszustandes und die Reduktion des Burnoutsrisikos erreicht werden.

Auch Klatt et al. (2009) führten eine Studie mit 22 Erwerbstätigen und einer Kontrollgruppe von 20 Personen durch, welche an einem sechswöchigen MBSR-Kurs teilnahmen. Dabei konnte die Autorenschaft eine signifikante Reduktion im Stress und eine Steigerung der Achtsamkeit in der MBSR-Gruppe festhalten. Die Bewertung des Schlafs verbesserte sich bei der MBSR-Gruppe sowie in der Kontrollgruppe.

Anhand der Metaanalyse über Mindfulness-based Intervention für Erwerbstätigende, von Virgili (2015), wird der Nutzen dieses Ansatzes im Erwerbsleben zusammengefasst. Die Resultate zeigen, dass das für den Arbeitsalltag entwickelte kürzere MBSR-Programme, in ihren Effekten, betreffend die psychologische Belastung, gleich wirksam sind wie das acht-Wochen-Programm. Diesen Befund bestätigen Carmody und Baer (2009). Weiter wurde festgestellt, dass die Anzahl Stunden Vorort-Treffen keinen Einfluss auf die Effekte haben. Die Effekte der Post-Erhebung konnten in der Follow-up Erhebung aufrechterhalten bleiben. Es gibt wenige Beweise, die belegen, dass die Mindfulness-based Interventionen grundlegend effektiver sind als andere Stressmanagementinterventionen wie beispielsweise Yoga (Virgili, 2015).

5. Wirkfaktoren der Achtsamkeit

In diesem Kapitel werden die Wirkfaktoren der Achtsamkeit besprochen. Wirkfaktorenmodelle sind laut Sauer (2009) „Modelle, die erklären (möchten), anhand welcher Prozesse eine Intervention ihre gesundheitlich relevanten Effekte vermittelt.“ (S.99) Um eine bessere Übersicht zu erlangen, sind die Wirkfaktoren in vier Kapitel aufgeteilt und jeweils fett geschrieben. Die Effekte, die daraus resultieren, sind Achtsamkeit, Veränderungen im Selbsterleben, im Umgang mit Stress und in der Leistung.

5.1 Achtsamkeit

Damit die Achtsamkeit erreicht wird, muss die Person ein **metakognitives Gewahrsein** (Teasdale et al., 2002) entwickeln. Ein weiterer Ansatz, der das Identische bedeutet, ist das Reperceiving (Shapiro, Carlson, Astin & Freedman, 2006). Dafür muss der oder die Praktizierende alle subjektiven Bestandteile einer Erfahrung identifizieren. Das bedeutet, die Person muss ihre eigenen Urteile, Wertungen, Vorhersagen und daraus entstehenden Emotionen aufdecken (Hayes, Luoma, Bond, Masuda & Lillis, 2006; Williams, 2008). Um diese aufzudecken, wird eine **Nicht-Identifikation**, als Geisteshaltung, eingenommen (Safran & Segal, 1990). Diese objektive Perspektive ermöglicht der Person, neue kognitive, emotionale und verhaltensbezogene Ergebnisse zu entfalten (Shapiro et al., 2006). Weiter gehen die Autoren davon aus, dass aus dem metakognitiven Gewahrsein eine verbesserte Selbstregulation, eine Flexibilität im motivationalen, kognitiven und verhaltensbezogenem Sinne sowie eine Klärung der persönlichen Werte und eine verringerte Vermeidung von unangenehmen Situationen entsteht.

Einen weiteren Mechanismus, den die Achtsamkeit hervorruft, ist die **Aufmerksamkeitsregulation** auf einen bestimmten Gegenstand, auf das Atmen oder eine Empfindung (Shapiro et al., 2006; Lutz, Slagter, Dunne & Davidson, 2008b). So praktiziert und entwickelt der oder die Praktizierende eine Aufmerksamkeit und Bewusstheit über die inneren Geschehnisse. Diese achtsame Haltung ermöglicht automatisierte und inadäquate Prozesse und daraus resultierende Gefühle zu erkennen, welche mit der Vergangenheit oder der Zukunft in Verbindung stehen können (Hölzel et al., 2011). Durch dieses Erkennen während der Aufmerksamkeitsmediation, kann der oder die Praktizierende wieder in das hier und jetzt zurückkehren (Brown, Ryan & Creswell, 2007). Die Aufmerksamkeitsregulation ermöglicht den Praktizierenden auch, dass ein zweiter, ablenkender Reiz ausgeblendet werden kann (Hölzel, 2015). Wenn die Person nun die Aufmerksamkeit auf eine Aufgabe richtet, jedoch der Gedanke an ein bevorstehendes Meeting auftritt, dann kann dieser zweite Reiz (Meeting) besser ausgeblendet werden.

5.2 Veränderungen im Selbsterleben

Emavardhana und Tori (1997) stellten anhand der Tennessee Self Concept Scale fest, dass die Teilnehmenden des siebentägigen Achtsamkeitsretreats im Vergleich zu der Kontrollgruppe eine positivere Selbstrepräsentation, eine höhere Selbst-Wertschätzung und eine höhere Selbstakzeptanz hatten. Durch Achtsamkeitstrainings erreichen die Personen also eine Veränderung im Selbsterleben. Hölzel (2015) meint damit „die Art und Weise wie wir uns selbst wahrnehmen, wie wir mit uns selbst in Beziehung treten, womit wir uns identifizieren.“ (S.60)

Durch das Achtsamkeitstraining entwickelt der oder die Meditierende ein Verständnis dafür, dass das Selbst/Subjekt vergänglich ist. Dadurch entsteht die Fähigkeit, neue Erlebnisse unabhängig der Vergangenheit oder Zukunft und der Gewohnheiten oder Konditionierungen, zu verarbeiten (Vago & Silbersweig, 2012). Denn die Person entwickelt eine kritische Unterscheidung zwischen den eigenen Gedanken, Emotionen, Gefühlen und

den unmittelbar gegebenen Erscheinungen. Diese Grundhaltung der Vergänglichkeit aller Dinge und des Selbst wird auch **Nicht-Anhaftung** (Sahdra, Shaver & Brown, 2010) genannt. Mit Hilfe dieser Haltung entsteht ein bewusst handelndes Subjekt, welches im hier und jetzt verankert ist. Daher ist das Selbst in jeder Situation abhängig von der Umwelt, der darin bestehenden Ereignisse und Konzepte (Vago & Silbersweig, 2012).

Als Ergänzung wird die **Neu-Wahrnehmung** als Mechanismus beschrieben. Grundsätzlich ist dieser Begriff mit den Begriffen Deautomatisierung und Dezentrieren gleichzusetzen (Shapiro & Carlson, 2011). Dadurch wird das, was zuvor als Subjekt war, zum Objekt. So wird ermöglicht, dass die Person erkennt, dass nicht sie dieser Gedanke oder Schmerz ist, womit die Neu-Wahrnehmung eine Klarheit ermöglicht (Shapiro & Carlson, 2011).

Wie bereits angesprochen, führt die Achtsamkeit zu einer erhöhten **Selbstregulation**. Durch die Neu-Wahrnehmung sind die Menschen in der Lage, Schmerz, Angst oder Stress mit Abstand zu betrachten und als emotionalen Zustand anzusehen, der wieder vergeht. Dadurch können die Personen unangenehmen Situationen und Erlebnissen mit höherer Toleranz begegnen (Shapiro & Carlson, 2011).

Dabei wird wiederum auf das **Reperceiving** (Shapiro et al., 2006) verwiesen, welches es der Person ermöglicht, die Beobachterperspektive einzunehmen und dadurch ihre gewohnten Muster von Emotionen und Verhalten zu erkennen und zu analysieren. Diese Prozesse stärken die Fähigkeit, den Fokus der Aufmerksamkeit zu lenken und hemmen die aufwändige Verarbeitung von Gedanken und Gefühlen (Vago & Silbersweig, 2012). Die Praktiken der Achtsamkeit fördern das Bewusstsein, dass die eigenen Gedanken subjektiv und vergänglich sind (Safran & Segal, 1990).

Der **Meta-Emotions Mechanismus** wird als möglicher Wirkfaktor für verringerte emotionale Aktivität dargestellt (Mitmansgruber, Beck, Höfer & Schüssler, 2009). Meta-Emotionen sind Reaktionen auf die erste Basisemotion. Durch die Meta-Emotion wird die Basisemotion unter anderem stark verändert, beispielsweise verstärkt oder gedämpft. Eine negative Meta-Emotion verstärkt die negative Basisemotion, eine positive Meta-Emotion (wie Akzeptanz) dämpft die negative Basisemotion Ärger. Folglich führen positive Meta-Emotionen zu einem besseren Wohlbefinden.

Ein weiterer Mechanismus, der die Emotionsregulation erhöht, nennt sich die **positive Neubewertung** der belastend wahrgenommenen Situation (Garland, Gaylord & Park, 2009). Dieses Modell stützt sich auf das Transaktionale Stressmodell von Lazarus und Folkman (1984). Daher ist die folgende Darlegung ebenfalls erklärend für den Effekt im Stress (Kapitel 5.3). Das Modell besagt, dass als erstes eine Einschätzung der Situation gemacht wird (positiv, negativ oder neutral). Dann wird eine Einschätzung der vorhandenen Ressourcen und Bewältigungsmöglichkeiten gemacht. Reichen diese nicht aus, führt dies zu einer Stressreaktion (Lazarus & Folkman, 1984). Nun wird durch das metakognitive Gewahrsein gelernt, dass die anfänglich negative Einschätzung auch positiv bewertet werden kann, da beispielsweise durch das herausfordernde Ereignis gelernt werden kann.

5.3 Veränderungen im Umgang mit Stress

Der zuletzt beschriebene Mechanismus bietet eine gute Gelegenheit, den letzten Effekt, nämlich Stress, zu beleuchten. Achtsamkeit erhöht das Erkennen der automatischen und oft unbewussten Stressreaktionen. Dadurch wird es der Person ermöglicht, aus einer Stressreaktion eine **Stressaktion** zu vollführen (Kabat-Zinn, 2011). Kaluza (2011) erklärt weiter, dass die Achtsamkeit eine **Dis-Identifikation** mit den automatisch ablaufenden Stressreaktionen ermöglicht. Dabei geht es zuerst darum, eine Beobachtung ohne Wertung zu vollziehen (Annehmen), was die Voraussetzung für den nächsten Schritt, der Veränderung (Aktion), ist (Kaluza, 2011). Denn die erhöhte Achtsamkeit gestaltet einen

Raum zwischen Stressor und der Reaktion, wodurch der Person die eigenen Gefühle, Gedanken und Impulse bewusst werden. Dadurch entdeckt die Person in diesem Raum ihre Aktionsmöglichkeiten. So ermöglicht Bewusstsein eine situationsangepasste Aktion auf den Stressor (Kabat-Zinn, 2011).

Das individuelle **Selbstmanagement** kann durch Achtsamkeit gestärkt werden und ebenfalls eine positive Wirkung auf den Umgang mit Stress haben (Kaluza, 2011). Grundsätzlich ist, laut Kaluza (2011; 2012), festzuhalten, dass es einen Stressor (äussere belastende Bedingungen und Anforderungen) gibt, welcher von den individuellen/persönlichen Stressverstärkern beeinflusst wird (Motive, Einstellungen und Bewertungen). Dieser wiederum beeinflusst die Stressreaktion (beispielsweise Konzentrationsmangel, Nervosität). Kurz gesagt, lösen Stressoren eine Stressreaktion aus. Nun kann auf jeder dieser Ebenen, durch Achtsamkeit eine Verbesserung erzielt werden. Eine verbesserte Achtsamkeit beeinflusst das kognitive Stressmanagement (beispielsweise Einstellungsänderungen oder positive Selbstinstruktion), welches dann die individuellen Stressverstärker unterstützt. Denn die Achtsamkeit unterstützt den Prozess, der es der Person ermöglicht die Stresssituation von aussen zu betrachten. Wie ein Stressor wahrgenommen wird und zu welcher Reaktion er normalerweise führt, ist von den persönlichen Motiven, Einstellungen und Bewertungen abhängig. Nun ist es möglich die Emotionen, welche üblicherweise den Kognitionen vorauslaufen, bewusst zu reflektieren. Das regenerative Stressmanagement setzt auf der Ebene der Stressreaktion ein. Die emotionalen, körperlichen und verhaltensbezogenen Ebenen beeinflussen sich gegenseitig. Wenn ein körperlicher Abbau des Stresses eingeleitet wird, kann dies ebenfalls zu einer kognitiven Besänftigung führen. Das instrumentelle Stressmanagement kann, in direkter Verbindung mit dem Stressor, durch Achtsamkeit zu einer objektiven und differenzierten Sichtweise führen. Danach wird bewusst eine Aktion ausgewählt. Die Sensibilisierung der eigenen Stressreaktion und inneren Vorgängen führt zu einer effektiveren Stressbewältigung (Kaluza, 2011; Kaluza, 2012). Wichtig ist es dabei, zu wissen, dass Achtsamkeit nicht bedeutet, dass die Person nie wieder automatisch handelt oder dass Emotionen grundsätzlich zu unterdrücken sind, sondern, dass die Personen mithilfe von Achtsamkeit Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten gewinnt (Kabat-Zinn, 2011).

5.4 Achtsamkeit und Leistung

Im Folgenden werden Faktoren dargelegt, welche durch die Achtsamkeitspraxis gefördert werden können und somit einen positiven Einfluss auf die Leistung der Probanden haben.

Die Achtsamkeitspraxis fördert die **Sinnhaftigkeit**. Die Mitarbeitenden sind durch die Achtsamkeit in der Lage, den tieferen Sinn ihres Tuns im Unternehmen zu sehen. Dadurch wird die intrinsische Motivation gefördert (Kohtes & Rosmann, 2014). Wobei im Allgemeinen zu erwähnen ist, dass Achtsamkeit die **Motivationsfähigkeit** erhöht, was vor allem in schwierigen Situationen hilfreich ist (Kaschak, 2015). Wobei der Glaube an persönliche Kontrolle und Optimismus sowie eine sich selbstverstärkende Wahrnehmung, die Motivation fördern (Taylor & Brown, 1988). Weiter fördert die Achtsamkeit das Erkennen der **Belastungsgrenzen**, wodurch das Risiko sinkt, dass sich die Mitarbeitenden einer stetigen Überforderung aussetzen (Kohtes & Rosmann, 2014). Kudesia (2015) listet direkte und indirekte Mechanismen, die zu einer Förderung der **Kreativität** führen. Beispielsweise führt das metakognitive Gewahrsein zu einem effektiveren Arbeitsspeicher, welcher nützlich für komplexe Probleme mit vielen Arbeitsteilen und möglichen Lösungen ist. So sind die Mitarbeitenden durch die Achtsamkeitspraxis besser darin, **systemische Lösungen** zu kreieren, da sie eine Distanz zur Situation entwickeln und die Zusammenhänge besser sehen können (Kohtes & Rosmann, 2014). Lützenkirchen (2004) beschreibt den Aspekt der

vollen Aufmerksamkeit auf die zu erledigende Aufgabe. So lassen die Mitarbeitenden in diesem Moment keinen Raum für private Probleme, andere Aufgaben oder Störungen zu. Wodurch wiederum die Arbeitszufriedenheit und selbstverursachter Stress reduziert werden können (Kabat-Zinn, 2011). Die Achtsamkeitspraxis verändert ausserdem die **Kommunikation**. Es wird eine natürliche Verbundenheit geschaffen, wenn auch nur für eine Person, wodurch die Voraussetzungen für das Gespräch verändert werden. Es wird Bezug auf die andere Gesprächsperson genommen, wodurch sich andere Lösungen und Potenziale verwirklichen können (Kohtes & Rosmann, 2014). Befunde sprechen dafür, dass die Achtsamkeit eine verringerte negative Reaktivität in der Kommunikation hervorruft (Huston, Garland & Farb, 2011).

6. Zusammenfassung

Die Abbildung 4 stellt eine Zusammenfassung der Wirkfaktoren aus Kapitel 5 dar. Sie dient dem Lesenden als Übersicht.

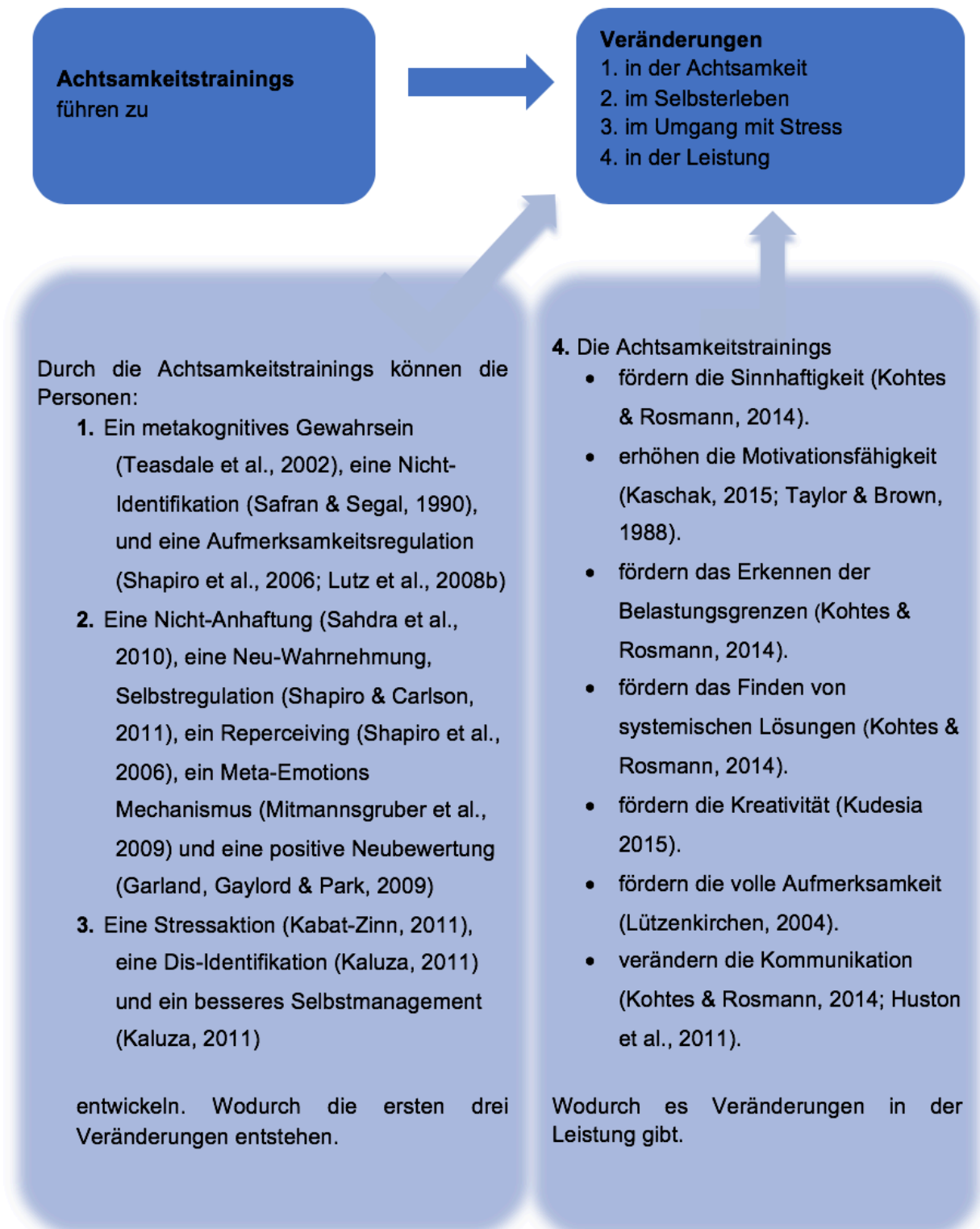


Abbildung 4. Zusammenfassung der Wirkfaktoren (eigene Darstellung)

7. Methodik

Im folgenden Kapitel wird in einem ersten Schritt das Forschungsdesign dargelegt. Anschliessend wird die qualitative Datenerhebung im Detail beschrieben. Am Schluss des Kapitels wird die qualitative Datenauswertung erörtert.

7.1 Forschungsdesign

Dem Praxispartner war es wichtig, die subjektive Wahrnehmung der Stichprobe zu kennen und so die Fragestellung; **Kann nach einer achtwöchigen Durchführung von Achtsamkeitstrainings bei den Mitarbeitenden und der Führungsperson eine Wirkung festgestellt werden?** zu beantworten. Basierend auf dem Anliegen des Praxispartners ist für die Erhebung der subjektiven Wahrnehmung ein Verfahren der qualitativen Sozialforschung gewählt worden. Damit wird es möglich auf Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale aufmerksam zu machen (Flick, Kardorff & Steinke, 2013). Die Autorin hat sich für den halbstandardisierten Leitfaden entschieden, da durch die offene Gestaltung der Interviewsituation die Wahrnehmungen der befragten Personen stärker zur Geltung kommen, als in einem Fragebogen (Flick, 2016). Die offene Gestaltung ergibt sich dadurch, dass der Interviewleitfaden zwar die relevanten Themenblöcke festlegt und Formulierungsvorschläge für einzelne Fragen aufzeigt, jedoch diese der Gesprächssituation angepasst werden können (Flick, 2016). Somit ermöglicht ein halbstandardisiertes Leitfadenterview auf die einzelnen Befragten einzugehen und falls notwendig nachzufragen.

7.2 Qualitative Datenerhebung

Zuerst wird das Sampling erläutert, danach wird der Prozess für den Leitfaden der Mitarbeitenden und des Führungspersonen-Leitfadens beschrieben.

7.2.1 Sampling

Das Sampling bestand aus zwei Unternehmen. Das erste Unternehmen ist im sozialen Bereich tätig. Die Interviewpartner aus dem ersten Unternehmen setzten sich aus drei Mitarbeitenden (2 weiblich und 1 männlich) und einer weiblichen Führungsperson zusammen. Das zweite Unternehmen ist in der kantonalen Verwaltung tätig. Die Interviewpartner aus dem zweiten Unternehmen setzten sich aus einer männlichen Führungsperson und einer Mitarbeiterin zusammen. Hier muss auf den Schwund der Interviewpersonen hingewiesen werden. Anfänglich waren hier ebenfalls drei Mitarbeitende als Interviewpartner geplant. Die Führungsperson des zweiten Unternehmens erzählt, dass sie fast ein Jahr lang gebraucht hat, um die Thematik Achtsamkeit ernst zu nehmen und sie nicht als esoterisch anzusehen. Diese Zeit, sich mit der Achtsamkeit anzufreunden, hat laut ihrer Aussage, bei ihren Mitarbeitenden gefehlt. Sie seien bei der Sitzung mit der Idee der Achtsamkeitstrainings überrannt worden, wodurch sie mit Ablehnung reagierten. Des Weiteren hätten die Mitarbeitenden gemeint, dass sie keine Zeit für diese Trainings hätten. Da sie ihre Mitarbeitenden nicht dazu zwingen wollten, nahmen schlussendlich nur drei Personen, Führungsperson inklusive, an den Achtsamkeitstrainings teil. Die zweite Mitarbeiterin war zum Zeitpunkt der Interviews länger abwesend. Es wurden in beiden Unternehmen keine weiteren demographischen Daten zu den jeweiligen Personen aufgenommen, da dies weder den Zweck der Arbeit unterstützen noch der Anonymität gerecht werden würde.

7.2.2 Interviewleitfaden Mitarbeitende

In Abbildung 5 wird der Prozess der Leitfadenentwicklung dargestellt. Die Autorin hat sich an dem SPSS-Prinzip nach Helfferich (2011) orientiert. Dadurch entstand der Leitfaden für die Mitarbeitenden (Anhang E).

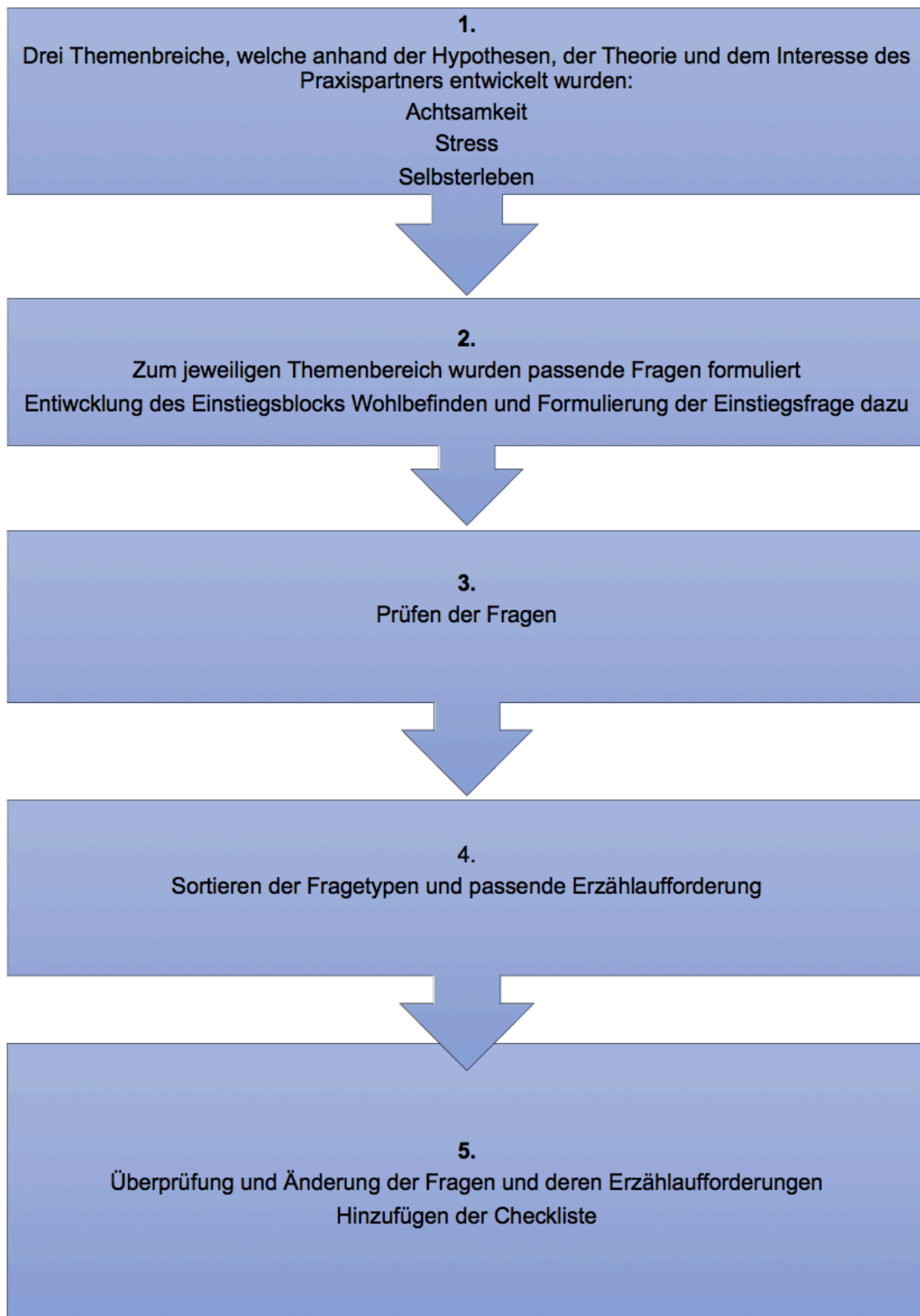


Abbildung 5. Prozess der Leitfadenentwicklung Mitarbeitende (eigene Darstellung, angelehnt an Helfferich, 2011)

(1) Aufgrund der Fragestellungen und der Interessen des Praxispartners, war das Themenfeld bereits vorgegeben. Die Autorin hatte sich anhand der Theoriearbeit mit dem Thema auseinandergesetzt. Daraus entstanden die Themenbereiche: Achtsamkeit, Stress und Selbsterleben. (2) Im nächsten Schritt formulierte die Autorin mehrere Fragen zu jedem der drei Themenbereiche. Ergänzt wurde eine Einstiegsfrage zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Die Fragen im Themenblock Achtsamkeit sind am Five Facet Mindfulness Questionnaire (FFMQ-D, Michalak et al., 2016) angelehnt. Angelehnt in dem Sinne, als dass die fünf Skalen Beobachten, Beschreiben, mit Aufmerksamkeit Handeln, akzeptieren ohne Bewertung und Nichtreaktivität des FFMQ-D als Stützen für die Fragen dienten. Für die Themenbereiche Stress und Selbsterleben orientierte sich die Autorin an der jeweiligen Theorie der Wirkfaktoren (vgl. Kapitel 5.2 und 5.3). (3) Danach überprüfte die Autorin die gesammelten Fragen anhand der Kriterien der Leitfadententwicklung nach Helfferich (2011). (4) Nun erfolgten das Sortieren und Gruppieren der geprüften Fragen. Die Themenbereiche standen am Anfang der Leitfadententwicklung fest und somit waren die Fragen bereits entlang der Bündel formuliert worden. Zuerst wurden die Fragen nach den Typen, der Aufrechterhaltung oder dem konkreten Nachfragen, in Bündel sortiert. Danach wurde pro Themenbereich eine Erzählaufforderung ausgewählt oder gegebenenfalls neu formuliert. (5) Da die Fragen bereits adäquat im Leitfaden untergeordnet worden waren, konnte der Schritt Subsumieren ausgelassen werden. Somit wurden die Fragen nochmals überprüft, die Checkliste und der Einstiegstext wurden in Stichworten entworfen.

7.2.3 Interviewleitfaden Führungspersonen

Im nächsten Schritt wurde der Leitfaden für die Führungspersonen entwickelt (Anhang F). Die Führungspersonen sollten ihre Sicht auf die Veränderungen der Mitarbeitenden erläutern. Dabei konnten die Themenbereiche Achtsamkeit und Stress vom Leitfaden der Mitarbeitenden übernommen werden. Die Fragen wurden umformuliert, sodass sie anhand der Aussenperspektive beantwortet werden konnten. Dies war der Grund, warum der Themenbereich Selbsterleben beim Führungspersonen-Leitfaden weggelassen wurde. Des Weiteren wurde im Themenblock Achtsamkeit die Thematik des Beobachtens gestrichen. Nach Ansicht der Autorin können die Führungspersonen spärliche Aussagen darüber treffen, ob die Mitarbeitenden sich selber beobachten. Auch können die Führungspersonen wenige Angaben darüber machen, welche inneren Bedingungen bei ihren Mitarbeitenden zu Stress führen. Der Bereich Selbsterleben wurde durch die Veränderungen in der Leistung ersetzt. Die Entwicklung dieser Fragen war wiederum an das SPPS-Prinzip nach Helfferich (2011) angelehnt. Als Pfeiler diente die Theorie zur Leistung (vgl. Kapitel 6).

Wie in Kapitel 7.3.2 beschrieben wird, wurde nach dem Interview mit der zweiten Führungsperson, deren Veränderungen durch die Achtsamkeitstrainings in das Kategoriensystem aufgenommen und floss somit in die Ergebnisse ein.

7.2.3 Vorbereitung und Durchführung

Nach der Erstellung der Interviewleitfäden wurde ein Pretest durchgeführt. Damit sollten unter anderem komplexe und unverständliche Formulierungen ausfindig gemacht und angepasst sowie die Anordnung der Fragen überprüft werden. Die Autorin führte die zwei unterschiedlichen Interviews mit einer weiblichen Person durch, welche kürzlich den MBSR-Kurs besucht hat. Die 21-jährige Person kennt sich daher mit der Achtsamkeitsthematik aus. Nach dem Pretest wurden zwei Hilfsblätter für die Themenbereiche Achtsamkeit und Stress kreiert (Anhang G und H). Diese Blätter sollten den Interviewten als Unterstützung bei allfälliger Überforderung dienen. In den Interviews wurde jeweils explizit darauf hingewiesen, dass diese als Unterstützung dienen können und nicht davon Gebrauch gemacht werden muss. Des Weiteren wurde für jede Frage eine Hilfestellung formuliert, für

den Fall, dass die Interviewten eine wichtige Frage nicht beantworten konnten. Die Tabelle 3 verdeutlicht dies.

Tabelle 3

Beispiel einer Hilfestellung aus dem Führungspersonen-Leitfaden

| | | |
|--|--|---|
| <p>Stresssituation/ Stressreaktion (1) Hilfestellung: <i>Beim Kontakt mit anderen Menschen, zuerst überlegen, dann handeln, sich nicht von den Emotionen/Stressoren leiten lassen</i></p> | <p>1. Wie nehmen Sie das Verhalten Ihrer Mitarbeitenden in einer stressigen Situation wahr?</p> <p>1.1 Worin sehen Sie Unterschiede zu vor den Achtsamkeitstrainings?</p> | <p>→ Können Sie dabei ein konkretes Beispiel erläutern?</p> |
|--|--|---|

Bei der realen Erhebung fanden die Interviews im jeweiligen Unternehmen statt. Damit sollte der Aufwand für die Befragten geringgehalten und eine vertraute Atmosphäre geschaffen werden. Für die spätere Auswertung wurden die Interviews, mit dem Einverständnis der Interviewten, aufgenommen. Die Interviewdauer betrug zwischen 30 und 40 Minuten.

7.3 Qualitative Datenauswertung

Für die Datenauswertung wurde die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016) gewählt. Die Wahl dieser Auswertungsmethode begründet sich durch ihr breites Spektrum an induktiver und deduktiver Kategorienbildung. Des Weiteren eignet sich diese Auswertungsmethode für ein kleineres Sample. Durch diese Analysewahl war es der Autorin möglich, deduktiv sowie induktiv Kategorien zu bilden. Die Autorin orientierte sich an dieser Auswertungsmethodik, befolgte sie jedoch nicht Schritt für Schritt. Beispielsweise wurden zu Beginn keine Memos gebildet und die Hauptkategorien waren anhand des Leitfadens und der Theorie bereits gebildet worden. Daher begann der Codierungsprozess direkt beim Codieren der Textstellen anhand der Hauptkategorien.

Als erstes wurden die aufgezeichneten Interviews transkribiert. Die Transkription erfolgte nach den Regeln von Kuckartz (2016). Dafür wurden die Interviews ins Schriftdeutsche übersetzt. Für die Transkription und die daran anschliessende Phase des Codierens, wurde das Programm MAXQDA verwendet.

In Abbildung 6 wird der Prozess der Kategorienbildung und Codierung erläutert, die abgebildeten Schritte in Abbildung 6 erfolgten bei den Interviews mit den Mitarbeitenden sowie mit den Führungspersonen.

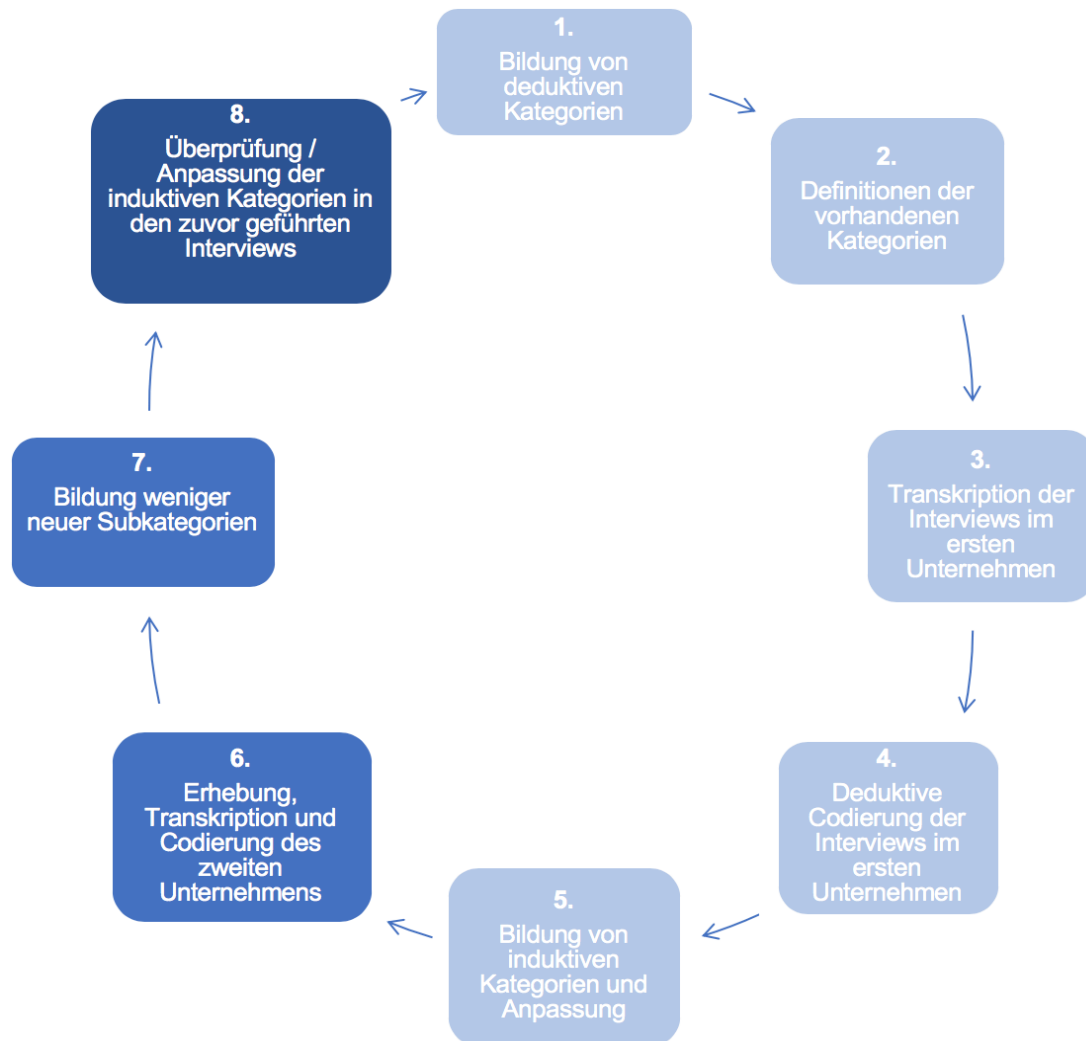


Abbildung 6. Darstellung des Auswertungsprozesses (eigene Darstellung)

7.3.1 Kategorienbildung und Codierung der Mitarbeitenden-Leitfäden

(1) Durch die Forschungsfragen und den Leitfaden konnten bereits vor der Erhebung deduktive Kategorien gebildet werden. Somit bildeten sich die Hauptkategorien Achtsamkeit, Stress, Selbsterleben und Wohlbefinden. Anhand des Leitfadens konnte die Autorin bereits einige Subkategorien definieren, wie beispielsweise Veränderungen des Wohlbefindens oder Handlungen mit Aufmerksamkeit verrichten. Die genaue Darstellung der deduktiven und induktiven Kategorienbildung lässt sich der Tabelle 4 entnehmen. (2) Danach wurden Definitionen für die vorhandenen Kategorien gebildet. Die Kategorien mit Ankerbeispielen und Definitionen sind in Anhang I ersichtlich. (3) Dann wurden die vier Interviews des ersten Unternehmens transkribiert. (4) Worauf im ersten Codier-Durchgang nach Kuckartz (2016) die Interviews Zeile für Zeile durchgelesen und den vorhandenen Hauptkategorien und Subkategorien zugeordnet wurden. (5) Danach wurden anhand des vorhandenen Materials und der uncodierten Stellen induktive Subkategorien gebildet. Die neuen Kategorien wurden in den Transkripten nachfolgend codiert. (6) Demzufolge wurden die Interviews des zweiten Unternehmens erhoben, transkribiert und codiert. (7) Es erfolgte die Bildung der Subkategorie Akzeptanz. (8) Folglich wurden allfällige Anpassungen und Überprüfungen bezüglich der induktiven Kategorien in den zuvor geführten Interviews ausgeführt.

Es wurde in Sinneseinheiten codiert, was dazu führte, dass zum Teil längere Passagen in eine Kategorie passten und dann teils wieder nur einige wenige Sätze (Kuckartz, 2016). Gewisse Textstellen passten zu mehreren Kategorien, da sie nicht so konstruiert waren,

dass sie sich gegenseitig ausschlossen. In Tabelle 4 wird dargelegt, welche Kategorien bereits vor der Erhebung (deduktiv) formuliert wurden und welche Kategorien induktiv anhand des Erhebungsmaterials erschlossen wurden.

Tabelle 4

Deduktive und induktive Kategorienbildung des Mitarbeitenden-Leitfadens

| | Hauptkategorie | Subkategorie |
|--------------------------------|----------------------|---|
| Deduktive Kategorien | Wohlbefinden | Allgemeines Wohlbefinden |
| | | Veränderung des Wohlbefindens |
| | Achtsamkeit | Beobachtungen der Gedanken, Gefühle und Empfindungen im Arbeitsalltag |
| | | Beobachtungen, wie die Gedanken, Gefühle und Empfindungen das Verhalten im Arbeitsalltag beeinflussen |
| | | Beschreibung von Gefühlen, Gedanken und Empfindungen im Arbeitsalltag |
| | | Handlungen mit Aufmerksamkeit verrichten |
| | | Umgang mit Abschweifungen im Arbeitsalltag |
| | | Umgang mit negativen Gedanken, Gefühlen und Empfindungen im Arbeitsalltag |
| | | Stresslevel |
| | Stress | Aussere Bedingungen, die im Arbeitsalltag zu Stress führen |
| | | Persönliche Bedingungen, die im Arbeitsalltag zu Stress führen |
| | | Reaktion auf Stress |
| | | Verhalten in einer Stresssituation |
| | | Erkennung der Stressreaktion |
| | | Selbstwirksamkeitserwartung |
| | Selbsterleben | Veränderung der Wahrnehmung des Selbst |
| | | Beobachterperspektive |
| | | Verarbeitung neuer Situationen |
| Bewertung neuer Situationen | | |
| Veränderung durch Neubewertung | | |
| Induktive Kategorien | Achtsamkeit | Auseinandersetzung mit der Achtsamkeit |
| | | Achtsame Kommunikation |
| | | Achtsamkeitsübungen mit der Klientel |
| | Stress | Akzeptanz |
| | | Achtsamkeitstrainings als Ressource bei Stress |
| | Selbsterleben | Auseinandersetzung mit sich selber |

Wie ersichtlich ist, konnten sehr viele Subkategorien und alle Hauptkategorien deduktiv gebildet werden.

7.3.2 Kategorienbildung und Codierung der Führungspersonen-Leitfäden

Die Kategorienbildung für den Führungspersonen-Leitfaden erfolgte nach dem gleichen Prozess wie die des Mitarbeitenden-Leitfadens (vgl. Abbildung 6). Während des Codierens des zweiten Führungspersonen-Interviews wurde ersichtlich, dass die Führungsperson viel von den eigenen Erfahrungen in Bezug auf die Achtsamkeitstrainings erzählte. Da die Informationen sehr wertvoll waren, wurde die anfängliche Idee, dass die Führungspersonen lediglich die Aussenperspektive einnehmen, verworfen und das Kategoriensystem wurde neu überarbeitet. Es fehlen demzufolge die Erfahrungen der Führungsperson aus dem ersten Unternehmen, da sie lediglich die Aussenperspektive eingenommen hat. Das ganze Kategoriensystem der Führungspersonen-Interviews befindet sich im Anhang J.

Tabelle 5

Deduktive und induktive Kategorienbildung des Führungspersonen-Leitfadens

| | Hauptkategorie | Subkategorie |
|-------------------------------------|--|--|
| Deduktive Kategorien | Achtsamkeit im organisationalen Kontext | Integration der Achtsamkeitstrainings im Unternehmen |
| | | Nutzen der Achtsamkeitstrainings |
| | | Allgemeine Veränderungen |
| | Achtsamkeit | Veränderungen im Beschreiben von Gedanken, Gefühlen und Empfindungen |
| | | Aufmerksame Handlungen |
| | | Multitasking |
| | | Veränderungen im Urteilen gegenüber Handlungen / Situationen |
| | | Veränderungen bezüglich des Reizes und der Reaktion |
| | Stress | Verhalten in einer Stresssituation |
| | | Veränderungen im Stressmanagement |
| | | Veränderungen im Hilfe-Holen in einer stressigen / schwierigen Situation |
| | | Veränderungen der Kommunikation |
| | Leistung | Veränderungen in der Motivation |
| | | Veränderungen im Verhalten bei hohem Arbeitsdruck |
| | | Herangehensweise an herausfordernde Aufgaben oder Probleme |
| Volle Aufmerksamkeit bei der Arbeit | | |
| | | |
| Induktive Kategorien | Achtsamkeit im organisationalen Kontext | Selbständige Weiterentwicklung der Achtsamkeit |
| | Achtsamkeit | Akzeptanz |
| | Leistung | Qualität der Arbeit |

Anmerkungen. MA: Mitarbeitende. FP: Führungsperson.

Auch hier ist ersichtlich, dass alle Hauptkategorien und viele Subkategorien bereits zuvor deduktiv gebildet werden konnten.

7.4 Hauptkategorien

Folgend werden alle Hauptkategorien dargestellt und definiert. Die Farben weisen darauf hin, ob es sich um eine Mitarbeitenden-Hauptkategorie (Blau) oder um eine Führungspersonen-Hauptkategorie (Grün) handelt. Wie anhand der Tabelle 6 ersichtlich, wurden induktiv keine neuen Hauptkategorien gebildet. Die Tabelle soll dem Leser als Hilfestellung zur Orientierung dienen, bevor die Ergebnisse der Interviews dargestellt werden.

Tabelle 6

Definition der Hauptkategorien

| Hauptkategorie | Definition |
|--|---|
| Wohlbefinden | Diese Hauptkategorie beinhaltet Angaben, die von den Mitarbeitenden in Bezug auf ihr Wohlbefinden gemacht wurden. Diese beinhalten ebenso die Veränderung des Wohlbefindens durch die Achtsamkeitstrainings. |
| Achtsamkeit | Diese Hauptkategorie befasst sich mit allen Angaben, die von den Mitarbeitenden bezüglich der Achtsamkeit im Arbeitsalltag gemacht wurden. Es kann sich dabei um das Beschreiben und Beobachten von Gedanken, Gefühlen und Empfindungen handeln. Auch kann es sich um Inhalte bezüglich der Akzeptanz ohne Bewertung, der Nichtreaktivität oder dem Handeln mit Aufmerksamkeit handeln. Die Kategorie beinhaltet jeweils spezifisch die Veränderungen in der Achtsamkeit, durch die Achtsamkeitstrainings. |
| Stress | Angaben der Mitarbeitenden betreffend äusseren und inneren Bedingungen, die zum Stress führen, sind in dieser Hauptkategorie enthalten. Des Weiteren werden Inhalte wie die Reaktion auf Stress, das Verhalten in einer Stresssituation und das Erkennen einer Stresssituation sowie die Selbstwirksamkeitserwartung thematisiert. Die Kategorie beinhaltet spezifisch die Veränderungen zur Thematik Stress, welche sich durch die Achtsamkeitstrainings entwickelt haben. |
| Selbsterleben | In dieser Hauptkategorie befinden sich Angaben, wie sich die Mitarbeitenden selbst erleben. Dabei spielen die Beobachterperspektive, die Bewertung und Verarbeitung neuer Situationen und die Neubewertung einer Situation eine Rolle. Weiter bezieht die Kategorie die jeweiligen Veränderungen der Inhalte des Stresserlebens ein. |
| Achtsamkeit im organisationalen Kontext | Hier lassen sich alle Aussagen über die Integration der Achtsamkeitstrainings im Unternehmen und den Nutzen der Achtsamkeitstrainings für das Unternehmen subsumieren. Es befinden sich hier auch allgemeine Aussagen der Führungspersonen über die Veränderungen der Mitarbeitenden. |
| Achtsamkeit | Diese Hauptkategorie befasst sich mit allen Aussagen, die von den Führungspersonen über die Mitarbeitenden oder sich selbst, bezüglich der Achtsamkeit im Arbeitsalltag getroffen wurden. Es kann sich dabei um das Beschreiben von Gedanken, Gefühlen und Empfindungen handeln. Auch kann es sich um Inhalte bezüglich des Urteils von Handlungen oder Situationen, dem Handeln mit Aufmerksamkeit oder der Nichtreaktivität handeln. Die Kategorie beinhaltet spezifisch die Veränderungen in der Achtsamkeit, welche die Führungspersonen bei den Mitarbeitenden oder sich selbst sehen. |

| | |
|-----------------|--|
| Stress | Diese Hauptkategorie beinhaltet Aussagen der Führungspersonen über die Mitarbeitenden oder sich selbst in Bezug auf den Stress. Es beinhaltet die Veränderungen im Verhalten in stressigen / herausfordernden Situationen oder die Reaktion auf Stressoren im Arbeitsalltag. |
| Leistung | Diese Hauptkategorie beinhaltet alle Angaben der Führungspersonen, welche sich auf die Leistung bezieht. Dabei kann es sich um Veränderungen in der Kommunikation, Belastungsgrenzen, Motivation, Kreativität oder der vollen Aufmerksamkeit bei der Arbeit handeln. |

8. Ergebnisse

8.1. Ergebnisse der Führungspersonen-Interviews

Die Ergebnisse der Unternehmen werden jeweils pro Subkategorie getrennt dargestellt. Zuerst werden jeweils die Ergebnisse des ersten Unternehmens (U1) thematisiert, dann die des zweiten Unternehmens (U2).

Wenn im zweiten Unternehmen von drei Achtsamkeitspersonen geschrieben wird, dann sind damit die Führungsperson und die zwei Mitarbeiterinnen, welche sich mit der Thematik Achtsamkeit auseinandergesetzt haben, gemeint. Die zweite Führungsperson spricht von den Veränderungen ihrer Mitarbeiterinnen, sie erzählt ausserdem von ihren eigenen Erfahrungen mit den Achtsamkeitstrainings. Es wird darauf hingewiesen, dass beim Interview mit der ersten Führungsperson deren Sichtweise auf ihre Veränderung durch die Achtsamkeitstrainings nicht erhoben wurden.

8.1.1 Achtsamkeit im organisationalen Kontext

Integration der Achtsamkeit im Unternehmen:

U1: Die Führungsperson erzählt davon, dass die Achtsamkeit und die Übungen jeweils in den Teamsitzungen besprochen und ausgeführt wurden. Da jedoch nicht immer alle anwesend waren, wurden die besprochenen Übungen im Anhang des Protokolls hinterlegt. Die Führungsperson ist Praxisausbildnerin und hat an den Sitzungen mit den Auszubildenden die Übungen gemacht. Es wurde die Aussage getroffen, dass die Mitarbeitenden die Übungen nicht aktiv im Betrieb durchführten.

U2: Die anfängliche Vorstellung, ein ganzes Team in die Achtsamkeitstrainings zu involvieren ging nicht auf. Daher setzten sich insgesamt drei Personen mit der Thematik Achtsamkeit auseinander. Die eine Mitarbeiterin diente dabei als Coach für die Führungsperson. Dabei wurde die Führungsperson von ihr tagtäglich bei den Achtsamkeitstrainings und dem Lesen des Skripts unterstützt.

Nutzen der Achtsamkeitstrainings:

U1: Den Nutzen der Achtsamkeitstrainings sieht die Führungsperson vor allem darin, dass sie als Zugang zur Selbstsorge im Berufs- und Privatleben dienen. Anknüpfend erwähnt sie, dass vor allem Menschen, welche offen für Themen wie Meditation seien, einen höheren Nutzen daraus zögen.

U2: Den Nutzen der Achtsamkeitstrainings sieht die Führungsperson darin, dass sie matchentscheidend für die Achtsamkeit sind. Soll heissen, die Trainings sind ihrer Ansicht nach Voraussetzung, damit die Achtsamkeit gelebt und umgesetzt werden kann. Dabei sei ein Coach, vor allem für Unerfahrene, immens wichtig.

Allgemeine Veränderungen:

U1: Auf die Frage, welche allgemeinen Veränderungen bei den Mitarbeitenden beobachtbar seien, antwortet die Führungsperson, dass im Betrieb ein Austausch über die Achtsamkeit stattfinde.

U2: Als allgemeine Veränderung sieht die Führungsperson die Unvoreingenommenheit von sich selbst und ihren zwei Mitarbeiterinnen, welche ebenfalls die Achtsamkeitstrainings gemacht haben. Des Weiteren stellt sie eine offenere und angenehmere Gesprächskultur fest.

Selbständige Weiterentwicklung der Achtsamkeit:

U1: Laut der Führungsperson ist es nicht so, dass die Mitarbeitenden die Übungen aktiv im Betrieb integrieren. Es sei jedoch so, dass die Mitarbeitenden Apps zur Achtsamkeit und ein 7-Jahre-Tagebuch fanden und dies den anderen Personen weiterempfahlen. Weiter erzählt die Führungsperson, dass ein Mitarbeiter vor einer Prüfung, die Achtsamkeitstrainings als Hilfe nehmen und einen Nutzen daraus ziehen konnte. Weiter sagt sie, dass von einigen Mitarbeitenden erzählt wurde, dass sie die Achtsamkeit zu Hause leben.

U2: Die Führungsperson erzählt, dass die Mitarbeiterin, welche sie gecoacht hat, schon zuvor einen MBSR-Kurs besucht hatte und sich mit philosophischen Schriften auseinandersetzt.

8.1.2 Achtsamkeit

Veränderungen im Beschreiben von Gedanken, Gefühlen und Empfindungen:

U1: Grundsätzlich meint die Führungsperson, dass die Mitarbeitenden eine Sensibilisierung entwickelt hätten und so äussern könnten, wenn sie beispielsweise eine Pause brauchen. Das Beschreiben sei differenzierter geworden, da die Mitarbeitenden nun dafür sensibilisiert seien, über ihre Gedanken, Gefühle und Handlungen zu reden. Die Hemmschwelle sei nun niedriger.

U2: Die Gefühle sind bei allen drei Personen kontrollierter. Die Führungsperson weiss nun, wieso diese Gefühle entstehen, so kennt sie ihre Stressoren und weiss daher, wieso sie teils aggressiv reagiert. Des Weiteren seien ihre Gedanken unvoreingenommener, wodurch sie beispielsweise nicht die Vorkenntnisse einer Person in die Gegenwart projiziere. Auch merkt die Führungsperson anhand eines Hyperventilierens, dass es ihr zu viel wird, wodurch sie dann innehält und gewisse Aufgaben priorisiert. Im Allgemeinen erkennt sie ihre Gedanken und die Ursachen des Verhaltens anderer Personen besser und ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion ist gewachsen. Die Führungsperson macht hier keine Aussagen über ihre Mitarbeiterinnen.

Aufmerksame Handlungen:

U1: Die Führungsperson kann keine Aussagen darüber treffen, ob sich die aufmerksamen Handlungen der Mitarbeitenden durch die Achtsamkeit verändert haben. Weiter erläutert sie, dass es sehr personenabhängig sei, inwieweit ihre Mitarbeitenden eine wertschätzende und aufmerksame Art verinnerlicht hätten. Später erzählt die Führungsperson jedoch, dass eine Sensibilisierung stattgefunden habe, welche Handlungen nun wirklich notwendig seien und auf welche die Person verzichten könne.

U2: Im Allgemeinen ist bei der Führungsperson eine Verschärfung der Aufmerksamkeit geschehen. Wodurch sie nun erkenne, ob einer ihrer Mitarbeitenden etwas auf jemand anderen projiziere. Die Führungsperson erzählt anknüpfend, dass sie nun bewusster merke, wenn sie zwei Sachen auf einmal erledigen wolle. Sie macht hier keine Aussagen über ihre Mitarbeiterinnen.

Multitasking:

U1: Laut der Führungsperson ist das Verrichten von mehreren Handlungen im Betrieb normal. Eine Veränderung bestehe allerdings darin, dass die Mitarbeitenden bewusster wahrgenommen hätten, ob sie zwei Handlungen gleichzeitig machen müssen.

«Hey müssen wir wirklich dieses Telefon hüten, wenn wir doch an dem sind.»
(Int.FP01)

U2: Die Führungsperson sagt, dass gewisse Leute mehr oder weniger Multitasking betreiben. Sie hat es bei sich selbst bemerkt und dann bewusst eine Sache nach der andern erledigt. Zudem erzählt die Führungsperson von einer Mitarbeiterin, die anhand der Achtsamkeitstrainings gemerkt hat, das Multitasking nicht effizient ist und nun bewusst versucht dies zu unterlassen, da es zu Fehlern führt.

Veränderungen im Urteilen gegenüber Handlungen / Situationen:

U1: Hier antwortet die Führungsperson, dass die Mitarbeitenden sensibler geworden sind. Es sei auch das Berufsfeld, welches eine wertschätzende Art voraussetzt. Später im Interview erzählt die Führungsperson von einem Mitarbeiter, welcher durch die Achtsamkeitstrainings eine Handlung einer Klientin nicht mehr persönlich beurteilte.

U2: Hier macht die Führungsperson einen Vergleich zwischen den drei Personen, welche an den Achtsamkeitstrainings teilgenommen haben und solchen, die nicht wollten. Sie stellt fest, dass die zweite Gruppe oft Dinge in eine Sachlage hineininterpretiert und Mutmassungen trifft. Währenddessen seien die Achtsamkeitspersonen effizienter und würden weniger Energie in Interpretationen stecken. Des Weiteren nennt die Führungsperson hier wieder die Unvoreingenommenheit der Achtsamkeitspersonen, wodurch sie kaum noch schubladisieren. Auch spielen Nichtwerten und Akzeptanz bei ihnen dreien eine grosse Rolle. Die Führungsperson frage vermehrt nach der Ursache für beispielsweise eine Frage eines Kunden, anstatt zu urteilen.

Akzeptanz:

U1: Hierzu wurden keine expliziten Angaben gemacht.

U2: Das allgemeine Schubladisieren und Werten hat seit den Achtsamkeitstrainings bei allen dreien abgenommen. Sie selbst akzeptiere nun eher eine Situation, die sie früher zuerst verändern wollte.

Veränderungen bezüglich des Reizes und der Reaktion:

U1: Die Führungsperson berichtet von einem Mitarbeiter, der die Trainings nutzen konnte, um sich aus einer Situation rauszunehmen und so anders an die Situation herangehen konnte. Auch nutzt die Führungsperson die Übungen mit den Mitarbeitenden zusammen. In einer herausfordernden Situation bitte sie die Mitarbeitenden zuerst darum durchzuatmen und zusammen eine Übung zu machen. Erst danach feile sie mit den Mitarbeitenden zusammen an einer Lösung.

U2: Ein Instrument, welches sich die Führungsperson zu Nutze macht, ist das Innehalten. Wenn es ihr beispielsweise zu viel wird, hält sie inne, organisiert sich, priorisiert und handelt erst danach. Dieses Instrument sei bei allen drei Achtsamkeitspersonen wichtig.

8.1.3 Stress

Verhalten in einer Stresssituation:

U1: Die Führungsperson erläutert, dass die Mitarbeitenden seit den Achtsamkeitstrainings achtsamer geworden sind, wodurch sie nun schneller merken, wenn der Stress zu gross wird. Dabei würden die Mitarbeitenden schätzen, wenn die

Führungsperson sie auf die Stresssituation hinweist und sie sich gemeinsam aus der Situation rausnehmen können. Weiter erzählt sie:

«Ich versuche es dann immer, ihnen aufzuzeigen, he hast du jetzt gemerkt, jetzt bist du sowas von gestresst in der Küche gewesen und wütend, was ist mit dir los? [...] Versuche ich ihnen aufzuzeigen, was das bewirkt, wie sie das übertragen und dass nachher die Situation sowieso nicht gut kommt.»
(Int.FP01)

Dabei kann es auch sein, dass sie zusammen eine Lösung suchen, welche dann in einer zukünftigen Situation angewendet werden kann. Die Mitarbeitenden merken so, dass sie nicht immer einwandfrei funktionieren müssen.

U2: Die drei Achtsamkeitspersonen lassen sich seit den Achtsamkeitstrainings weniger stressen. Dabei erzählt die Führungsperson, dass der Raum, worin sich die Mitarbeiter befinden, welche sich nicht mit der Achtsamkeit auseinandergesetzt haben, gestresster wirkt. Die zwei Mitarbeiterinnen, welche sich mit der Achtsamkeit auseinandergesetzt haben, würden beispielsweise eine Liste machen oder sie fragen sich, was denn die Ursache für den Stress ist und wie sie dem entgegenwirken können. Auch erzählt sie von einer Mitarbeiterin, welche ihren persönlichen Stressverstärker hinterfragt und so den Stress abbauen kann.

Veränderungen im Stressmanagement:

U1: Ein Mitarbeiter konnte durch die Übungen anders an die Prüfung herangehen. Weiter erläutert die Führungsperson die Veränderungen bei den Mitarbeitenden wie folgt:

«Ja, verändert insofern, dass sie wissen, das wie so ein Alarmlämpchen leuchtet, ah Achtung, jetzt muss ich halt zuerst schnell durchatmen.» (Int.FP01)

Dabei schaut die Führungsperson immer wieder mit den Mitarbeitenden an, worin in dieser Situation nun die innere Ursache bestand, die zum Stress führte, wodurch sie in der nächstähnlichen Situation besser reagieren können. Die Mitarbeitenden seien jedoch noch nicht so weit, dass es gar nicht zu Stress komme.

U2: Die drei Achtsamkeitspersonen können nun die Ursache des Stresses lokalisieren und sie wissen, welche persönlichen Faktoren den Stress verstärken. Des Weiteren seien die Instrumente Innehalten und eine Liste mit Priorisierung Möglichkeiten, dem Stress entgegenzuwirken. Bei der Führungsperson sind die Gefühle kontrollierter und sie weiss warum sie entstehen. Ebenso erzählt die Führungsperson von einer Mitarbeiterin, die seit der Achtsamkeit in Stresssituationen weniger nervös ist.

Veränderungen im Hilfe-Holen in einer stressigen / herausfordernden Situation:

U1: Veränderungen habe es insofern gegeben, dass die Mitarbeitenden sich bewusst seien, dass sie Hilfe-Holen dürfen. Daher sei die Hemmschwelle bei den Mitarbeitenden, wenn es um das Aussprechen von Stresssituationen geht, gesunken.

U2: Die Führungsperson kann nicht direkt sagen, dass die Achtsamkeitspersonen seit den Trainings mehr oder weniger Hilfe anfordern. Sie sagt jedoch, dass die Gesprächskultur offener geworden ist, dabei sei für sie ein offenes Gespräch zu führen das gleiche wie Hilfe beanspruchen. Ausserdem sei bei ihr die Selbstsicherheit indirekt gestiegen, da sie nun wisse, wie sie ihr Verhalten reflektieren könne.

8.1.4 Leistung

Veränderungen der Kommunikation:

U1: Bezüglich der Veränderungen der Kommunikation meint die Führungsperson, dass dies sehr personenabhängig sei. Bei Personen, welche sich gut auf die Achtsamkeitstrainings eingelassen haben, verspüre sie eine grössere Offenheit, wodurch sie Sachen schneller und besser ansprechen können. Bei Personen, welche sich nicht so in die Thematik vertieft haben, bemerke sie dementsprechend keine Veränderung in der Kommunikation.

U2: Die Kommunikation hat sich bei den drei Achtsamkeitspersonen grundlegend verändert. So verschwenden sie keine Energie in das Interpretieren, sondern sprechen beispielsweise die betreffende Person direkt an. Im Allgemeinen sei eine angenehmere, wertschätzendere und offenere Gesprächskultur entstanden. Ebenso sei die Wahrnehmung der Kommunikation anders, da die Personen versuchen, nicht zu schubladisieren und nicht zu werten.

Veränderungen in der Motivation:

U1: Die Führungsperson kann keine Unterschiede in der Motivation, im Vergleich von vor zu nach den Achtsamkeitstrainings, bei den Mitarbeitenden sehen. Dabei erwähnt sie, dass andere Faktoren, Prüfungen oder Krankheitsausfälle, im Moment gravierender seien.

U2: Die Führungsperson kann nicht direkt sagen, dass die Motivation der Achtsamkeitspersonen gestiegen ist. Es sei für sie jedoch motivierend, wenn sie weniger Fehler mache, die Ursachen für Handlungen oder Reaktionen erkenne und besser mit Menschen umgehen könne, was sich durch die Achtsamkeit entwickelt habe. Daher sieht sie die Achtsamkeit als indirekten Faktor für eine erhöhte Motivation.

Veränderungen im Verhalten bei hohem Arbeitsdruck:

U1: Bei hohem Arbeitsdruck hat sich das Verhalten der Mitarbeitenden insofern verändert, dass die Mitarbeitenden sich aus einer Situation rausnehmen können und klar kommunizieren, wenn sie eine Pause brauchen oder zu viel Druck auf ihnen lastet. Dabei schätzen es die Mitarbeitenden, so die Führungsperson, dass die Möglichkeit des Durchatmens vorhanden ist und das Wissen darüber, nicht immer alles richtig machen zu müssen. Die Führungsperson erzählt, dass der Druck im Betrieb seit mehreren Monaten hoch sei, dies aufgrund von vermehrt geplanten und ungeplanten Krankheitsabwesenheiten. Die verbliebenen Mitarbeitenden würden sich zwar wehren, eine Lösung sei jedoch im Moment schwierig.

U2: Früher hatten die zwei Mitarbeiterinnen, welche sich mit Achtsamkeit auseinandergesetzt haben, eher das Gefühl, alleine zurechtzukommen müssen. Heute dienen das Innehalten, die Liste der Priorisierung und die Ursachenforschung bei Stress, als Instrumente.

Herangehensweise an herausfordernde Aufgaben / Probleme:

U1: Laut der Führungsperson hat sich an der Herangehensweise der Mitarbeitenden nichts verändert. Sie sieht die Veränderung eher darin, dass die Mitarbeitenden herausfordernde Situationen melden kommen.

U2: Die Führungsperson erzählt, dass sie bei sich eine Akzeptanz gegenüber Situationen verspürt, die sie früher noch verändern wollte. Heute fragt sich die Führungsperson eher, wie es zu dieser Situation kommen konnte und was sie in Zukunft daran ändern kann.

«Ja logisch, es ist so, der Kunde hat nun geschrieben. Ja, das darf er ja auch und komm wir gehen lieber Ursachenforschung machen, warum er denn geschrieben hat, kann es sein, dass es sogar berechtigt ist?» (Int.FP02)

Volle Aufmerksamkeit bei der Arbeit:

U1: Die Führungsperson sieht nicht eine spezifische Veränderung, wie die Mitarbeitenden mit voller Aufmerksamkeit arbeiten. Sie denkt jedoch, dass die Reflexion von Aufgaben eine Veränderung vorantreibt. Weiter sagt sie, dass es sehr personenabhängig sei, inwiefern die betreffende Person die Arbeit mit Aufmerksamkeit verrichtet.

U2: Die volle Aufmerksamkeit bei der Arbeit spiegelt sich bei den drei Achtsamkeitspersonen in der Weise wieder, als dass sie eine Sache nach der anderen erledigen. Da sie dadurch fokussiert arbeiten, kann die Führungsperson bei ihnen einen Effizienzgewinn feststellen. Dies unterstreicht die Führungsperson mit einem Beispiel einer Mitarbeiterin, die feststellen musste, dass Multitasking bei ihr zu Fehlern führt und sie dies nun bewusst unterbindet.

Qualität der Arbeit:

U1: Die Führungsperson meint im Allgemein, dass die Leistung im Betrieb schwierig zu messen sei und dass sie keine direkte Leistungssteigerung sehe. Sie erläutert jedoch, dass die Sensibilisierung einen positiven Einfluss auf die Arbeit habe und dass die Trainings den Mitarbeitenden helfen würden, in einer späteren ähnlichen Situation besser zu reagieren.

U2: Die Führungsperson sagt von sich selbst, dass sie eine höhere Qualität der Arbeit durch die Achtsamkeitstrainings erlangt hat. Auch sagt sie, dass durch das Unterbinden von Multitasking, die Qualität der Arbeit bei einer Mitarbeiterin gestiegen ist.

8.2 Ergebnisse der Mitarbeitenden-Interviews

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Interviews mit den Mitarbeitenden der beiden Unternehmen dargelegt.

8.2.1 Wohlbefinden

Allgemeines Wohlbefinden:

U1: Die erste Mitarbeiterin schätzt ihr allgemeines Wohlbefinden, von 1 bis 10, zum Zeitpunkt des Interviews auf 8 bis 9, mit Einbezug des Unfalls auf 4 bis 5, Punkte. Der zweite Mitarbeiter nennt die Punktzahl von 5 oder 6. Die dritte Mitarbeiterin schätzt ihr Wohlbefinden bei 7 oder 8 Punkten ein.

U2: Das allgemeine Wohlbefinden schätzt die Mitarbeiterin auf einer Skala von 1 bis 10, bei 8 ein.

Veränderung des Wohlbefindens:

U1: Veränderungen im Wohlbefinden, aufgrund der Achtsamkeitstrainings, sieht die erste Mitarbeiterin darin, dass sie sich nun selbst mehr achtet. Vor der praktischen Prüfung hat sie die Achtsamkeitstrainings genutzt und es hat ihr gutgetan. Das Wohlbefinden hat sich beim zweiten Mitarbeiter verändert, da er angefangen hat auf Dinge zu achten, welche er verbessern will. Das Wohlbefinden der dritten Mitarbeiterin hat sich verändert, da sie wieder bewusster die Übungen macht, denn sie meditierte bereits zuvor.

U2: Die Mitarbeiterin sagt, dass sie schon vor den Achtsamkeitstrainings mit sich und der Umwelt zufrieden war. Das Wohlbefinden habe sich durch die Achtsamkeitstrainings von einer 7 auf eine 8 gesteigert.

8.2.2 Achtsamkeit

Auseinandersetzung mit der Thematik Achtsamkeit:

U1: Die erste Mitarbeiterin erzählt, dass sie im Arbeitsalltag nicht wirklich über die Achtsamkeit nachgedacht hat. Sie erwähnt, dass sie die Übungen nicht regelmässig gemacht und sich nicht gross mit der Thematik auseinandergesetzt hat. Zu Beginn dieser Trainings hat sie sich gefragt, was der Sinn dahinter ist. In stressigen oder herausfordernden Situationen konnte sie die Trainings jedoch nutzen, um gelassener zu werden. Die Mitarbeiterin war nie an den Teamsitzungen, da sie in der Schule war. An den Sitzungen mit ihrer Praxisausbilderin hat sie sich jedoch mit der Thematik Achtsamkeit auseinandergesetzt und gewisse Übungen gemacht. Der zweite Mitarbeiter nutzt die Achtsamkeitstrainings im Betrieb. Gewisse Übungen haben ihm sehr gut gefallen, gewisse weniger, wie beispielsweise die schriftliche Reflexion des Tages. Die dritte Mitarbeiterin hat sich vor Beginn der Achtsamkeitstrainings mit Meditation auseinandergesetzt und praktizierte das schon. Die Übungen der Achtsamkeitstrainings hat sie mehr für sich selbst gemacht.

U2: Vor gut einem Jahr hat die Mitarbeiterin den MBSR-Kurs absolviert. Ihre Gedanken hinterfragt die Mitarbeiterin schon seit Jahren. Herausfordernde Situationen im Arbeitsalltag haben sie damals veranlasst, den MBSR-Kurs zu besuchen.

Beobachtungen der Gedanken, Gefühle und Empfindungen im Arbeitsalltag:

U1: Auf die Frage, was ihr bezüglich Beobachtungen von Gedanken, Gefühlen und Empfindungen im Arbeitsalltag in den Sinn kommt, antwortet die erste Mitarbeiterin, dass sie nach dem Arbeitsalltag schlecht abschalten kann. Zu den Beobachtungen bei Körperempfindungen kann sie keine Aussagen machen. Der zweite Mitarbeiter hat beobachtet, dass er in gewissen Situationen nervös wird und sein Puls ansteigt. Seit den Achtsamkeitstrainings denkt er sich:

«Es bringt nichts. Tief durchatmen, runterfahren, ein Glas Wasser trinken und dann wieder in die Situation reingehen.» (Int.MA02)

Die dritte Mitarbeiterin erzählt von den vielen Krankheitsfällen im Betrieb, wodurch sie eine Hektik beobachtet und dass sie mit ihren Gedanken oft schon in zukünftigen Momenten ist. Weiter sagt sie, dass sie sich bei Beobachtungen zurücknimmt und nicht immer sofort auf den Reiz reagiert. Dies, und eins nach dem anderen zu machen, ist ihr durch die Achtsamkeitstrainings wieder bewusst geworden.

U2: Die Mitarbeiterin beobachtet die Situation zuerst einmal und versucht nicht gleich zu interpretieren, wie sie es früher tat. Durch das Beobachten merke sie, welche inadäquaten Gedanken aufkommen. Das Beobachten und Nichtwerten dieser inadäquaten Gedanken verursachen, dass sie nach kurzer Zeit wieder fortgehen.

Beobachtungen, wie die Gedanken, Gefühle und Empfindungen das Verhalten im Arbeitsalltag beeinflussen:

U1: Hier antworten zwei Mitarbeitende, dass es einen Einfluss habe, wie es einem selber geht und sich dies wiederum auf das Verhalten auswirke. Die erste Mitarbeiterin erzählt von einem Beispiel, wie es ihr hilft, wenn sie sich aus einer Situation herausnimmt und

durchatmet, danach kann sie besser mit der Person umgehen, welche sie zuvor aufgeregt hat. Beim zweiten Mitarbeiter zeigt sich die Veränderung, indem er versucht in negativen Ereignissen das Positive zu sehen. Dabei helfen ihm die Übungen runterzufahren und den Moment aufzunehmen, so wie er ist. Die dritte Mitarbeiterin erzählt davon, wie beispielsweise in einer Sitzung gewisse Gefühle und Gedanken aufkommen und dass sie sich dann zurücknimmt und durchatmet und anderen das Wort übergibt. Verändert hat sich bei der dritten Mitarbeiterin, dass die Übungen ihr eine innere Ruhe verleihen.

U2: Die Mitarbeiterin ist sich bewusst, wie Gedanken und Gefühle das Gemüt beeinflussen können. Daher versucht sie die Gedanken auf deren Wahrheitsgehalt zu befragen.

Beschreibungen von Gedanken, Gefühlen und Empfindungen im Arbeitsalltag:

U1: Die erste Mitarbeiterin kann beschreiben, dass ihre Gefühle jeweils sehr aufbrausend sind und dass sie ihre Gedanken bezüglich der Arbeit zu Hause schlecht abschalten kann. Ihr sind keine bestimmten Gedanken, Gefühle und Empfindungen besonders aufgefallen. Dem zweiten Mitarbeiter hingegen fällt der Stress auf. Dies hat zum einen mit den hohen Krankheitsfällen und mit speziellen Situationen mit der Klientel zu tun. Auch die dritte Mitarbeiterin beschreibt die hektische Situation aufgrund der hohen Krankheitsausfälle und dass sie daher mit den Gedanken oft in der Zukunft ist. Bei etwas Organisatorischem kamen bei ihr einige negative Gedanken und Gefühle auf. Verändert hat sich beim zweiten Mitarbeiter, dass sich vermehrt positive Gedanken in den Vordergrund drängen und er sie bewusster wahrnimmt. Die dritte Mitarbeiterin hat durch die Übungen in gewissen Situationen einen Perspektivenwechsel erreichen können, womit sie nun Handlungen anderer Menschen besser nachvollziehen kann.

U2: Anhand eines Beispiels erläutert die Mitarbeiterin, wie bestimmte Emotionen während einer Diskussion aufkamen. Ihr Gegenüber war jedoch nicht für ihre Meinung offen, wodurch sie dies akzeptierte. In einem weiteren Beispiel erläutert sie, wie sie nun ihren Arbeitsweg achtsam beschreitet, wodurch sie nun mehr Freude am Fahren hat. Den herausfordernden Gedanken begegnet sie mit bewusstem Hinterfragen.

«Und das kann ich viel besser kontrollieren. Weil ich jetzt nicht mehr, also ich versuche nun nicht zu werten, nicht zu urteilen, kommen gar nicht so grosse Emotionen zum Vorschein. Und wenn sie kommen, sind sie schwach und dann kann ich sehr viel schneller zurück zur Sachebene zurückkommen.» (Int.MA04)

Handlungen mit Aufmerksamkeit verrichten:

U1: Die erste Befragte denkt nicht, dass sie Handlungen durch die Achtsamkeitstrainings mit mehr Aufmerksamkeit verrichtet. Dafür hat sie sich zu wenig mit der Thematik auseinandergesetzt. Der zweite Mitarbeiter erzählt, dass es sich verändert hat, inwieweit er Handlungen mit Aufmerksamkeit verrichtet. Beispielsweise ist er sich bewusster, wann er etwas macht und wie und warum er es macht. Anfänglich will er alles wahrnehmen und erst dann handeln. Sofern er mehr Zeit hat, ist es für ihn klar, dass er achtsamer ist und vermehrt auf die Menschen eingehen kann. Der dritten Mitarbeiterin ist durch die Achtsamkeitstrainings aufgefallen, dass sie in hektischen Zeiten oft mit den Gedanken viel weiter ist. Die Übungen haben ihr geholfen diese zukunftsorientierten Gedankengänge zu stoppen. Weiter sagt sie, dass sie die Übungen auf Automatismen aufmerksam gemacht haben.

U2: Laut eigenen Aussagen verrichtet die Mitarbeiterin ihre Arbeit mit 70% Aufmerksamkeit. Sie habe durch die Achtsamkeit eine ausgedehntere Klarheit erlangt. Daher lebt sie fast immer im Hier und Jetzt und verfällt dem Autopilotenmodus kaum mehr.

Umgang mit Abschweifungen im Arbeitsalltag:

U1: Wenn es sich beim Abschweifen um einen negativen Gedanken handelt, konzentriert sich die erste Mitarbeiterin entweder auf ihre Arbeit oder sie nimmt sich fünf Minuten Pause, um den Gedanken zu verarbeiten. Durch die Achtsamkeitstrainings hat sich verändert, dass die Mitarbeiterin schneller wieder zur Arbeit zurückfindet. Der zweite Mitarbeiter berichtet nicht explizit von einer Veränderung im Umgang mit Abschweifungen. Die dritte Mitarbeiterin beschreibt ihren Umgang, indem sie versucht, sich in den gegenwärtigen Moment zurückzuholen. Dabei erzählt sie von einer schwierigen Privatsituation. Seit dieser hat sie sich vor Arbeitsbeginn Mut zugesprochen, damit sie sich auf den gegenwärtigen Moment konzentrieren kann. Sie kann nicht genau sagen, ob dieser Umgang bereits vor den Achtsamkeitstrainings da war, da sie zuvor schon meditierte.

U2: Das wichtigste für die Mitarbeiterin ist, dass sie das Abschweifen bemerkt. Danach kann sie es akzeptieren und in einem nächsten Schritt die dazugehörigen Gedanken hinterfragen. Es sei für sie ein Prozess und je mehr sie diesen übe, desto einfacher falle es ihr. Diesen Prozess hat sie durch die Achtsamkeitstrainings entwickelt.

Akzeptanz:

U1: Explizit Akzeptanz wurde nur von der dritten Mitarbeiterin genannt. Sie erwähnt, dass sie bewusst versucht, Situationen oder Dinge nicht zu bewerten. Ihrer Meinung nach haben die Achtsamkeitsübungen einen Einfluss darauf gehabt.

U2: Durch die Achtsamkeitstrainings kann die Mitarbeiterin akzeptieren, wenn jemand in einem gewissen Moment nicht für ihre Meinung offen ist. Sie akzeptiert eine Situation oder das Abschweifen der Gedanken, ohne diese gleich bewerten zu müssen, wodurch sie nicht auf ein gleich hohes Stressniveau kommt wie früher.

Umgang mit negativen Gedanken, Gefühlen und Empfindungen im Arbeitsalltag:

U1: Ob sich der Umgang mit negativen Gedanken, Gefühlen und Empfindungen im Arbeitsalltag durch die Achtsamkeitstrainings verändert hat, kann die erste Mitarbeiterin nicht sagen. Der zweite Mitarbeiter ist der Überzeugung, dass ihm die Achtsamkeitstrainings im Umgang mit negativen Gefühlen und Gedanken geholfen haben. Ebenso gewichtet er positives höher und zieht daraus Schlüsse für die Zukunft. Die dritte Mitarbeiterin ist sich durch die Achtsamkeitstrainings wieder bewusst geworden, dass sich das Verfolgen negativer Gefühle und Gedankengänge zu einem Teufelskreis entwickeln kann. Eine Methode von ihr ist es, sich kurz aus der Situation auszuklinken. Weiter versucht sie in gewissen Situationen, einen Perspektivenwechsel zu vollziehen, um sich in ihr gegenüber hineinzusetzen oder nicht immer alles zu bewerten.

U2: Auch die negativen Gedanken, Gefühle und Empfindungen akzeptiert die Mitarbeiterin und hinterfragt diese. Das Hinterfragen von negativen Gedanken macht die Mitarbeiterin schon seit mehreren Jahren.

Achtsame Kommunikation:

U1: Laut zweier Mitarbeitenden ist es wichtig, dass die Person offen kommuniziert, wenn es ihr nicht gut geht, damit Verständnis aufkommen kann. Der zweite Mitarbeiter sagt, er

könne im Betrieb nur bis zu einem gewissen Grad äussern, wenn ihn etwas störe oder ihm jemand auf die Nerven gehe. Daher versuche er, es gar nicht dazu kommen zu lassen. Auch versuche er ihn Stresssituationen mit der Klientel zusammen eine Lösung zu suchen. Die dritte Mitarbeiterin erwähnt, wie wichtig die Achtsamkeit in der Kommunikation ist, dies beginne nur schon bei der Wortwahl und zu sagen, wenn einem etwas zu viel werde.

U2: Die Achtsamkeitstrainings und der MBSR-Kurs hatten bei der Mitarbeiterin einen grossen Einfluss auf ihre Fähigkeit zu kommunizieren. Die Achtsamkeit helfe ihr, eine sachliche Kommunikation zu führen, ohne dass sie von ihren Emotionen geleitet werde.

Achtsamkeitstrainings mit der Klientel:

U1: Zwei Mitarbeitende machen keine Aussagen darüber, dass sie die Achtsamkeitstrainings mit der Klientel gemacht haben. Eine Mitarbeiterin ist im Atelierbereich tätig und integriert in ihrem Arbeitsalltag Achtsamkeitsübungen mit der Klientel. Beispiele sind der Morgenkreis mit der Klangschale oder den Wald achtsam auf sich einwirken lassen.

U2: Dazu wurden keine Aussagen gemacht.

8.2.3 Stress

Stresslevel:

U1: Als die Achtsamkeitstrainings im Betrieb eingeführt worden sind, war das Stresslevel der ersten Mitarbeiterin bei 6 oder 7 von 10 Punkten. Der zweite Mitarbeiter sagt, sein Stresslevel sei in den letzten Wochen bei einer 7 oder 8, dies habe mit seinen Zwischenprüfungen an der Agogis zu tun. Die dritte Mitarbeiterin schätzt ihr Stresslevel bei 5 oder 6 Punkten ein.

U2: Das Stresslevel schätzt die Mitarbeiterin bei 2 ein, diese Zahl habe sich durch die Auseinandersetzung mit der Achtsamkeit drastisch verändert, zuvor sei sie, trotz ihrer Stressresistenz, in der Mitte gelegen

Äussere Bedingungen, die im Arbeitsalltag zu Stress führen:

U1: Als äussere Bedingungen, die zu Stress führen, nennt die erste Mitarbeiterin Zeitdruck und Störungen. Eine Änderung durch die Achtsamkeitstrainings bezüglich der äusseren Bedingungen und dem Umgang damit hat es bei der ersten Mitarbeiterin nicht gegeben, dafür hat sie sich laut eigener Aussage zu wenig damit auseinandergesetzt. Der zweite Mitarbeiter sieht Lärm und wenn mehrere Bewohner etwas von ihm brauchen als Stressoren. Die dritte Mitarbeiterin benennt die belastende Situation im Betrieb als äusseren Stressor. Es wurde beispielsweise an den Arbeitsplänen gebastelt und es komme immer wieder zu Krankheitsausfällen. Weiter fühlt sie sich unter Stress, wenn sie kurzfristig andere Bewohner ins Atelier überführen muss, da alle andere Bedürfnisse haben. Umgehen damit tut sie, indem sie sagt:

«Wir machen es jetzt so gut wir können. Und lassen einfach den Fünfer gerade stehen, weil wir gar nicht alles reinbringen können, wir sind zu wenig Leute.»
(Int.MA03)

U2: Äussere Bedingungen, die bei ihr zu Stress führen, sind alles Sachen, die sie nicht beeinflussen kann, wie beispielsweise Aufträge ad hoc erledigen zu müssen. Der Umgang damit habe sich insofern verändert, als dass sie nun zuerst nachdenkt

wie sie es am besten machen kann. Beispiele dafür sind Prioritäten setzen, Termine planen, Fragen abchecken.

Persönliche Bedingungen, die im Arbeitsalltag zu Stress führen:

U1: Persönliche Bedingungen, die zu Stress führen, sind bei zwei Mitarbeitenden der Perfektionismus und die Anforderungen an sich selbst. Der zweite Mitarbeiter erzählt weiter, dass er die Dinge oft auf den letzten Drücker macht und es damit zu selbst verursachtem Zeitdruck kommt. Bei der ersten Mitarbeiterin hat sich verändert, dass sie mehr an sich selbst glaubt und nun weiss, dass auch wenn sie beispielsweise keinen 6er schreibt eine gute Fachbetreuerin ist. Der zweite Mitarbeiter weiss anhand der Achtsamkeit, dass er Dinge manchmal so sein lassen kann und runterfahren muss. Der Umgang damit hat sich beim zweiten Mitarbeiter insofern verändert, als dass er ein Bewusstsein darüber entwickelt hat, dass er für gewisse Sachen mehr Zeit braucht, da er alles gut machen will und nun weiss er, dass nicht immer alles perfekt sein muss. Die dritte Mitarbeiterin benennt als persönlichen Stressor, dass es ihr wichtig ist, in den Ateliers eine sinnvolle Arbeit anzubieten und zu verrichten. Verändert haben die Übungen, dass sie versucht hat die Situation so zu akzeptieren, wie sie ist.

U2: Als persönliche Stressverstärker nennt die Mitarbeiterin Perfektionismus, Kontrolle und Ungeduld. Die grösste Herausforderung für sie sei es gewesen, ihre Ansprüche an sich selbst zu mässigen, wobei ihr die Achtsamkeitstrainings geholfen hätten.

Reaktion auf Stress:

U1: Die erste Mitarbeiterin reagiert auf Stress, indem sie hibbelig wird und nichts mehr so funktioniert, wie sie sich das wünscht. Ihr Denken befasst sich dann mit einem Scheitern, was sich wiederum in ihrem Verhalten widerspiegelt, das ungeduldig wird. Verändert hat sich diese Reaktion insofern, als dass sie durch die Achtsamkeitstrainings gedämpfter reagieren kann und nun vieles lockerer nimmt. Des Weiteren hat sie gelernt, sich mehr auf sich selbst zu fokussieren, was laut ihren Aussagen, zu weniger Stress führt. Der zweite Mitarbeiter weiss, dass er unter grossem Stress nicht mehr feinfühlig ist. Seit den Achtsamkeitstrainings ist ihm dieses Verhalten bewusst und er weiss, wieso er sich so verhält. Er hat zudem Ansätze entwickelt, wie er dieser Situation entfliehen kann, beispielsweise indem er sich für einen Moment zurückzieht. Die dritte Mitarbeiterin reagiert gereizt, erschöpft und dünnhäutig auf Stress.

U2: Die Mitarbeiterin sagt, dass sie vor der Achtsamkeit erst mittendrin verstand, dass sie nun im Stress sei. Nun nehme sie oft eine Beobachterrolle ein.

«Ich packe es gerade an der Wurzel und merke, wie es gar nicht erst zu diesen Emotionen kommt.» (Int.MA04)

Verhalten in einer Stresssituation:

U1: Verändert hat sich das Verhalten in einer Stresssituation bei zwei Mitarbeitenden in der Art, als dass sie die Situation gelassener annehmen können und in sich gehen, um runterzufahren und durchzuatmen. Weiter hat sich bei zwei Mitarbeitenden verändert, dass sie bewusster mit dem Stress umgehen und sich sagen, dass sie ruhig bleiben sollen. Der zweite Mitarbeiter erlangt seit den Übungen eine bessere Übersicht und sucht erst danach eine Lösung. Dadurch geht er feinfühlicher mit den Bewohnenden um, sucht mit ihnen gemeinsam eine Lösung und sieht Ablehnung nicht mehr als persönlichen Angriff. Die dritte Mitarbeiterin versucht, Ruhe in eine Stresssituation zu bringen, darüber zu sprechen und unterstützend zu wirken. Als erstes versucht sie zu lokalisieren, von wo der Stress kommt

und ihn zu durchbrechen. Dabei ist ihr wichtig, nicht einfach zu handeln, sondern sich einen Moment gesondert rauszunehmen und zu entscheiden, wie zu handeln ist. Sie versucht ebenfalls anhand der Achtsamkeitstrainings die Situation umzupolen oder sie so zu akzeptieren, wie sie ist. Anhand der Übungen ist sie vermehrt dazu in der Lage, in der Gegenwart mit der Situation umzugehen und kreativ zu sein, da sie näher bei sich ist.

U2: Das Durchatmen und die Akzeptanz unterstützen die Mitarbeiterin darin, gar nicht so heftig in den Stress zu kommen. Ein weiteres Werkzeug von ihr ist, dass sie sich fragt: Was kann im schlimmsten Fall passieren? Durch diese Frage beruhige sich oft schon alles. Diese Frage stelle sie sich jedoch schon seit langem. Ihr jetziges Verhalten in einer Stresssituation sei ein langwieriger Prozess gewesen, wobei die Achtsamkeit einen positiven Einfluss gehabt hätte.

Erkennung einer Stressreaktion:

U1: Auf die Frage, woran sie eine Stressreaktion erkennen, antwortet die erste Mitarbeiterin, dass sie es oft nicht selber merke, sondern eher, wenn sie jemand anderes auf ihr Verhalten anspreche. Der zweite Mitarbeiter reagiert mit Gereiztheit, hoher Anspannung und Inflexibilität. Verändert hat sich beim zweiten Mitarbeiter, dass er sich bewusst wird, wieso er gestresst ist und dieses Gefühl an der Wurzel anzupacken versucht. Die dritte Mitarbeiterin erkennt eine Stressreaktion daran, dass sie keine Informationen mehr aufnehmen kann und andere Menschen wegschickt. Weiter ist eine Reaktion von ihr, dass sie mit ihren Gedanken in der Zukunft ist.

U2: Eine Stressreaktion erkennt die Mitarbeiterin vor allem durch ihre Körperwahrnehmung. Als Beispiele nennt sie den Atem, Herzrasen oder Unruhe.

Selbstwirksamkeitserwartung:

U1: Auf die Frage, ob die Mitarbeitenden glauben, schwierige oder stressige Situationen aus eigener Kraft bewältigen zu können, antwortet die erste Mitarbeiterin, dass sie eher an Teamarbeit glaubt. Dies nennt die dritte Mitarbeiterin ebenfalls. Der ersten Mitarbeiterin hilft die Gesellschaft anderer Menschen, um ihre Arbeit zu erledigen. Es habe sich insofern verändert, als dass sie sich mehr auf sich fixiere und sich damit schneller vom Stress distanzieren könne. Die erste Mitarbeiterin weiss nun auch, dass sie eine gute Fachbetreuerin sein kann, auch wenn sie keinen 6er schreibt. Der zweite Mitarbeiter stellt sich selbst die Anforderung, schwierige oder stressige Situationen aus eigener Kraft bewältigen zu können. Verändert hat sich dabei, dass er bewusster in den Situationen ist und alles zuerst wahrnimmt, bevor er handelt. Die dritte Mitarbeiterin sagt, dass es sehr situationsabhängig sei. Durch die Achtsamkeitsübungen kann sie sich bei einer Reflexion auch öfters auf eine schöne und erfolgreiche Handlung fokussieren.

U2: Die Frage, ob sie glaubt, herausfordernde Situationen aus eigener Kraft bewältigen zu können, bejaht sie. Sie habe zwar schon vor der Achtsamkeit Herausforderungen gemocht, die waren jedoch eher gesundheitsschädigend. Dies sei nun nicht mehr der Fall, es sei nun viel ruhiger.

Achtsamkeitstrainings als Ressource in Stresssituationen:

U1: Zwei Mitarbeitende konnten die Achtsamkeitsübungen in spezifischen Situationen als Puffer gegen Stress nutzen.

«Und dort, dass ich gerade kurz vor dieser Prüfung war, habe ich auch die Übungen mehr gemacht, weil ich fand, ja schaden tut es mir nicht, vielleicht hilft

es mir ja. Dann habe ich diese Übungen mehr gemacht und ich konnte dadurch mehr an mich glauben.» (Int.MA01)

Die dritte Mitarbeiterin nutzte die Übungen als Hilfe, wodurch sie ihre automatischen Handlungen aufdecken konnte.

U2: Die Mitarbeiterin hat sich eine Werkzeugkiste angeeignet, welche ihr in Stresssituationen hilft.

8.2.4 Selbsterleben

Veränderung der Wahrnehmung des Selbst:

U1: Ob und was sich an der Wahrnehmung des Selbst verändert hat, kann die erste Mitarbeiterin nicht beantworten. Sie habe zuvor selten über sich selbst und ihre Stärken nachgedacht. Es kann, ihren Angaben zufolge, daran liegen, dass sie sich nicht wirklich auf die Thematik Achtsamkeit und „Lueg zu dir“ einlassen wollte. Beim zweiten Mitarbeiter hat sich verändert, dass er ein Verneinen der Bewohnenden nicht persönlich nimmt, sondern weiss, dass es die Umstände sind. Die dritte Mitarbeiterin meint, dass sie durch die Achtsamkeitstrainings etwas besser zu sich gefunden hat, so besser mit Situationen umgehen kann und kreative Lösungen finden kann. Weiter haben ihr die Übungen geholfen, Körperempfindungen wahrzunehmen, was ihr sehr gutgetan hat.

U2: Durch die Achtsamkeit wurde die Mitarbeiterin gelassener, hat sich lieber gewonnen und akzeptiert sich selbst deutlich besser.

«Warum ist das überhaupt passiert? Wie kann ich es in Zukunft besser machen?

Das ist die Frage, die ich mir dann stelle, anstatt mich zu plagen.» (Int. MA04)

Beobachterperspektive:

U1: Die erste Mitarbeiterin fragt sich beispielsweise in einer Situation, ob es an ihr liegen könnte, dass die Situation so abgelaufen ist. Es hat sich bei ihr verändert, dass sie ihre Gedanken und Gefühle im Allgemeinen beobachtet, das hat sie zuvor nicht getan. Auch der zweite Mitarbeiter beobachtet sich selbst. Die dritte Mitarbeiterin erzählt, wie sie bei Beobachtungen versucht, nur zu beobachten, ohne sich in die Situation einzumischen. Ebenso beobachtet sie, wie Emotionen sie beeinflussen und wie gut es sein kann, die Emotionen einfach sein zu lassen und sich nicht von ihnen treiben zu lassen. Diese Erläuterungen wurden durch die Achtsamkeitstrainings verstärkt und bewusst(er) gemacht.

U2: Die Mitarbeiterin beobachtet sich selbst und die Situationen, sowie ihre Reaktionen darauf. Dadurch kann sie dem Stress entgegenwirken, da sie beispielsweise die Emotionen an der Wurzel packen kann.

Verarbeitung neuer Situationen:

U1: Die erste Mitarbeiterin hat seit den Achtsamkeitstrainings nicht wirklich neue Situationen erlebt. Sie kann sich gut vorstellen, dass es durch die Achtsamkeitstrainings einfacher ist, die neuen Situationen zu bewältigen und bewusster zu verarbeiten. Der zweite Mitarbeiter verarbeitet neue Situationen indem er eine klare Datenerfassung vollführt und für sich das Wesentliche herausfiltert, daran hat sich durch die Achtsamkeitstrainings nichts verändert. Die dritte Person erzählt, dass ihr die Übungen eine Verschnaufpause erlauben und sie dadurch auch einmal dazu in der Lage ist eine Situation positiv zu bewerten, auch wenn nicht alles glatt gelaufen ist. Diese Denkweise hat sich durch die Achtsamkeitstrainings weiterentwickelt.

U2: Die Mitarbeiterin hatte vor der Achtsamkeit Mühe mit neuen Situationen, nun kann sie die Chancen in den neuen Situationen erkennen.

Bewertung neuer Situationen:

U1: Zwei Mitarbeitende fühlen Nervosität in neuen Situationen. Bei der ersten Mitarbeiterin taucht zudem die Frage auf, wie andere auf sie reagieren werden. Sie kann sich vorstellen, dass es durch die Achtsamkeitstrainings einfacher wird, mit neuen Situationen umzugehen und sie bewusster wahrzunehmen. Der zweite Mitarbeiter denkt, dass er anhand der Achtsamkeitstrainings in der Lage ist, wahrzunehmen dass ihm eine Situation Sorge bereitet und dementsprechend darauf reagieren kann, wodurch er gar nicht auf ein so hohes Stresslevel kommt wie zuvor. Die dritte Mitarbeiterin mag neue Situationen, dabei begleiten sie grösstenteils positive Gedanken und Gefühle. Ob sich dies durch die Übungen verändert hat, kann sie schwer sagen.

«Und teilweise ist es noch schwer, es betiteln zu können, was sich denn verändert hat [...]. Aber dass sich etwas verändert hat, davon bin ich überzeugt. Aber das sind von mir her ausgesehen so wie feine Einflüsse, welche sich wie in mir drin mehr gesetzt haben.» (Int.MA03)

U2: Früher hat die Mitarbeiterin eher noch Angst oder Unbehagen gegenüber neuen Situationen, jetzt blickt sie diesen gelassener entgegen.

Veränderung durch die Neubewertung:

U1: Die erste Mitarbeiterin hat sich nicht damit auseinandergesetzt, eine Situation neu zu bewerten. Der zweite Mitarbeiter gewichtet seit den Achtsamkeitstrainings die positiven Szenarien viel mehr und zieht Schlüsse für die Zukunft daraus. Des Weiteren konnte er eine Lockerheit entwickeln, die es ihm erlaubt, auch zu lachen, wenn etwas nicht wie gewünscht funktioniert. Die dritte Mitarbeiterin bejaht, dass sie Situationen neu bewerten konnte und dies zu weniger Stress führte. Dies gelang ihr vor allem, indem sie sich aus der Situation rausnahm und sich für weitere Gedankengänge Zeit liess.

U2: In einer Stresssituation gelang es der Mitarbeiterin eine Situation neu zu bewerten. Dies hatte zur Folge, dass sie den Urlaub geniessen konnte und von sich selber überrascht war.

«Das war für mich beeindruckend, was wir mit unseren Gedanken anstellen können.» (Int.MA04)

Auseinandersetzung mit sich selber:

U1: Der zweite Mitarbeiter berichtet davon, dass ihm die Achtsamkeitstrainings auf die eigenen Verhaltensweisen hingewiesen haben, welche ihm nicht gefallen und er nun daran arbeitet. Ihm und der ersten Mitarbeiterin ist bewusst geworden, dass sie mehr auf sich achten müssen. Die Achtsamkeitstrainings haben der dritten Mitarbeiterin gezeigt, dass durch kleine Übungen vieles bewirkt werden kann. Ausserdem kann sie sich, wenn sie bereits weiss, dass ein anstrengender Tag auf sie zukommt, am Morgen fünf Minuten Zeit nehmen und zur Ruhe kommen. Die Übungen haben ihr gezeigt, dass es normal ist, dass die Menschen nicht perfekt sind und dass Menschen aus Fehler lernen können.

U2: Hierzu wurden keine expliziten Aussagen gemacht.

Im Anhang K und L wurden die Kernaussagen der Ergebnisse der Mitarbeitenden- und Führungspersonen-Interviews hinterlegt. Dadurch wurde eine Zusammenfassung der Ergebnisse geschaffen, die den Lesenden als Übersicht dient.

9. Diskussion

Ziel dieser Arbeit war es, herauszufinden, ob die Achtsamkeitstrainings von Iradis innerhalb von acht Wochen zu positiven Veränderungen bei den Mitarbeitenden und der Führungsperson führen können. Folgend wird jede Hypothese auf ihren Wahrheitsgehalt hin untersucht. Die genauere Untersuchung der Hypothesen dient zur Beantwortung der Hauptfragestellung.

Die erste Hypothese lautete: Die achtwöchige Durchführung der Achtsamkeitstrainings hat einen positiven Einfluss auf das Stresserleben der Mitarbeitenden und der Führungsperson im Arbeitsalltag. Die Ergebnisse der Führungspersonen-Interviews weisen darauf hin, dass die Mitarbeitenden sowie die Führungsperson schneller merken, ob es zu einer Stresssituation kommt. Da sie eine bessere Übersicht über die Situationen erlangen und die Ursache für den Stress kennen. So sagt die Theorie selbst, dass es die Achtsamkeit den Personen ermöglicht eine Beobachterperspektive einzunehmen (Shapiro et al., 2006), dies wurde von Bergen-Cico et al. (2013) bestätigt. Da die Gesprächskultur in beiden Unternehmen offener geworden ist, ist die Hemmschwelle für das Hilfe-Holen geringer geworden, was einen positiven Einfluss auf das Stresserleben zu haben scheint. Um mit den Stresssituationen adäquater umgehen zu können, wurden die Instrumente Durchatmen, Innehalten, Priorisieren und aus den Situationen rausnehmen genannt, wodurch ein Raum zwischen Reiz und Reaktion geschaffen wird. Folgend ermöglicht das Schaffen von Bewusstsein eine situationsangepasste Aktion auf den Stressor (Kabat-Zinn, 2011). Anhand der Ergebnisse der Mitarbeitenden wird deutlich, dass alle Mitarbeitenden nun ihre inneren Stressverstärker und die äusseren Bedingungen kennen. Der Umgang mit den inneren Stressverstärkern hat sich bei allen Mitarbeitenden verändert, was laut der Theorie daran liegen kann, dass durch die Achtsamkeit das kognitive Stressmanagement, wie beispielsweise eine Einstellung, beeinflusst werden kann und diese Einstellungsänderung wirkt sich wiederum auf die individuellen Stressverstärker aus (Kaluza, 2011; 2012). Mit den äusseren Bedingungen können nicht alle Mitarbeitenden anders umgehen. Die individuelle Reaktion auf Stress kann jede Person benennen. Eine Mitarbeiterin erlebt die Reaktion seit den Achtsamkeitstrainings gedämpfter. Dies kann mit dem Meta-Emotions Mechanismus (Mitmansgruber et al., 2009) und der Emotionsregulation (Schmahmann, 2004) in Verbindung gebracht werden. Eine andere Mitarbeiterin nimmt eine Beobachterrolle ein, wodurch sie ihren negativen Gedanken oder Gefühlen entgegenwirken kann, womit von einem Reperceiving (Shapiro et al., 2006) gesprochen werden kann. Des Weiteren können einige Mitarbeitende die Achtsamkeitstrainings als Ressource in Stresssituationen nutzen. Anhand dieser Darlegung kann davon ausgegangen werden, dass die Achtsamkeitstrainings einen positiven Einfluss auf das Stresserleben der Mitarbeitenden und der Führungsperson im Arbeitsalltag haben.

Die Zweite Hypothese lautete: Die achtwöchige Durchführung der Achtsamkeitstrainings erhöht die Achtsamkeit der Mitarbeitenden und der Führungsperson im Arbeitsalltag. Wenn die Ergebnisse mit der Theorie verbunden werden, ist davon auszugehen, dass es den Mitarbeitenden grösstenteils gelungen ist, ein metakognitives Gewahrsein zu entwickeln (Teasdale et al., 2002). Denn alle Mitarbeitenden sind in der Lage, ihre Gefühle, Gedanken und Empfindungen während dem Arbeitsalltag zu beschreiben und zu beobachten, was für eine erhöhte Interozeption (Craig, 2009) spricht. Dadurch sind sie sich bewusst, wie die Gedanken, Gefühle und Empfindungen das Verhalten beeinflussen. Bei fast allen Personen haben die Achtsamkeitstrainings einen positiven Einfluss auf die Handlungen gehabt, da sie nun aufmerksamer vollzogen werden. Hier lässt sich von einer Aufmerksamkeitsregulation sprechen (Shapiro et al., 2006; Lutz, Slagter, Dunne & Davidson, 2008b). Eine Mitarbeiterin erzählt, dass sie kaum noch dem Autopilotenmodus verfällt, wobei sie zuvor den MBSR-

Kurs besucht hat. Der Umgang mit dem Abschweifen vollzieht sich bei den betreffenden Personen unterschiedlich. Beispiele dafür sind, dass das Abschweifen bemerkt wird und dann akzeptiert wird oder das Verankern in der Gegenwart. Diese Aufmerksamkeit sowie das Bemerkten des Abschweifens spiegeln sich in der Theorie im Begriff der Aufmerksamkeitsregulation wieder (Shapiro et al., 2006; Hölzel, 2015). Der Umgang mit negativen Gedanken, Gefühlen und Empfindungen hat sich durch die Achtsamkeitstrainings verändert. Beispielsweise lassen die Mitarbeitenden die Negativität nicht auf sich einwirken, sehen das Gute darin oder eine Mitarbeiterin akzeptiert die Negativität und hinterfragt dann diese. Zwei Mitarbeitende berichten explizit davon, dass sie Situationen so akzeptieren können, wie sie sind. Dieses Annehmen wurde in Kapitel 5.3 als Wirkfaktor gegen Stress beschrieben (Kaluza, 2011). Die achtsame Kommunikation hat sich bei fast allen durch die Achtsamkeitstrainings entwickelt. Die Ergebnisse der Führungspersonen zeigen ein ähnliches Bild bezüglich der Achtsamkeit im Arbeitsalltag. So berichtet eine Führungsperson von einer Sensibilisierung der Mitarbeitenden, wenn sie eine Pause brauchen oder zwei Handlungen gleichzeitig ausführen. Die andere Führungsperson erzählt, dass die Gefühle bei ihr selbst und ihren Mitarbeitenden kontrollierter und unvoreingenommener sind und dass bei ihnen eine Verschärfung der Achtsamkeit stattgefunden hat, wodurch sie und ihre Mitarbeitenden erkennen, wenn sie Multitasking betreiben. Die Kontrolle der Gefühle und die Unvoreingenommenheit können mit der Neu-Wahrnehmung (Shapiro & Carlson, 2011) und dem Meta-Emotions Mechanismus (Mitmansgruber et al., 2009) in Verbindung gebracht werden. Weiter erzählt dieselbe Führungsperson davon, dass weniger Energie in Interpretationen und Schubladisieren gesteckt wird und somit Akzeptanz und Nichtwerten eine wichtige Rolle spielen, was sich im Aspekt der akzeptierenden Haltung von Harrer (2013) widerspiegelt. Eine weitere Führungsperson erzählt, dass die Mitarbeitenden sensibler gegenüber dem Urteilen von Handlungen oder Situationen sind. Seit den Achtsamkeitstrainings stellen die Führungspersonen fest, dass die Mitarbeitenden nicht mehr so schnell auf einen Reiz reagieren, sondern zuerst innehalten, organisieren, priorisieren und erst danach handeln. Was vor den Achtsamkeitstrainings eine Stressreaktion war, ist heute eine Stressaktion (Kabat-Zinn, 2011). Anhand der Ergebnisse und der Theorie kann das Fazit gezogen werden, dass die Mitarbeitenden und die Führungspersonen seit den Achtsamkeitstrainings achtsamer sind. Wie stark ausgeprägt die Achtsamkeit ist und wie sich diese im Arbeitsalltag zeigt, ist von Person zu Person verschieden.

Die dritte Hypothese lautete: Die achtwöchige Durchführung der Achtsamkeitstrainings hat einen positiven Einfluss auf das Selbsterleben der Mitarbeitenden. Die Wahrnehmung von sich selbst hat sich durch die Achtsamkeitstrainings bei fast allen Mitarbeitenden verändert. Beispiele dafür sind, dass sich die Personen ihrer selbst deutlich besser gewahr sind, bei Fehlern plagen sie sich nicht mehr so stark und reagieren gelassener. Diese Aussagen decken sich mit den Befunden von Emavardhana und Tori (1997). Die Achtsamkeitstrainings haben bei den meisten Mitarbeitenden dazu geführt, dass sie sich näher mit sich selbst auseinandergesetzt haben; hier kann von einer erhöhten Selbstreflexion (Northoff & Bermphol, 2004) ausgegangen werden. Dadurch änderte eine Person beispielsweise einige Verhaltensweisen. Alle Mitarbeitende beobachten sich selbst. Zwei Mitarbeitende konnten durch die Achtsamkeitstrainings die Verarbeitung neuer Situationen positiv beeinflussen. Das Bewerten dieser neuen Situationen hat sich vor allem bei einer Mitarbeiterin weiterentwickelt, sie blickt diesen nun gelassener entgegen. Diese Hypothese kann weder verifiziert noch falsifiziert werden. Es gibt Hinweise darauf, dass die Achtsamkeitstrainings einen positiven Einfluss auf das Selbsterleben der Mitarbeitenden haben, es gab jedoch eine Person, bei der sich nur geringe Veränderungen im Selbsterleben beobachten liessen.

Die vierte Hypothese lautete: Die Führungspersonen erkennen nach der achtwöchigen Durchführung der Achtsamkeitstrainings eine Veränderung der Leistung bei ihren Mitarbeitenden und bei sich selbst. Als Wirkfaktor für die Leistung diene unter anderem die Kommunikation. Laut der einen Führungsperson hat sich diese seit den Achtsamkeitstrainings positiv weiterentwickelt, da kaum mehr Energie in Interpretationen fließt und die Gesprächskultur offener, angenehmer und wertschätzender geworden ist. Diese Angaben unterstützen die Aussagen von Kohtes & Rosmann (2014) und Huston et al. (2011). Die andere Führungsperson berichtet davon, dass sie nur eine Veränderung der Kommunikation bei den Mitarbeitenden sieht, welche sich in hohem Masse mit den Achtsamkeitstrainings auseinandergesetzt haben. Nur eine Führungsperson sieht eine Veränderung der Motivation, indem die Achtsamkeitstrainings als indirekten Faktor für eine Motivationserhöhung dienen. Das Verhalten der Mitarbeitenden und der Führungsperson bei hohem Arbeitsdruck hat sich durch die Achtsamkeitstrainings verändert. Beispiele dafür sind die klare Kommunikation, sich Wehren, das Innehalten, Priorisieren oder die Ursachenforschung. Das Wehren und auch das Priorisieren könnten daraus resultieren, dass die Mitarbeitenden ihre Belastungsgrenzen durch die Achtsamkeitstrainings besser kennen, was sich mit der Aussage von Kohtes und Rosmann (2014) deckt. In der Herangehensweise an herausfordernde Aufgaben sieht die eine Führungsperson kaum Veränderungen. Die andere Führungsperson wollte vor den Achtsamkeitstrainings viele Situationen zuerst verändern wollte, nun kann sie solche Situationen akzeptieren und versucht das Beste daraus zu machen. Lediglich eine Führungsperson spricht von einem Effizienzgewinn und einer höheren Qualität der Arbeit, da nun eine Sache nach der anderen erledigt wird und dadurch weniger Fehler geschehen. Anhand dieser Ergebnisse und der Theorie kann diese Hypothese nicht vollumfänglich bestätigt werden. Es lassen sich gewisse Indikatoren festhalten, welche für eine Leistungssteigerung sprechen, sie sind jedoch zu ungenau und zeigen sich nicht bei allen Personen gleich.

In Anbetracht dieser Erkenntnisse soll nun Bezug auf die Hauptfragestellung, welche dieser Arbeit zugrunde liegt, genommen werden. Die Arbeit fragte zu Beginn folgendes:

Kann nach einer achtwöchigen Durchführung von Achtsamkeitstrainings bei den Mitarbeitenden und der Führungsperson eine Wirkung festgestellt werden?

Nachdem nun alle Daten ausgewertet worden sind, kann die Frage bejaht werden, es lassen sich verschiedene Wirkmuster beobachten, die in einem Zusammenhang mit den Achtsamkeitstrainings zu stehen scheinen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Achtsamkeitstrainings einen positiven Einfluss auf die Achtsamkeit, das Stressempfinden, die Leistung und das Selbsterleben haben können. Wie die Individuen zur Achtsamkeit stehen, wie die Achtsamkeitstrainings im Unternehmen integriert werden und wie hoch die Auseinandersetzung mit der Thematik Achtsamkeit ist, scheinen einige von vielen Faktoren zu sein, die sich auf das Gelingen der Achtsamkeitstrainings auswirken. Diese und weitere Faktoren müssen in zukünftigen Studien genauer untersucht werden.

9.1 Bedeutung der Ergebnisse

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass die Achtsamkeitstrainings einen positiven Einfluss auf die Achtsamkeit und das Stressempfinden haben. In welchem Ausmass sich dieser Einfluss zeigt, kann von der Auseinandersetzung mit der Thematik Achtsamkeit und vom Individuum abhängen. Bei Personen, welche sich intensiv damit auseinandergesetzt haben, konnte eine grössere Veränderung in der Achtsamkeit und im Stressempfinden festgestellt werden. Beispielsweise waren die Beschreibungen der Gefühle, Gedanken und Empfindungen differenzierter. Eine Person deren Auseinandersetzung eher gering war, konnte zwar die persönlichen Stressverstärker und äusseren Bedingungen benennen, hat aber im Umgang damit kaum etwas verändert. Personen, welche sich intensiver mit der

Thematik auseinandergesetzt haben, haben bereits im Umgang mit den inneren Stressverstärkern und den äusseren Bedingungen etwas verändert, was einen positiven Einfluss auf das Stresslevel hat. Die Ergebnisse sprechen dafür, dass die vollkommene Entwicklung von Achtsamkeit ein langer und intensiver Weg ist. Dies unterstreichen die Ergebnisse der Interviews mit einer Mitarbeiterin, welche ein Jahr zuvor den MBSR-Kurs besuchte und einer Mitarbeiterin, welche seit Jahren meditiert. Diese Aussage widerspricht teils den Ergebnissen von Virgili (2015) und Carmody und Baer (2009). Die Ergebnisse im Bereich Leistung unterscheiden sich zwischen den zwei Unternehmen deutlicher als die in den zwei zuvor genannten Bereichen, der Achtsamkeit und dem Stressempfinden. So haben sich im zweiten Unternehmen alle Faktoren seit den Achtsamkeitstrainings, ausser die Motivation, positiv entwickelt. Die Führungsperson spricht dabei explizit von einer höheren Qualität der Arbeit. Im ersten Unternehmen haben sich allerdings die Kommunikation und Aufmerksamkeit nur teilweise verändert, die Motivation, Qualität der Arbeit und die Herangehensweise an herausfordernde Aufgaben haben sich gar nicht verändert. Eine mögliche Erklärung für diese Unterschiede liesse sich in der Anzahl Personen an den Achtsamkeitstrainings finden. Im zweiten Unternehmen nahmen lediglich drei Personen an den Achtsamkeitstrainings teil, dabei bekam die Führungsperson tagtäglich ein Coaching von einer Mitarbeiterin. Im ersten Unternehmen nahmen mehr Personen an den Achtsamkeitstrainings teil, jedoch waren einige Personen wenig bis nie an den Achtsamkeitssitzungen anwesend. Des Weiteren war die Stimmung im ersten Unternehmen eher angespannt, da von vielen Krankheitsausfällen berichtet wurde, was einen negativen Einfluss auf die verbliebenen Mitarbeitenden haben kann. Zu guter Letzt sah die erste Führungsperson den Nutzen der Achtsamkeitstrainings vor allem im Privatleben, die zweite Führungsperson allerdings eher darin, dass die Achtsamkeit im Allgemeinen gelebt und umgesetzt werden kann.

Die Achtsamkeitstrainings hatten nur teilweise einen positiven Einfluss auf das Selbsterleben der Mitarbeitenden. Interessant ist, dass es vor allem bei einer Mitarbeiterin keinen Einfluss hatte, welche offen zugab, dass sie sich wenig mit Achtsamkeit auseinandergesetzt hat und den Trainings vor allem anfänglich skeptisch gegenübertrat. Auch die Gründe der zweiten Führungsperson, wieso nur drei Personen an den Achtsamkeitstrainings teilgenommen haben, können einen Hinweis darauf bieten, inwieweit sich das Selbsterleben der Personen verändert hat. So scheint es, wenn eine Person Zeit hat, sich mit dem Thema Achtsamkeit anzufreunden und sich dann ausgiebig damit befasst, dass die Achtsamkeit einen deutlich tiefergehenden Einfluss auf das Selbsterleben haben kann.

Diese Arbeit zeigt auf, welche positive Wirkung die Achtsamkeit auf die Menschen haben kann. Sie scheint ein angemessenes Instrument für ein Präventionsprogramm zu sein, was von Taylor und Milliar (2016) unterstützt wird.

9.2 Handlungsempfehlungen

Die erste Empfehlung der Autorin lautet, dass zwischen der Idee der Achtsamkeits-Implementierung im Unternehmen und der tatsächlichen Achtsamkeits-Implementierung ein längerer Zeitraum geschaffen werden muss. Dies ermöglicht den Mitarbeitenden Zeit, sich mit der Achtsamkeit anzufreunden und die Chancen darin zu erkennen. Denn anhand der Ergebnisse wurde sichtbar, dass gewisse Mitarbeitende mit der Idee der Achtsamkeitstrainings überrumpelt wurden. Durch dieses Vorgehen ist anzunehmen, dass die Wahrscheinlichkeit steigt, dass der Zeitfaktor, welcher in die Achtsamkeitstrainings gesteckt werden muss, in den Hintergrund tritt, da die Vorteile der Achtsamkeit mehr Gewicht bekommen. Es wird zudem empfohlen, dass eine Struktur der Achtsamkeitstrainings geschaffen wird. Den Mitarbeitenden und Führungspersonen soll vor

der Implementierung bereits klar sein, wie, wo, wann und wie oft die Achtsamkeitstrainings im Unternehmen gehandhabt werden. Die Teamsitzung scheint eine adäquate Lösung um die bevorstehende Woche, im Hinblick auf die Achtsamkeit, zu besprechen. Doch reicht eine Besprechung pro Woche nicht aus. Die Autorin empfiehlt daher, die Übungen in der jeweiligen Woche mindestens drei Mal zusammen umzusetzen. Für diese Praxis soll ein fester Zeitpunkt festgelegt werden. Laut Taylor (2013) ist die Länge der Übungen nicht so wichtig, dafür aber, dass an jedem oder jedem zweiten Tag praktiziert wird. Die Struktur soll Sicherheit und Klarheit schaffen, sowie allen Personen die gleiche Möglichkeit bieten an den Achtsamkeitstrainings teilnehmen zu können. Den Personen selbst muss zudem klar werden, dass die Wirkung der Achtsamkeitstrainings nur durch Übung und Anwendung entfaltet werden kann. Dies scheint, so veranschaulichen es die Ergebnisse, nicht von allen Personen in gleichem Umfang verstanden worden zu sein. Daher wird empfohlen, diesen Aspekt deutlicher zu formulieren. Es scheint zudem wichtig, dass eine Person im Unternehmen das Coaching übernimmt. Als Beispiel dafür kann die Mitarbeiterin des zweiten Unternehmens dienen. Es ist wegweisend, dass der Coach ein vollumfängliches Verständnis der Achtsamkeit hat. Daher wird Iradis empfohlen mehr Stunden in die anfängliche Schulung der Führungspersonen zu investieren. Dies scheint für einen weiteren Aspekt, den Nutzen, von Bedeutung zu sein. Laut den Ergebnissen wurde die Achtsamkeit bei einem Unternehmen vor allem im Privaten gelebt. Dem ist grundsätzlich nichts auszusetzen, trotzdem liegt der Fokus von Iradis im Arbeitsalltag. Daher muss der Nutzen der Achtsamkeitstrainings im Arbeitsalltag deutlicher thematisiert werden. Der Inhalt der Achtsamkeitstrainings ist effektiv, wie dies anhand der Ergebnisse sichtbar ist. Damit eine grössere Wirkung in der Leistung erzielt werden kann, scheint es, dass die Thematik Multitasking respektive volle Aufmerksamkeit stärker thematisiert werden muss. Dies ist am Beispiel des zweiten Unternehmens deutlich geworden. Des Weiteren spielt das Verhalten bei hohem Arbeitsdruck eine wichtige Rolle. Es ist empfehlenswert, dass die Mitarbeitenden während der acht Wochen Achtsamkeitstrainings, Instrumente zusammensuchen bzw. zusammenstellen können, die ihnen in herausfordernden Situationen im Arbeitsalltag helfen. Mit Instrumenten sind beispielsweise das Innehalten und das Priorisieren gemeint. Daher wird darauf hingewiesen, dass das Programm von Iradis häufiger den Arbeitsalltag thematisieren und dort spezifische Instrumente als Ressource anbieten sollte. Ein Beispiel kann sein, dass die Thematik Stress in der Woche zwei der Achtsamkeitstrainings zuerst allgemein gehalten und im nächsten Schritt spezifisch der Arbeitsalltag fokussiert wird. So stellen sich die Personen dann die Frage: Wann gerate ich während der Arbeit in Stress? Welche Gefühle, Gedanken und Empfindungen habe ich dann? Wo befinde ich mich gerade? Dadurch wird erreicht, dass die Fühler während dem Arbeitsalltag verfeinert werden. Die Ergebnisse zeigen zudem, dass die Personen nur teilweise eine Veränderung im Umgang mit den äusseren Stressbedingungen erreichen konnten. Strategien im Umgang damit können die Leistung und das Stresserleben im Arbeitsalltag positiv beeinflussen. Kaluza (2011; 2012) zeigt in seinen Büchern einige Strategien für das Stressmanagement auf.

9.3 Kritische Würdigung

Diese Studie weist einige Limitationen auf. Eine davon ist, dass eine kleine Anzahl von Personen an den Interviews teilgenommen hat. Dadurch konnte ein Einblick in die Thematik gewährt werden. Für repräsentative Aussagen aber wird eine grössere Stichprobe empfohlen. Auch wurde nicht aufgenommen, wie die Einstellung oder die Erfahrung mit Achtsamkeit oder Meditation ist, was sicherlich einen Einfluss auf die Ergebnisse gehabt hätte. Dies hätte jedoch den Rahmen dieser Arbeit gesprengt. Das Vorwissen bezüglich Achtsamkeit, was bei den Interviewten in unterschiedlichem Masse vorhanden war, floss

nur bedingt in die Datenerhebung und –analyse ein. Auch wurde nicht genau erhoben, wie viel Zeit in die Achtsamkeitstrainings gesteckt wurde. Diese Faktoren sollten in einer zukünftigen Studie mitberücksichtigt werden. Des Weiteren nahm nur eine Mitarbeiterin im zweiten Unternehmen an den Interviews teil, was erstens die Sicht der Mitarbeitenden einschränkt und wodurch, dem ersten Unternehmen gegenüber, ein Ungleichgewicht entstanden ist. Während den Erhebungen im zweiten Unternehmen, wurde die Sicht der Führungsperson erweitert, diese Angaben fehlen bei der ersten Führungsperson. Die Veränderungen durch Achtsamkeitstrainings wurden lediglich zu einem Zeitpunkt erhoben. Genauere Angaben könnten erreicht werden, wenn eine Erhebung vor und nach den Achtsamkeitstrainings stattfände, wodurch ein präziserer Vergleich zwischen vorher und nachher erreicht würde. Des Weiteren wäre es sinnvoll gewesen, die Wirkung nochmals einige Zeit nach Beendigung der Trainings zu erheben, um die Langfristigkeit der Wirkung festzustellen. Die Erhebung dieser Daten vor und nach der Studie wird für eine zukünftige Studie empfohlen. Die Integration der Trainings unterscheidet sich bei den zwei Unternehmen, was einen erheblichen Einfluss auf die Daten haben kann. In dieser Arbeit konnte dies jedoch nur am Rande behandelt werden.

9.4 Schlussfolgerung

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die vorliegende Arbeit einen wertvollen Einblick in die Wirkung der Achtsamkeitstrainings bei den Mitarbeitenden und der Führungsperson zu leisten vermag. Es konnte eine Wirkung der Achtsamkeitstrainings in den Bereichen Achtsamkeit, Stress, Selbsterleben und Leistung nachgewiesen werden. Die Höhe der Wirkung gestaltet sich zwar höchst individuell; dafür sprechen in besonderem Masse die Ergebnisse in den letzten beiden Bereichen. Es kann deshalb davon ausgegangen werden, dass Faktoren wie die Integration im Unternehmen, Vorwissen, Motivation und Zeit eine wichtige Rolle bei der Wirkung spielen. Diese und weitere Faktoren müssten in Zukunft genauer untersucht werden.

Literaturverzeichnis

- Baer, R.A., Smith, G.T. & Allen, K. (2004). Assessment of mindfulness by self-report: The Kentucky Inventory of Mindfulness Skills. *Assessment*, 11(3), 191–206.
<https://doi.org/10.1177/1073191104268029>
- Baer, R. A., Smith, G. T., Hopkins, J., Krietemeyer, J. & Toney, L. (2006). Using Self-Report Assessment Methods to Explore Facets of Mindfulness. *Assessment*, 13(1), 27–45.
- Bagby, R. M., Parker, J.D. & Taylor, G.J. (1994) The twenty-item Toronto Alexithymia Scale-I. Item selection and cross-validation of the factor structure. *Journal of Psychosomatic Research* 38(1), 23–32.
- Bazarko, D., Cate, R. A., Azocar, F. & Kreitzer, M. J. (2013). The Impact of an Innovative Mindfulness-Based Stress Reduction Program on the Health and Well-Being of Nurses Employed in a Corporate Setting. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 28(2), 107–133.
- Beck, A.T., Steer, R.A., Ball, R. & Ranieri, W.F. (1996). Comparison of Beck Depression Inventories -IA and -II in psychiatric outpatients. *Journal of Personality Assessment* 67(3), 588–597.
- Bergen-Cico, D., Possemato, K. & Cheon, S. (2013). Examining the Efficacy of a Brief Mindfulness-Based Stress Reduction (Brief MBSR) Program on Psychological Health. *Journal of American College Health*, 61(6), 348–360.
<https://doi.org/10.1080/07448481.2013.813853>
- Blanke, O., Mohr, C., Michel, C.M., Pascual-Leone, A., Brugger, P., Seeck, M., Landis, T. & Thut, G. (2005). Linking out-of-body experience and self processing to mental own-body imagery at the temporoparietal junction. *Journal of Neuroscience* 25(3), 550-557.
- Birnie, K., Speca, M. & Carlson, L. E. (2010). Exploring self-compassion and empathy in the context of mindfulness-based stress reduction (MBSR). *Stress and Health*, 26(5), 359–371. <https://doi.org/10.1002/smi.1305>

- Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson N. D. & Carmody, J. et al. (2004). Mindfulness: A Proposed Operational Definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 230–241. <https://doi.org/10.1093/clipsy/bph077>
- Brown, K. W. & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848. doi: 10.1037/0022-3514.84.4.822
- Brown, K. W., Ryan, R. M. & Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, 18(4), 211–237.
- Bundesamt für Gesundheit BAG. (2013). *Die gesundheitspolitischen Prioritäten des Bundesrates*. Verfügbar unter: <https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/strategie-und-politik/gesundheits-2020.html>
- Cardaciotto, L., Herbert, J. D., Forman, E.Mm, Moitra, E. & Farrow, V. (2008). The assessment of present-moment awareness and acceptance the Philadelphia mindfulness scale. *Assessment*, 15(2), 204–223.
- Carmody, J. & Baer, R. A. (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(6), 627–638. doi: 10.1002/jclp.20555.
- Coghill, R. C., Sang, C. N., Maisog, J. M. & Iadarola, M. J. (1999). Pain Intensity Processing Within the Human Brain: A Bilateral, Distributed Mechanism. *Journal of Neurophysiology*, 82(4), 1934–1943.
- Craig, A. D. (2009). How do you feel — now? The anterior insula and human awareness. *Nature Reviews Neuroscience*, 10(1), 59-70.
- Davis, M.H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 113–126.
- Emavardhana, T. & Tori, C. D. (1997). Changes in self-concept, ego defense mechanisms, and religiosity following seven-day Vipassana meditation retreats. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 36(2), 194-206.

- Esch, T. (2014). Die neuronale Basis von Meditation und Achtsamkeit. *SUCHT*, 60(1), 21–28. <https://doi.org/10.1024/0939-5911.a000288>
- Farb, N. A. S., Anderson, A. K., Mayberg, H., Bean, J., McKeon, D. & Segal, Z. V. (2010). Minding one's emotions: Mindfulness training alters the neural expression of sadness. *Emotion*, 10(1), 25–33. <https://doi.org/10.1037/a0017151>
- Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (2013). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In U. Flick, E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. (S. 11-29). Reinbek bei Hamburg: Rowolth Taschenbuch Verlag.
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (7., Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Garland, E., Gaylord, S. & Park, J. (2009). The role of mindfulness in positive reappraisal. *Explore (NY)*, 5(1), 37-44. <https://doi.org/10.1016/j.explore.2008.10.001>
- Goldin, P. R. & Gross, J. J. (2010). Effects of mindfulness-based stress reduction (MBSR) on emotion regulation in social anxiety disorder. *Emotion*, 10(1), 83–91. <https://doi.org/10.1037/a0018441>
- Grossman, P., Niemann, L., Schmidt, S. & Walach, H. (2004). Mindfulness-based stress reduction and health benefits: a meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 57(1), 35-43.
- Harrer, M. E. (2013). *Burnout und Achtsamkeit*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Harrer, M. E. & Weiss, H. (2018). *Wirkfaktoren der Achtsamkeit - wie sie die Psychotherapie verändern und bereichern. Mit einem Geleitwort von Ulrich Clement*. Stuttgart: Schattauer.
- Hayes, S. C., Luoma, J., Bond, F., Masuda, A. & Lillis, J. (2006). Acceptance and commitment therapy: Model, processes and outcomes. *Behavior Research and Therapy*, 44(1), 1-25. doi: 10.1016/j.brat.2005.06.006
- Heidenreich T. & Michalak, J. (2003). Achtsamkeit («Mindfulness») als Therapieprinzip in Verhaltenstherapie und Verhaltensmedizin. *Verhaltenstherapie*, 13, 264– 274.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4., Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.

Hölzel, B. K., Ott, U., Hempel, H., Hackl, A., Wolf, K., Stark, R. & Vaitel, D. (2007).

Differential engagement of anterior cingulate and adjacent medial frontal cortex in adept meditators and non-meditators. *Neuroscience Letters*, 421(1), 16 – 21. DOI: 10.1016/j.neulet.2007.04.074

Hölzel, B. K., Carmody, J., Vangel, M., Congleton, C., Yerramsetti, S.M., Gard, T. & Lazar, S. W. (2011). Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density. *Psychiatry Research*, 191(1), 36 – 43.

doi: 10.1016/j.psychresns.2010.08.006

Hölzel, B. (2015). Mechanismen der Achtsamkeit. Psychologisch-neuwissenschaftliche Perspektive. In: B., Hölzel & C. Brähler. *Achtsamkeit mitten im Leben.*

Anwendungsgebiete und wissenschaftliche Perspektive, (S. 43 – 78) München:

Barth Verlag.

Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A. & Lang, J. W. B. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310–325. <https://doi.org/10.1037/a0031313>

Huston, D. C., Garland, E. L. & Farb, N. A. S. (2011). Mechanisms of Mindfulness in Communication Training. *Journal of Applied Communication Research*, 39(4), 406–421.

Kabat-Zinn, J. (1990). *The Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness*. New York: Random House.

Kabat-Zinn, J. & Kesper-Grossman, U. (1999). *Stressbewältigung durch die Praxis der Achtsamkeit*. Freiburg: Arbor Verlag.

Kabat-Zinn, J. (2011). *Gesund durch Meditation: Das große Buch der Selbstheilung*. München: Knauer.

Kabat-Zinn, J. (2015). *Im Alltag Ruhe finden. Meditationen für ein gelassenes Leben*. München: Knauer.

- Kaluza, G. (2011). *Stressbewältigung: Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung; mit 18 Tabellen: [CD mit Trainingsmaterialien]* (2., vollst. überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer.
- Kaluza, G. (2012). *Gelassen und sicher im Stress: das Stresskompetenz-Buch - Stress erkennen, verstehen, bewältigen; mit 8 Tabellen* (4., überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer.
- Kang, D. H., Jo, H. J., Jung, W. H., Kim, S.H., Jung Y. H., Choi, C. H., Lee, u. S., An, S. C., Jang, J. H. & Kwon, J. S. (2012). The effect of meditation on brain structure: cortical thickness mapping and diffusion tensor imaging. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 8(1), 27 – 33.
- Kaschak, H.-J. (2015). *Mentaltraining für Finanzdienstleister und Versicherungsvermittler*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Khoury, B., Sharma, M., Rush, S. E. & Fournier, C. (2015). Mindfulness-based stress reduction for healthy individuals: A meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 78(6), 519–528. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2015.03.009>
- Klatt, M. D., Buckworth, J. & Malarkey, W. B. (2009). Effects of low-dose mindfulness-based stress reduction (MBSR-Id) on working adults. *Health Education & Behavior*, 36(3), 601–614.
- Kohtes, J. & Rosmann, N. (2014). *Mit Achtsamkeit in Führung. Was Meditation für Unternehmen bringt*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. (3., überarbeitete Auflage). Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Kudesia, R. S. (2015). Mindfulness and creativity in the workplace. In J. Reb & P.W.B. Atkins (Hrsg.), *Mindfulness in Organizations* (S. 190–212). Cambridge: Cambridge University Press.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Leckie, M.S. & Thompson, E. (1979). *Symptoms of stress inventory*. Seattle, WA: University of Washington.

- Lutz, A., Brefczynski-Lewis, J., Johnstone, T. & Davidson, R.J. (2008a). Regulation of the neural circuitry of emotion by compassion meditation: effects of meditative expertise. *PLoS ONE* 3(3), e1897.
- Lutz, A., Slagter, H. A., Dunne, J. D. & Davidson, R. J. (2008b). Attention regulation and monitoring in meditation. *Trends in Cognitive Science*, 12(4), 163-169.
<https://doi.org/10.1016/j.tics.2008.01.005>
- Lützenkirchen, A. (2004). Bedeutung und Nutzen von Achtsamkeit in der Sozialen Arbeit. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 35(1), 27–36.
- McNair, D. M., Lorr, M. & Droppleman, L. F. (1971). *Manual for the Profile of Mood States*. San Diego: Educational and Industrial Testing Services.
- Meyer, T.J., Miller, M.L., Metzger, R.L. & Borkovec, T.D. (1990) Development and validation of the Penn State Worry Questionnaire. *Behaviour Research and Therapy* 28(6), 487–495.
- Michalak, J., Zarbock, G., Drews, M., Otto, D., Mertens, D. & Ströhle, G. et al. (2016). Erfassung von Achtsamkeit mit der deutschen Version des Five Facet Mindfulness Questionnaires (FFMQ-D). *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 24(1), 1–12.
- Milad, M.R., Wright, C.I., Orr, S.P., Pitman, R.K., Quirk, G.J. & Rauch, S.L. (2007). Recall of fear extinction in humans activates the ventromedial prefrontal cortex and hippocampus in concert. *Biological Psychiatry* 62(5), 446–454.
- Mitmansgruber, H., Beck, T. N., Höfer, S. & Schüssler, G. (2009). When you don't like what you feel: Experiential avoidance, mindfulness and meta-emotion in emotion regulation. *Personality and Individual Differences*, 46(4), 448–453.
- Neff, K.D. (2003). Development and validation of a scale to measure self-compassion. *Self and Identity*, 2, 223–250.
- Newberg, A.B. & Iversen, J. (2003). The neural basis of the complex mental task of meditation: neurotransmitter and neurochemical considerations. *Medical Hypotheses* 61(2), 282–291.

- Northoff, G. & Bermpohl, F. (2004). Cortical midline structures and the self. *Trends in Cognitive Sciences* 8(3), 102–107.
- Peterman, A.H., Fitchett, G., Brady, M.J., Hernandez, L. & Cella, D. (2002). Measuring spiritual well-being in people with cancer: The functional assessment of chronic illness therapy—spiritual well-being scale (FACIT-sp). *Annals of Behavioral Medicine*, 24(1), 49–58.
- Safran, J. D. & Segal, Z. V. (1990). *Interpersonal Process in Cognitive Therapy*. New York, NY: Random House.
- Sahdra, B. K., Shaver, P. R. & Brown, K. W. (2010). A Scale to Measure Nonattachment: A Buddhist Complement to Western Research on Attachment and Adaptive Functioning. *Journal of Personality Assessment*, 92(2), 116–127.
- Sauer, S. (2009). Wirkfaktoren von Achtsamkeit. Wirkt Achtsamkeit durch die Verringerung der affektiven Reaktivität? Unveröffentlichte Dissertation, Universität Koblenz-Landau.
- Santaracchi, E., D'Arista, S., Egiziano, E., Gardi, C., Petrosino, R. & Vatti, G. et al. (2014). Interaction between Neuroanatomical and Psychological Changes after Mindfulness-Based Training. (A. Mechelli, Hrsg.) *PLoS ONE*, 9(10).
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0108359>
- Schmahmann, J.D. (2004). Disorders of the cerebellum: ataxia, dysmetria of thought, and the cerebellar cognitive affective syndrome. *Journal of Neuropsychiatry and Clinical Neurosciences* 16(3), 367–378.
- Schmitz, T.W. & Johnson, S.C. (2007). Relevance to self: a brief review and framework of neural systems underlying appraisal. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 31(4), 585–596.
- Schuler, D., Tuch, A., Buscher, N. & Camenzind, P. (2016). *Psychische Gesundheit in der Schweiz. Monitoring 2016 (Obsan Bericht 72)*. Neuchâtel: Schweizerisches Gesundheitsobservatorium.

- Sedlmeier, P., Eberth, J., Schwarz, M., Zimmermann, D., Haarig, F. & Jaeger, S. et al. (2012). The psychological effects of meditation: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 138 (6), 1139–1171. <https://doi.org/10.1037/a0028168>
- Shapiro, S. L., Carlson, L., Astin, J. A. & Freedman, B. (2006). Mechanisms of mindfulness. *Journal of Clinical Psychology*, 62(3), 373–386.
- Shapiro, S. & Carlson, L. (2011). *Die Kunst und Wissenschaft der Achtsamkeit, Die Integration von Achtsamkeit in Psychologie und Heilberufe*. Freiburg: Arbor.
- Spielberger, C.D., Gorsuch, R.L., Lushene, R.E., Vagg, P.R. & Jacobs, G.A. (1983). *State-Trait Inventory (Form-Y)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Taylor, S. E. & Brown, J. D. (1988). Illusion and Well-Being: A Social Psychological Perspective on Mental Health. *Psychological Bulletin*, 103(2), 193-210.
- Taylor, Z. (2013). The relationship between mindfulness, meditation and workplace burn-out, engagement and satisfaction. Unveröffentlichte Arbeit, Maroochydoore, Australia: University of the Sunshine Coast.
- Taylor, N. Z. & Milllear, P. M. R. (2016). The contribution of mindfulness to predicting burnout in the workplace. *Personality and Individual Differences*, 89, 123–128. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.10.005>
- Teasdale, J. D., Moore, R. G., Hayhurst, H., Pope, M., Williams, S. & Segal, Z. V. (2002). Metacognitive awareness and prevention of relapse in depression: Empirical evidence. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 70(2), 275-287.
- Vago, D. R. & Silbersweig, D. A. (2012). Self-awareness, self-regulation, and self-transcendence (S-ART): A framework for understanding the neurobiological mechanisms of mindfulness. *Frontiers in Human Neuroscience*, (25)6, 1-30. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2012.00296>
- Vigneau, F. & Cormier, S. (2008) The factor structure of the State-Trait Anxiety Inventory: an alternative view. *Journal of Personality Assessment* 90(3), 280–285.
- Virgili, M. (2015). Mindfulness-Based Interventions Reduce Psychological Distress in Working Adults: A Meta-Analysis of Intervention Studies. *Mindfulness*, 6 (2), 326–337. <https://doi.org/10.1007/s12671-013-0264-0>

- Welch, S.S., Rizvi S. & Dimidjian, S. (2006). Mindfulness in dialectical behavior therapy (DBT) for Borderline Personality Disorder. In R.A. Baer (Hrsg.), *Mindfulness-based treatment approaches* (S.117-142). New York: Elsevier.
- Williams, J. M. G. (2008). Mindfulness, depression and modes of mind. *Cognitive Therapy and Research*, 32(6), 721-733.
- Williams, M., Teasdale, J., Segal, Z. & Kabat-Zinn, J. (2009). *Der achtsame Weg durch die Depression*. Freiamt: Arbor.

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1. Ablauf der Achtsamkeitstrainings (eigene Darstellung)..... | 2 |
| Abbildung 2. Neurobiologische Befunde der Achtsamkeit (eigene Darstellung)..... | 6 |
| Abbildung 3. Psychologische Befunde der Achtsamkeit (eigene Darstellung)..... | 7 |
| Abbildung 4. Zusammenfassung der Wirkfaktoren (eigene Darstellung)..... | 13 |
| Abbildung 5. Prozess der Leitfadententwicklung Mitarbeitende (eigene Darstellung, angelehnt an Helfferich, 2011) | 15 |
| Abbildung 6. Darstellung des Auswertungsprozesses (eigene Darstellung)..... | 18 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1 Vier Aspekte der Achtsamkeit (eigene Darstellung, angelehnt an Harrer, 2013)... | 3 |
| Tabelle 2 Erläuterungen der Fragebögen | 7 |
| Tabelle 3 Beispiel einer Hilfestellung aus dem Führungspersonen-Leitfaden | 17 |
| Tabelle 4 Deduktive und induktive Kategorienbildung des Mitarbeitenden-Leitfadens | 19 |
| Tabelle 5 Deduktive und induktive Kategorienbildung des Führungspersonen-Leitfadens.. | 20 |
| Tabelle 6 Definition der Hauptkategorien | 21 |

Anhang

| | |
|---|-----|
| Anhang A: MBSR-Programm | 55 |
| Anhang B: Unterlagen IRADIS | 57 |
| Anhang C: Angaben zu den Studien über die neurobiologischen Befunde | 72 |
| Anhang D: Angaben zu den Studien über die psychologischen Befunde | 73 |
| Anhang E: Leitfaden Mitarbeitende | 75 |
| Anhang F: Interviewleitfaden Führungspersonen..... | 83 |
| Anhang G: Hilfsblatt Achtsamkeit..... | 89 |
| Anhang H: Hilfsblatt Stress | 90 |
| Anhang I: Kategoriensystem Mitarbeitende | 91 |
| Anhang J: Kategoriensystem Führungspersonen | 99 |
| Anhang K: Kernaussagen Mitarbeitende..... | 105 |
| Anhang L: Kernaussagen Führungspersonen..... | 109 |

Anhang A: MBSR-Programm

Im Folgenden wird das MBSR-Programm nach Kabat-Zinn beschrieben. In der ganzen Arbeit wird immer wieder auf dieses Originalprogramm verwiesen, daher ist es wichtig, den Lesenden einen Überblick zu verschaffen. Das von Kabat-Zinn entwickelte Programm dauert insgesamt acht Wochen, in jeder Woche treffen sich die Teilnehmenden am Kursort für zweieinhalb Stunden. Die Sitzungen beinhalten immer mindestens eine formale Übung, Psychoedukation und die Reflektion der Übungen und Hausaufgaben. Zwischen der sechsten und siebten Woche wird ein Achtsamkeitstag praktiziert. Die Teilnehmenden werden während den acht Wochen angewiesen, täglich 45 bis 60 Minuten zu üben. Nun werden die verschiedenen Elemente (formale Praktiken) des MBSR-Programms beschrieben (Kabat-Zinn & Kesper, Grossman, 1999; Kabat-Zinn, 2011).

- **Body-Scan:** Die Teilnehmenden befinden sich für diese Übung in Rückenlage. Der Body-Scan beginnt bei den Zehen des linken Fusses, danach wird sich bis zum Becken hochgearbeitet. Die Teilnehmenden werden angewiesen, sich den Empfindungen der jeweiligen Stelle bewusst zu werden. Beispielsweise ob es kalt oder warm ist, ob es juckt oder gar keine Empfindungen vorhanden sind. Nach dem ersten Bein wird mit den Zehen des rechten Fusses begonnen, bis hin zum Becken. Vom Becken geht es weiter durch den Rumpf, die Lenden, den Bauch, das Kreuz, die Brust bis in die Schultern. Dann von den Fingern entlang der Arme, zum Hals, zum Gesicht, zum Hinterkopf bis und mit Scheitel. Als letzter Akt gilt, sich dem Atem durch den ganzen Körper bewusst zu werden. Der Body-Scan wird vor allem in den ersten vier Wochen intensiv praktiziert.
- **Hatha-Yoga:** Diese Übung wird in der dritten Woche eingeführt. Mit Achtsamkeit werden verschiedene Körperübungen vollzogen. Der oder die Praktizierende wird während des Yogas immer wieder aufgefordert, die Empfindungen durch das Dehnen, Strecken oder Beugen zu beobachten.
- **Sitzmeditation:** Die Sitzmeditation wird in der zweiten Woche eingeführt. Bei dieser Übung wird die Meditation im Sitzen vollzogen, dafür gibt es verschiedene Möglichkeiten. Dabei wird eine hohe Achtsamkeit auf den Atem gelegt, spezifische auf das Ein- und Ausatmen. Die Teilnehmenden nehmen das Gedankenabschweifen wahr und werden gebeten, wieder die Aufmerksamkeit auf den Atem zu legen. Dieser Vorgang soll freundlich und nicht-urteilend geschehen. Wenn Impulse betreffend dem Körper kommen, wie beispielsweise das Bein strecken, werden die Meditierenden zuerst gebeten, dem Impuls zu widerstehen. Erst wenn es gar nicht mehr geht, kann eine Positionsänderung, bewusst und achtsam, vollzogen werden. Wenn Meditierende die Achtsamkeit auf den Atem beherrschen, breiten sie ihre Aufmerksamkeit bewusst auf den Körper als Ganzes, auf Geräusche oder Gedanken und Gefühle aus.
- **Gehmeditation:** Wie es der Begriff an sich schon sagt, findet hier die Meditation im Gehen statt. Dabei wird die volle Aufmerksamkeit auf das Gehen und die damit einhergehenden Empfindungen gelenkt. Am Anfang dieser Praxis wird das Gehen extrem langsam vollzogen, um sich beispielsweise bewusst zu werden, wie es sich anfühlt, wenn das Bein gehoben wird. Wenn die Gedanken abschweifen, soll die Aufmerksamkeit auf das Atmen oder dem Gehen den Teilnehmenden helfen, wieder im Moment präsent zu sein.
- **Liebende-Güte-Meditation:** Diese Übung wird am Tag der Achtsamkeit eingeführt. Zuerst wird die Aufmerksamkeit auf den Atem gelenkt. Danach steht das Selbst im Zentrum und die Teilnehmenden versuchen, sich selbst gegenüber, freundliche und entgegenkommende Gefühle zu entwickeln. Diese Gefühle äusseren die

Teilnehmenden zuerst sich selbst gegenüber, dann einer nahestehenden Person und zuletzt einer Person, mit der die Praktizierenden Schwierigkeiten haben. Es soll bewusst ein Gefühl des Respekts und des Wohlwollens für diese schwierige Person erschaffen werden. Diese positiven Gefühle werden dann an grössere Personenkreise gerichtet. Am Schluss richteten die Praktizierenden wieder ihre Aufmerksamkeit dem Atem.

- **Bergmeditation:** Diese Meditation wird am Tag der Achtsamkeit eingeführt. Diese Art der Mediation verhilft den Praktizierenden, die richtige innere und äussere Mediationshaltung einzunehmen. Dabei wird eine Vorstellung eines Bergs erschaffen, wobei der Kopf als Gipfel, die Arme als Weichen und der untere Körper als breite Grundlage des Berges dienen.
- **Am Tag der Achtsamkeit** stehen die verschiedenen Mediationen, das Schweigen und kein Blickkontakt im Vordergrund. Während diesen Stunden werden Yoga, Sitzmeditation, Gehmeditation, die Liebende-Güte Mediation und die Bergmeditation vollzogen. Zuletzt findet eine Reflexion des Tages in der Gruppe statt.

Diese Übungen werden Woche für Woche einstudiert und aufgebaut. So kann beispielsweise die Woche drei so aussehen: Täglich abwechselnd Body-Scan und Hatha-Yoga und 15-20 Minuten Achtsamkeit auf den Atem. Weiter spielen noch die informalen Praktiken eine Rolle. Die Teilnehmenden werden aufgefordert, Routinehandlungen (wie der Abwasch, Zähneputzen) mit Achtsamkeit zu verrichten. Während einer Woche schreiben die Teilnehmenden jeweils jeden Tag auf, welches positives Ereignis (deren Körperempfindungen, Gedanken und Gefühle) sie erfahren haben (Kabat-Zinn, 2011).

Anhang B: Unterlagen IRADIS

**„Lueg zu dir“ 10 Schritte für psychische
Gesundheit****Schritt: Entspanne dich bewusst****Achtsamkeit**

Innehalten – einen Moment die Aufmerksamkeit von den äusseren Erlebnissen abwenden und sie nach innen richten. Eine am häufigsten zitierte Definition stammt von Jon Kabat Zinn.

Achtsamkeit bedeutet, auf eine bestimmte Weise aufmerksam zu sein: *bewusst und absichtsvoll*, im *gegenwärtigen Augenblick* und *ohne zu urteilen*. Diese Art der Aufmerksamkeit steigert das Gewahrsein und fördert die Klarheit sowie die Fähigkeit, die Realität des gegenwärtigen Augenblicks zu akzeptieren.

Sie macht uns die Tatsache bewusst, dass unser Leben aus einer Folge von Augenblicken besteht. Wenn wir in vielen dieser Augenblicke nicht völlig gegenwärtig sind, so übersehen wir nicht nur das, was in unserem Leben am wertvollsten ist, sondern wir erkennen auch nicht den Reichtum und die Tiefe unserer Möglichkeiten zu wachsen und uns zu verändern.

Achtsamkeit ist eine einfache und zugleich hochwirksame Methode, uns wieder in den Fluss des Lebens zu integrieren, uns wieder mit unserer Weisheit und Vitalität in Berührung zu bringen.

Quelle: Jon Kabat-Zinn, Im Alltag Ruhe finden, Seite 18

Durch regelmässiges üben gibt Achtsamkeit die Möglichkeit, sich aus dem Hamsterrad im Denken, Fühlen und Handeln zu befreien.

Die sieben Grundhaltungen der Achtsamkeit

Xing, Doris Kirch, 20.11.2013

ANFÄNGERGEIST

Oft sind wir nicht in der Lage, uns unvoreingenommen auf etwas einzulassen, weil uns unsere eigenen Erfahrungen im Wege stehen. Unser Gehirn checkt bei allem was wir erleben zunächst ab, ob das Erlebte bereits bekannt ist. Sobald es Ähnlichkeiten zu entdecken glaubt, werden die früher gemachten Erfahrungen auf die neue Situation im Hier und Jetzt projiziert. In weitgehender Ignoranz dessen, was im jeweiligen Moment tatsächlich präsent ist, wird uns auf diese Weise leicht ein "Kenne-ich-schon"- "Hatte-ich-schon"- "War-ich-schon-überall" vorgegaukelt. Wir glauben zu wissen, wie die Dinge sind. Im Anfängergeist halten wir den Geist frei von Erwartungen. Jenseits von dem, was wir zu wissen glauben, lassen wir uns vorurteilsfrei auf Personen, Dinge und Situationen ein, als erlebten wir sie zum ersten Mal. Diese innere Haltung ist von Offenheit, Neugier und Unvoreingenommenheit gekennzeichnet.

NICHT WERTEN

Diese Qualität wird entwickelt, indem man die Haltung eines unparteilichen Beobachters einnimmt. Man beobachtet mit Abstand die Neigung, innere Erfahrungen zu kategorisieren und blitzschnell in Schubladen von "angenehm" oder "unangenehm" verschwinden zu lassen – und/oder automatisch – unbewusst darauf zu reagieren. Der Lohn des Übens besteht darin, sich nicht mehr mit den Geschehnissen zu identifizieren und stattdessen mehr Objektivität, Situationsangemessenheit und Selbstbestimmtheit ins eigene Handeln zu bringen.

GEDULD

Eine geduldige, gelassene innere Haltung erkennt an, dass alles im Leben seine Zeit hat und dass sich alles entfaltet, wenn der richtige Moment dafür gekommen ist. In unserer täglichen Praxis bedeutet Gelassen sein, nicht sofort reaktiv auf alles anzuspringen, was uns begegnet, sondern innere Ruhe und Ausgeglichenheit zu kultivieren.

NICHT-STREBEN

Dieser Aspekt ist mit wenigen Worten schwer zu erklären. Er scheint einen Widerspruch in sich zu bergen, wenn er dazu auffordert, anzuerkennen, wie wir im gegenwärtigen Moment sind und wo wir uns befinden – ohne zu versuchen, irgendwo anders hinzugelangen. Er erscheint als Widerspruch, weil nur durch die Praxis der Achtsamkeit selbst erfahren werden kann, was es bedeutet, "ziellos zum Ziel zu gelangen". Auch wenn wir zum Beispiel das Ziel haben, gelassener und ruhiger zu werden, geht es darum, in der Meditation selbst absichtslos zu sein und die Dinge so anzuerkennen, wie sie gerade sind. Woanders hingelangen zu wollen, trägt uns davon in eine imaginäre Zukunft – und damit verlieren wir den einzigen Zeitpunkt, in dem wir wirklich etwas tun können: den gegenwärtigen Moment.

LOSLASSEN

Loslassen ist der Bruder von Nicht-Streben, denn unser Geist unterliegt der Angewohnheit sich an manchen Dingen festzuklammern und andere Dinge um jeden Preis zu vermeiden. Beide Gewohnheiten gelten in der Meditationspraxis als kontraproduktiv, weshalb das Nicht-Anhaften zu den sieben Grundhaltungen der Achtsamkeitspraxis gehört. Loslassen meint nicht wegwerfen. Es bedeutet, festgefahrene, verhärtete Ansichten, Denkmuster und Verhaltensweisen zu erkennen (und anzuerkennen) und ihnen keine weitere Bedeutung zuzumessen. Stattdessen wird der Geist rein gehalten für die urteilsfreie, ungetrübte Wahrnehmung des inneren und äusseren Geschehens im gegenwärtigen Moment.

ANERKENNEN/AKZEPTANZ

Dort zu beginnen wo wir sind, bedeutet zum Beispiel Verlust, Krankheit, Übergewicht oder eine

schwierige Lebenssituation anzuerkennen, wie sie ist. Anerkennen bedeutet nicht zwangsweise "gut finden". Es bedeutet, einem schmerzhaften Status quo nicht noch zusätzlich inneren Widerstand entgegenzusetzen und damit aufzuhören, unnötige Energie zu verpulvern, indem wir uns bemühen, runde Pfeiler in viereckige Löcher klopfen zu wollen. In der Haltung des Anerkennens hören wir auf, uns gegen das Sosein der Dinge aufzulehnen. Wir erkennen an, dass die Dinge sind, wie sie sind. Jenseits des Verstricktseins in Emotionen, Erwartungen und Widerstände gibt uns diese innere Haltung die Kraft und die Ruhe, die wir brauchen, um Wege zu beschreiten, die Dinge für uns zum Besseren zu wenden.

VERTRAUEN

Manche Menschen sind so vom Zuspruch und der Meinung anderer abhängig, dass sie verlernt haben, ihre innere Stimme zu hören, die ihnen sagt, was ihre eigene Realität und Wahrheit ist. Wenn wir Vertrauen entwickeln, orientieren wir uns nicht mehr blind an den Meinungen und Vorgaben anderer, sondern stärken zunehmend das Vertrauen in unsere eigene innere Weisheit.

*„Kreativität ist ein wichtiges Merkmal
eines ausgeglichenen Menschen.
Wer nur noch erledigt, abarbeitet und reagiert,
braucht definitiv eine Pause.“*

Ernst Pöppel aus: Stille ist wie Urlaub fürs Gehirn. Zeit Reisen 2010

Woche 1

Tagebuch angenehmer Ereignisse

Wende dich eine Woche lang täglich einer angenehmen Begebenheit zu, noch während sie geschieht. Halte später die Einzelheiten der Erfahrung fest. Benutze die untenstehende Liste als Gedankenstütze oder führe ein persönliches Tagebuch.

Wichtig: Reflektiere den Tag positiv und halte die Gedanken schriftlich fest.

| | <i>Welche Erfahrung habe ich gemacht?</i> | <i>War ich mir der angenehmen Erfahrung bewusst, als sie geschah?</i> | <i>Wie fühlte sich der Körper während der Erfahrung an? Beschreibe alle Empfindungen.</i> | <i>Welche Gedanken und Gefühle steigen jetzt beim Niederschreiben der Erfahrung in mir auf?</i> |
|-------------------|---|---|---|---|
| <i>Montag</i> | | | | |
| <i>Dienstag</i> | | | | |
| <i>Mittwoch</i> | | | | |
| <i>Donnerstag</i> | | | | |
| <i>Freitag</i> | | | | |
| <i>Samstag</i> | | | | |
| <i>Sonntag</i> | | | | |

Woche 2

Mit Stress umgehen

Stress wird von einer Person dann erlebt, wenn sie wahrnimmt, dass die Anforderungen einer Situation die persönlichen und sozialen Ressourcen, die sie zur Bewältigung dieser Situation zu aktivieren in der Lage ist, übersteigen. (*Richard Lazarus: Das Transaktionale Stressmodell*)

Achte auf innere Zeichen, insbesondere der Atem, die dir signalisieren, dass eine Situation stressvoll für dich ist:

Halte in der Situation inne, werde dir deiner Wahrnehmung bewusst (Wie geht mein Atem? Was fühle ich in meinem Körper? Was für Gedanken habe ich? Was kommen für Gefühle auf?) Verändere nichts, nimm alles so an wie es in diesem Augenblick gerade ist. Erlaube dir so eine umfassende Perspektive zu bekommen und (intuitiv) zu erfassen, was wirklich los ist. Erfasse was zu tun ist oder ob überhaupt etwas zu tun ist. Betrachte die Situation mit deinem *Anfängergeist*.

*Zwischen Reiz und Reaktion ist Raum.
In diesem Raum liegt unsere Freiheit,
weil er es uns ermöglicht,
uns für eine Reaktion zu entscheiden.
Durch unsere Reaktion können wir reifer werden
und haben Einfluss auf unser Glück.*

Quelle: MBSR, Die Kunst, das ganze Leben zu umarmen, Klett-Cotta, S. 161

Beobachtungen zur Stressreaktion

1. Mach eine Liste darüber, was du in deinem Leben als Stress empfindest.

Atembeobachtung (Sitzmeditation)

Nach einer Übungsanleitung von Jon Kabat-Zinn in „Gesund durch Meditation“

- | Setz dich bequem hin – so aufrecht und gleichzeitig so entspannt wie möglich.
- | Schliesse deine Augen, wenn du möchtest oder „schaue“ an einen fixen Punkt vor dir.
- | Richte deine Aufmerksamkeit auf den ein- und ausströmenden Atem.
- | Lasse nun deine Aufmerksamkeit dort ruhen, wo die Atemempfindungen am lebendigsten und auch am angenehmsten sind.
- | Beobachte deine Körperempfindungen bei jeder Einatmung und jeder Ausatmung. Nimm auch die Pausen zwischen Ein- und Ausatmung bewusst wahr.
- | Wenn du bemerkst, dass deine Gedanken wandern, nimm einfach wahr, was dich gerade beschäftigt und kehre dann wieder zum Atem zurück.
- | Kehre immer wieder zurück, auch wenn die Gedanken unzählige Male vom Atem abschweifen. Komm zurück, ohne dich dafür zu kritisieren oder ungeduldig zu werden – oder nimm wahr, wenn du das tust und achte wieder auf den Atem.

Übe dies täglich 5 bis 10 Minuten, ob du nun Lust hast oder nicht.

Erlaube dir diese kurze Zeit, um einfach „nur“ zu atmen und zu sein, ohne etwas Anderes tun zu müssen.

Beobachte, wie sich dies auf dein Erleben im Alltag auswirkt.



Quelle: pixabay.com

Woche 3

Innehalten

Übungsanleitung von Jon Kabat-Zinn „Im Alltag Ruhe finden“

- | Nimm eine entspannte Haltung ein, so entspannt wie es im Augenblick möglich ist und wenn du magst, schliesse die Augen.
- | Lass nun alles los und versuche den gegenwärtigen Augenblick voll und ganz, einschliesslich dessen was du fühlst oder denkst, wahrzunehmen und zu lassen wie es ist.
- | Atmen und loslassen – so gut es geht.
- | Erlaube dir einen Augenblick lang gar nichts zu verändern.
- | Atmen und loslassen – seinlassen.
- | Löse dich von der Vorstellung, dass in diesem Augenblick irgendetwas anders sein sollte.
- | Gib dir – deinem Herzen die Erlaubnis, diesen Moment genauso zu lassen wie er ist. Gestatte dir auch selbst genauso zu sein, wie du gerade bist.
- | Atmen und seinlassen.
- | Komm dann langsam mit der Aufmerksamkeit wieder zu deiner Umgebung und öffne die Augen.

Halte hin und wieder im Laufe des Tages inne und werde dir deines Atems bewusst. Gönnen dir die Zeit, diese ganz für dich zu nehmen.



Woche 4

Achtsamkeit im Alltag

Es gibt zwei verschiedene Arten der Wahrnehmung, der Autopilot und die Achtsamkeit. Im Autopiloten reagieren wir automatisch und unbewusst auf Situationen und wir sehen „nur“ mit einem engen Blickwinkel. Wenn unsere Wahrnehmung im Modus der Achtsamkeit ist, öffnet sich unser Blickwinkel, wir nehmen Situationen bewusst wahr und handeln kreativ.

| Autopilot | Achtsamkeit |
|-------------------------|--------------------|
| Unbewusst | Bewusst |
| Enger Blickwinkel | Weiter Blickwinkel |
| Automatisches Reagieren | Kreatives Handeln |

Mit der Praxis der Achtsamkeit erweitern wir unseren Blickwinkel und werden uns unserer automatischen Reaktionsweisen bewusst.

Achtsames TUN

Bevor du etwas tust, nimm dir vor, dass du dies ganz aufmerksam tun wirst und dir diese paar Minuten für dich selbst nimmst. Merke wie du die Tätigkeit vorbereitest, wie du in Bewegung kommst, wie sich die Bewegung anfühlt. Nimm genau wahr wie du ggf. den Gegenstand in die Hände nimmst, wie sich dieser anfühlt. Was riechst du? Wie fühlt sich der Gegenstand an? Richte deine Aufmerksamkeit einen Moment in deine Füße und nimm wahr wie du stehst. Nimm dir die Zeit wahrzunehmen wie es sich anfühlt da zu stehen und die Tätigkeit auszuüben. Lass alle deine Sinne an dieser Aktivität teilnehmen. Nimm bewusst die ganze Tätigkeit wahr. In jeder Facette und jedem Moment im gegenwärtigen Augenblick.

Abgelenkt sein und störende Gedanken sind ganz natürlich bei der Schulung von Achtsamkeit – gehören einfach mit dazu. Sobald du merkst, dass du abgeschweift bist, atme tief ein und aus und gehe mit der Aufmerksamkeit zurück zur Übung – dem achtsamen TUN.

Vielleicht findest du auch noch andere Tätigkeiten bei denen du achtsam sein üben kannst z. B. Spazieren gehen, Mitmenschen betreuen. Nimm deine Umgebung oder Mitmenschen aufmerksam wahr, betrachte und beobachte die Umgebung oder Mensch aufmerksam, achte auf Geräusche und Gerüche, nimm den Boden unter deinen Füßen, die Bewegungen, das Verhalten wahr.

Ein weiterer Schritt in die Achtsamkeit ist, wenn du die Sinne öffnest und alles *wertfrei* entgegennimmst. Nimm die Umgebung mit deinem *Anfängergeist* wahr.

Woche 5

36 Atemzüge mit eigener Umarmung

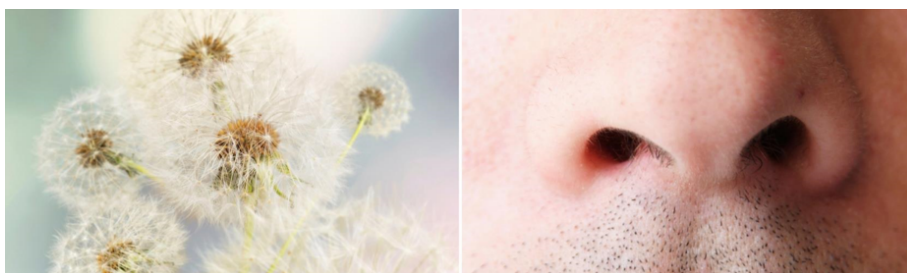
Jin shin jyutsu, 36 Atemzüge

- | Setze dich aufrecht aber möglichst entspannt auf einen Stuhl. Der Rücken sollte gerade sein. Schenke dir nun selbst eine grosse Umarmung. Platziere dabei die

Hände unterhalb der Achselhöhlen. Der Daumen liegt vorne am Brustkorb, die Finger seitlich am Körper.

- | Lasse die Schultern fallen. Löse jegliche Spannung im Körper, so gut es gerade möglich ist. Neige den Kopf ganz leicht nach vorne, sodass du sein Gewicht nicht spürst.
- | Schliesse die Augen und gehe mit deiner Aufmerksamkeit nach innen.
- | Atme ohne Anstrengung aus.
Du kannst beim Ausatmen alles mit hinaus lassen was jetzt gerade nicht wichtig ist. Lasse einfach alles los. Beim Ausatmen fließt die Lebensenergie vom Kopf bis zu den Zehen hinunter.
- | Atme ein. Versuche wahrzunehmen, wie der gereinigte Lebensatem in seiner ganzen Fülle in dich einströmt, wie du ihn geschenkt bekommst. Beim Einatmen fließt die Lebensenergie hinten im Körper von den Füßen hinauf bis zum Kopf.
- | Wenn störende Gedanken kommen, die dich vom bewussten Atmen wegziehen wollen, schenke diesen keine Aufmerksamkeit, lasse sie vorbeiziehen und komme wieder zum Atmen zurück.
- | Denke daran:
„Dort, wo meine Aufmerksamkeit ist, ist auch meine Kraft.“
- | Wenn ich meinen Gedanken Beachtung schenke, gebe ich Ihnen auch Kraft im Jetzt, denn das Atmen geschieht immer in diesem Moment. In diesem Moment kann ich einfach geschehen lassen was IST und zähle bis du 36 Atemzüge gemacht hast.

Sind dir 36 Atemzüge aneinander zu viel, teile diese auf in 4 x 9 Atemzüge.



Woche 6

Innehalten

Übungsanleitung von Jon Kabat-Zinn „Im Alltag Ruhe finden“

- | Nimm eine entspannte Haltung ein, so entspannt wie es im Augenblick möglich ist und wenn du magst, schliesse die Augen oder „schaue“ auf einen fixen Punkt.

- | Lass nun alles los und versuche den gegenwärtigen Augenblick voll und ganz, einschliesslich dessen was du fühlst oder denkst, wahrzunehmen und zu lassen wie es ist.
- | Atmen und loslassen – so gut es geht.
- | Erlaube dir einen Augenblick lang gar nichts zu verändern.
- | Atmen und loslassen – seinlassen.
- | Löse dich von der Vorstellung, dass in diesem Augenblick irgendetwas anders sein sollte.
- | Gib dir – deinem Herzen die Erlaubnis, diesen Moment genauso zu lassen wie er ist. Gestatte dir auch selbst genauso zu sein, wie du gerade bist.
- | Atmen und seinlassen.
- | Komm dann langsam mit der Aufmerksamkeit wieder zu deiner Umgebung und öffne die Augen.

Halte hin und wieder im Laufe des Tages inne und werde dir deines Atems bewusst. Gönn dir die Zeit, diese ganz für dich zu nehmen.



Quelle: pixabay.com

Woche 7

Geräusche

- | Finde eine bequeme Haltung, sitzend oder auf dem Bett liegend.
- | Sei dir deines Körpers so wie er liegt oder sitzt bewusst. Fühle ihn genau wie er ist, und lass deinen Körper entspannen (so gute es geht). Wenn du möchtest, schliesse die Augen.

- | Schenke jetzt den Geräuschen in deinem Körper Aufmerksamkeit.
- | Vielleicht hörst du deine Atemgeräusche oder ein Gurgeln.
- | Erzeuge keine Geräusche und stell dir auch keine vor. Höre vielmehr einfach der Stille zu, wenn du nichts hörst.
- | Jetzt weite deine Aufmerksamkeit auf Geräusche um dich herum aus, lausche auf die Geräusche, die innerhalb des Raumes auftreten oder die aus der näheren oder fernen Umgebung von draussen kommen.
- | Tue nichts, suche nicht nach besonderen Geräuschen. Sei vielmehr wie eine Antenne, die die Geräusche der Umgebung empfängt. Ohne Bewertung einfach entgegennehmen und lauschen.
- | Wenn du keine Geräusche empfängst, lausche der Stille.

Mach diese Übung auch draussen in der Natur, beim warten auf den Bus, im Stadtpark beim Spazieren gehen, usw.



Woche 8

Mit Achtsamkeit durch den Tag

Am Morgen, noch bevor du mit den gewohnten Tagesaktivitäten beginnst, nach dem Aufstehen oder noch im Bett liegend, gönne dir einige Momente, Körper und Atem bewusst wahrzunehmen. Erlaube allen Empfindungen so zu sein, wie sie gerade sind. Genau hier und jetzt, ohne dass du etwas verändern, verbessern oder korrigieren musstest.

Werde dir während des Tages immer wieder des Atems und der Körperempfindungen bewusst, und löse „extra“ Anspannungen. Du kannst dies tun, während du kochst, duschst, die Zähne putzt, vor dem Lift wartest, usw. Hierfür ist keine zusätzliche Zeit erforderlich.

Erlaube dir, die Freude in den kleinen Dingen des Lebens zu entdecken. Diese kleinen Dinge sind nicht so klein. Aus ihnen besteht der grösste Teil unseres Lebens. Und: jeder Augenblick unseres Lebens ist einmalig und kostbar.

Wenn du gehst, geh ab und zu absichtlich einige Schritte langsamer und werde dir deiner Haltung, des Kontakts der Füsse mit dem Boden, der Empfindung im Körper, des Atems bewusst.

Nimm dir Zeit, ab und zu ganz in Ruhe etwas zu essen oder zu trinken. Betrachte aufmerksam, was du isst, wie es riecht, wie es sich kaut und wie es schmeckt und gönne dir diese Zeit, in der du nichts Anderes tust als einfach nur zu essen.

Während des Tages, wenn du gerade mit einer zielorientierten Aktivität beschäftigt bist, wie z.B. lesen, aufräumen, am Computer arbeiten... erlaube dir, diese Tätigkeit für einige Momente zu unterbrechen. Setz dich bequem hin, schliesse evtl. die Augen, und gesteh dir zu, einfach einen Moment zu pausieren. Atme einige Male bewusst etwas langsamer und tiefer, und lass mit jeder Ausatmung eventuelle Sorgen oder Gedanken darüber, was du als nächstes tust, los.

Du kannst häufig wiederkehrende Geräusche in der Umgebung, wie z. B. das Klingeln des Telefons, das Rattern der Strassenbahn, das Knarren einer Tür, das Läuten der Kirchenglocken etc. zu einer Art Erinnerungsglocke werden lassen. Wann immer du das Geräusch wahrnimmst, verankere die Aufmerksamkeit ganz bewusst im gegenwärtigen Augenblick, indem du deinen Atem ein oder mehrere Atemzüge lang ganz ruhig betrachtest.

➔ Wann immer möglich, mach nur eine Sache auf einmal!

Wenn du beispielsweise in einer Warteschlange oder vor einer roten Ampel stehst, dann kannst du diese natürliche Pause nutzen, indem du deinen Atem spürst, die Haltung des Körpers, den Kontakt zum Boden, etc. Nimm wahr, was dir gerade durch den Kopf geht. Vielleicht bist du ungeduldig oder bereits im Geist in einer imaginären zukünftigen Situation. Nimm dies freundlich wahr und bringe deine Aufmerksamkeit zurück in den gegenwärtigen Moment, wobei der Atem und die Körperempfindung als Anker dienen.

Beende den Tag damit, einige Momente ruhig sitzend oder im Bett liegend nichts Anderes zu tun, als den ein- und ausströmenden Atem zu spüren. Wenn deine Aufmerksamkeit wandert, dann nimm wahr, was dir gerade durch den Kopf geht, und komm dann wieder sanft zurück zur Erfahrung des Atems im gegenwärtigen Augenblick.

3 wichtige Buchstaben: T U N

Die Übungen zu etwas Eigenem machen!

Es war einmal eine alte chinesische Frau, die zwei grosse Schüsseln hatte, die von den Enden einer Stange hingen, die sie über ihre Schultern trug.

Eine der Schüsseln hatte einen Sprung, während die andere makellos war und stets eine volle Portion Wasser fasste.

Am Ende der langen Wanderung vom Fluss zum Haus der alten Frau war die andere Schüssel jedoch immer nur noch halb voll.

Zwei Jahre lang geschah dies täglich: die alte Frau brachte immer nur anderthalb Schüsseln Wasser mit nach Hause.

Die makellose Schüssel war natürlich sehr stolz auf ihre Leistung, aber die arme Schüssel mit dem Sprung schämte sich wegen ihres Makels und war betrübt, dass sie nur die Hälfte dessen verrichten konnte, wofür sie gemacht worden war. Nach zwei Jahren, die ihr wie ein endloses Versagen vorkamen, sprach die Schüssel zu der alten Frau:

„Ich schäme mich so wegen meines Sprunges, aus dem den ganzen Weg zu deinem Haus immer Wasser läuft.“ Die alte Frau lächelte. „Ist dir aufgefallen, dass auf deiner Seite des Weges Blumen blühen, aber auf der Seite der anderen Schüssel nicht?“

Ich habe auf deiner Seite des Pfades Blumen gesät, weil ich mir deines Fehlers bewusst war. Nun giesst du sie jeden Tag, wenn wir nach Hause laufen. Zwei Jahre lang konnte ich diese wunderschönen Blumen pflücken und den Tisch damit schmücken. Wenn du nicht genau so wärest, wie du bist, würde diese Schönheit nicht existieren und unser Haus beehren.“

Jeder von uns hat seine ganz eigenen Macken und Fehler, aber es sind die Macken und Sprünge, die unser Leben so Interessant und lohnenswert machen.

Quelle unbekannt



Quelle: pixabay.com

In diesem Sinne: Gutes Gelingen

Anhang C: Angaben zu den Studien über die neurobiologischen Befunde

| | | |
|----------------------|--|---|
| | Hölzel et al. (2011) | Santarencchi et al. (2014) |
| N (am Schluss) | 16 MBSR Teilnehmende (10 weiblich, 6 männlich) und 17 Personen in der Kontrollgruppe | 23 MBSR Teilnehmende (12 weiblich, 11 männlich), 22 Personen in der Kontrollgruppe |
| Gesundheitszustand | Psychisch und physisch gesund, keine Medikamente | Keine psychischen und physischen Probleme |
| Meditation | Kein Meditationskurs in den letzten 6 Monaten, nicht mehr als 4 Kurse in den letzten 5 Jahren oder nicht mehr als 10 Kurse im Leben | Keine Meditationserfahrung |
| Kurs Ablauf | Originalprogramm nach Kabat-Zinn (1990) | Originalprogramm nach Kabat-Zinn (1990) |
| Erhebungsinstrumente | <ul style="list-style-type: none"> • Five Facet Mindfulness Questionnaire (FFMQ; Baer, Smith, Hopkins, Krietemeyer & Toney., 2006) • MRI | <ul style="list-style-type: none"> • MRI • Toronto Alexithymia Scale (Bagby, Parker & Taylor, 1994) • Penn State Worry Questionnaire (Meyer, Miller, Metzger & Borkovec, 1990) • State-Trait Anxiety Inventory – Form Y (Vigneau & Cormier, 2008) • Beck Depression Inventory II (Beck, Steer, Ball & Ranieri, 1996) • Mindful Attention Awareness Scale (Brown & Ryan, 2003) |
| Erhebung | Pre- und Posterhebung | Pre- und Posterhebung |

Zu beachten ist, dass lediglich die MRI Daten in der vorliegenden Arbeit berücksichtigt wurden.

Anhang D: Angaben zu den Studien über die psychologischen Befunde

| | Birnie, Speca & Carlson (2010) | Bergen-Cico, Possemato & Cheon (2013) |
|----------------------|---|---|
| N (am Schluss) | 51 Teilnehmende des MBSR Kurses (35 weiblich, 16 männlich), keine Kontrollgruppe | 72 Teilnehmende (58 weiblich, 14 männlich) und 47 Personen in der Kontrollgruppe |
| Gesundheitszustand | keine Medikamente | Keine psychischen und physischen Probleme |
| Kurs Ablauf | Acht Wochen und pro Sitzung jeweils 90 Minuten. Achtsamkeitsbasierte Meditation stand dabei im Fokus. Des Weiteren wurden die Teilnehmenden beispielsweise über die Symptome von Stress und wie dies die Emotionen, Kognitionen und das Verhalten beeinflussen, aufgeklärt | Der Kurs dauerte fünf Wochen, pro Woche wurde eine Stunde praktiziert und eine Stunde über wichtige Themen der Achtsamkeit diskutiert |
| Erhebungsinstrumente | <ul style="list-style-type: none"> • Self- Compassion Scale (SCS; Neff, 2003) misst Selbstmitgefühl durch sechs Subskalen • Interpersonal reactivity Index (IRI, Davis, 1983) erhebt die kognitiven und emotionalen Komponenten der Empathie • Mindful Attention Awareness Scale (MAAS; Brown & Ryan, 2003) untersucht die Achtsamkeit und Aufmerksamkeit im gegenwärtigen Moment • Symptoms of Stress Inventory (SOSI; Leckie und Thompson, 1979) untersucht Stress • Profile of Mood States (POMS; McNair et al., 1971) dient zur Untersuchung von Stimmungszuständen sowie Stimmungsänderungen. • Das Instrument, Functional Assessment of Chronic Illness Therapy-Spiritual Well Being (FACIT-Sp; Peterman et al., 2002) misst die Spiritualität. | <ul style="list-style-type: none"> • Kentucky Inventory of Mindfulness Skills (KIMS; Baer et al., 2004) Fragebogen misst die Achtsamkeit. • Philadelphia Mindfulness Scale (PHML; Cardaciotto et al., 2008) misst die Achtsamkeit • Self-compassion Scale (SCS; Neff, 2003) misst das Selbstmitgefühl • Spielberger State-Trait Anxiety Inventory-Trait Form Y-2 (STAI-T, Spielberger et al., 1983) misst die Trait Angst |

| | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|
| Erhebung | Pre- und Posterhebung | Pre- und Posterhebung |
|----------|-----------------------|-----------------------|

Anhang E: Leitfaden Mitarbeitende

Ready to take off?

- Anredeform klären
- Kurze Beschreibung des Interviewablaufs und der ungefähren Dauer
- Einverständnis zur Tonaufnahme holen
- Vorstellung (Wer bin ich, was studiere ich, was mache ich hier)
- Nochmals auf die Vertraulichkeit der Daten hinweisen

Datum:

Interviewcode:

Eröffnung:

Vielen Dank, dass Sie sich für dieses Interview bereiterklärt haben. Ich werde Ihnen einige Fragen stellen, aber keine Sorge, Sie werden hier nicht getestet. Es gibt daher keine richtigen oder falschen Antworten.

Meine Arbeit befasst sich damit, welche Veränderungen bei Ihnen als Mitarbeitenden, durch die Achtsamkeitstrainings, erreicht werden konnten. Dabei werden im Speziellen die Veränderungen bezüglich der **Achtsamkeit, dem Stress und dem Selbsterleben** erfragt. Dabei ist es hilfreich, wenn Sie sich jeweils überlegen, wie das Erfragte jeweils vor der Achtsamkeitstrainings war.

Haben Sie noch Fragen?

**Leitfrage
(Erzählaufforderung)**

**Check – Wurde das
erwähnt?
Memo für Nachfragen**

Konkrete Fragen

**Aufrechterhaltungs- &
Steuerungsfragen**

| | | | |
|---|---------------------|---|--|
| <p><u>Allgemeine Fragen</u></p> <p><i>(direkt zu den konkreten Fragen)</i></p> | <p>Wohlbefinden</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Wie würden Sie Ihr allgemeines Wohlbefinden, von einer Skala 1-10, beschreiben? 2. Hat sich dieses Wohlbefinden seit der Achtsamkeitstrainings verändert? | <p>→ Wenn ja: inwiefern hat sich das Wohlbefinden verändert?</p> |
|---|---------------------|---|--|

Übergang:
 Ich starte nun mit dem inhaltlichen Teil des Interviews. Im ganzen Interview geht es um Ihre persönliche Einschätzung. Die nächsten Fragen wurden zur Thematik **Achtsamkeit im Arbeitsalltag** formuliert.

| | | | |
|---|--|---|---|
| <p><u>Achtsamkeit</u></p> <p>Wie äussert sich die Achtsamkeit in Ihrem Arbeitsalltag? Versuchen Sie diese Erfahrungen möglichst genau zu erläutern.</p> | <p><u>Beobachten (1, 2)</u></p> <p>Hilfestellung: <i>Empfindungen bei verrichten einer Arbeit (Tippen am PC, Achten auf Geräusch im Büro, Auswirken von Gefühlen/Gedanken auf Verhalten</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Was kommt Ihnen in Bezug auf Beobachtungen während ihrem Arbeitsalltag, betreffend Ihren Gedanken, Gefühlen und Empfindungen in den Sinn? <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Inwiefern hat sich dies seit den Achtsamkeitstrainings verändert? 2. Welche Beobachtungen haben Sie bezüglich des Einflusses der Gedanken, Empfindungen und Gefühle auf Ihr Arbeitsverhalten gemacht? <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Inwiefern hat sich dies seit den Achtsamkeitstrainings verändert? | <p>→ Hätten Sie dazu ein konkretes Beispiel?</p> <p>→ Hätten Sie dazu ein Beispiel aus Ihrem Arbeitsalltag?</p> |
| <p><u>Beschreiben (3)</u></p> | | | |

*Reminder: Blatt
Achtsamkeit*

| | | |
|--|---|---|
| <p>Hilfestellung: <i>wenn viel Arbeit ansteht, in schwierige Situation/Aufgabe, wenn Sie verärgert sind, Feierabend</i></p> | <p>3. Welche Gefühle, Gedanken und Empfindungen sind Ihnen während dem Arbeitsalltag besonders aufgefallen?</p> | |
| <p><u>Mit Aufmerksamkeit Handeln (4,5)</u></p> | <p>3.1 Inwiefern hat sich dies seit den Achtsamkeitstrainings verändert?</p> | <p>→ Wie zeigt sich diese Aufmerksamkeit konkret?</p> |
| <p>Hilfestellung: <i>Abschweifen der Gedanken, Tagträume, Ablenkung, automatisch funktionieren</i></p> | <p>4. Wenn Sie einen typischen Arbeitstag rekonstruieren, inwieweit verrichten Sie ihre Arbeit mit Aufmerksamkeit?</p> | |
| | <p>4.1 Inwiefern hat sich dies seit den Achtsamkeitstrainings verändert?</p> | |
| | <p>5. Wie zeigt sich die Bewusstheit (Deautomatisierung) in Ihren Handlungen?</p> | <p>→ Inwiefern äussert sich dies?</p> |
| <p><u>Akzeptieren ohne Bewertung Nicht-Urteilen (6)</u></p> | <p>5.1 Inwiefern hat sich dies seit den Achtsamkeitstrainings verändert?</p> | |
| <p>Hilfestellung: <i>Kritik, Urteilen, Bewerten von Gefühlen, Gedanken</i></p> | <p>6. Wenn Sie während der Arbeit abschweifen, wie gehen Sie damit um?</p> | <p>→ Hätten Sie ein Beispiel?</p> |
| <p><u>Nichtreaktivität (7)</u></p> | <p>6.1 Inwiefern hat sich dies seit den Achtsamkeitstrainings verändert?</p> | |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | <p>+ Akzeptanz negativer Basisemotionen (Selbsterleben) Hilfestellung: <i>Wahrnehmen ohne sofortige Reaktion, Abstand</i></p> | <p>7. Wie gehen Sie mit negativen Gedanken, Gefühlen und Empfindungen im Arbeitsalltag um?</p> <p>7.1 Inwiefern hat sich dies seit den Achtsamkeitstrainings verändert?</p> | <p>→ Kommt Ihnen da ein spezifisches Beispiel in den Sinn?</p> |
|--|---|--|--|

Übergang:
 Nun ist eine Vorstellung Ihrer Sichtweise auf die Achtsamkeit vorhanden. Mit den folgenden Fragen möchte ich mehr über die Thematik **Stress** im Arbeitsalltag erfahren.

| | | | |
|--|---|---|---|
| <p><u>Stress</u></p> <p>Wenn Sie die Lage von vor der Achtsamkeitstrainings hin zur Gegenwart vergleichen, hat sich etwas in ihrem Arbeitsalltag im Bereich des Stresses und den Umgang damit, verändert?</p> <p><i>Reminder: Blatt Stress</i></p> | <p><u>Selbstmanagement (2,3,4)</u> <i>Äussere Bedingungen</i> Hilfestellung: <i>zu viel Arbeit, Zeitdruck, Störungen, Anforderungen</i></p> <p><i>Innere Stressverstärker</i> Hilfestellung: <i>Ungeduld, Perfektionismus, Selbstüberforderung, Kontrolle</i></p> <p><i>Stressreaktion</i></p> | <p>1. Wie würden Sie Ihr Stresslevel in den letzten Wochen, von einer Skala 1-10 einschätzen?</p> <p>2. Welche äusseren Bedingungen führen bei Ihnen, im Arbeitsalltag, zu Stress?</p> <p>2.1 Inwiefern hat sich dies seit den Achtsamkeitstrainings verändert?</p> <p>3. Welche persönlichen Bedingungen führen</p> | <p>→ Können Sie ein Beispiel nennen?</p> <p>→ Hätten Sie dazu ein konkretes Beispiel?</p> <p>→ Woran erkennen Sie diese</p> |
|--|---|---|---|

| | | | |
|--|--|---|--|
| | <p><i>Körper, Emotionen, Verhalten</i></p> <p><u>Stresssituation (5,6)</u> (agieren nicht reagieren, Disidentifikation)</p> <p>Hilfestellung: <i>Innehalten, Abstand nehmen, Beobachten</i></p> <p>Hilfestellung: <i>Verhalten (Hastig, schnell Essen, Pausen abkürzen), Körper (Herzschlag, Muskelanspannung, schneller Atem), Kognitionen (Nervosität, Angst, Hilflosigkeit)</i></p> <p><u>Selbstwirksamkeitserwartung (7)</u> Hilfestellung: <i>Mut zureden, daran glauben, zuerst selbständig versuchen</i></p> | <p>bei Ihnen, im Arbeitsalltag, zu Stress?</p> <p>3.1 Inwiefern hat sich dies seit den Achtsamkeitstrainings verändert?</p> <p>4. Welche Reaktion auf Stress, betreffend Gefühle, Gedanken, Empfindungen und Verhalten können Sie im Arbeitsalltag erkennen?</p> <p>4.1 Inwiefern hat sich dies seit den Achtsamkeitstrainings verändert?</p> <p>5. Wie gehen Sie in einer stressigen Situation vor?</p> <p>5.1 Inwiefern hat sich dies seit den Achtsamkeitstrainings verändert?</p> | <p>Reaktion?</p> <p>→ Hätten Sie dazu ein konkretes Beispiel?</p> <p>→ Hätten Sie dazu ein konkretes Beispiel?</p> |
|--|--|---|--|

6. **Woran erkennen Sie automatische Stressreaktionen während ihrem Arbeitsalltag?**

7. **Haben Sie das Gefühl, Sie können schwierige oder stressige Situationen in ihrem Arbeitsalltag, aus eigener Kraft bewältigen?**

7.1 Inwiefern hat sich dies seit den Achtsamkeitstrainings verändert?

Übergang:

Ich habe nun ein Verständnis über Ihr Stresserleben. Als nächstes werden wir über **das Selbsterleben** sprechen. Dabei wird das Spektrum nun auch auf ihren **Alltag** erweitert. Das heisst Sie können von Ihren Erlebnissen im Alltag- sowie im Erwerbsleben erzählen.

| | | | |
|---|---|--|---|
| <p><u>Selbsterleben</u></p> <p>Wenn Sie die Lage von vor den Achtsamkeitstrainings hin zur Gegenwart vergleichen, hat sich etwas in der Wahrnehmung Ihrer Selbst verändert?</p> | <p><u>Selbst als vergänglich (1,2)</u> Hilfestellung: <i>Das Ich verändert sich durch die Umwelt, keine Identifikation mit eigenen Gedanken, Emotionen</i></p> <p><u>Neue Erlebnisse verarbeiten ohne den Miteinbezug der Vergangenheit (3)</u> Hilfestellung: <i>jede Situation neu bewerten, Unterscheidung zwischen eigenen Gedanken/Gefühlen und der Situation</i></p> <p><u>Beobachterperspektive (4)</u> Hilfestellung: <i>Abstand zu Gefühlen/Gedanken nehmen, neutrale Betrachtung</i></p> <p><u>Positive Neubewertung (5, 6)</u> Hilfestellung: <i>aus herausfordernden Situationen lernen, negative Einschätzungen positiv bewerten</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Wie hat sich die Wahrnehmung Ihres Selbst verändert? 2. Wie verarbeiten Sie neue Situationen? <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Inwiefern hat sich dies seit den Achtsamkeitstrainings verändert? 3. Inwiefern werden neue Situationen in ihrem Leben von Unbehagen begleitet? <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Inwiefern hat sich dies seit den Achtsamkeitstrainings verändert? 4. Beobachten Sie Ihre Gefühle, Handlungen oder Gedanken von aussen? <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Inwiefern hat sich dies seit den Achtsamkeitstrainings verändert? 5. Konnten Sie Ihre Einschätzung, | <p>→ Wie zeigt/zeigen sich diese Veränderung(en)?</p> <p>→ Können Sie dazu ein Beispiel machen?</p> <p>→ Kommt Ihnen da eine konkrete Situation in den Sinn?</p> <p>→ Können Sie dazu ein Beispiel machen?</p> <p>→ Kommt Ihnen da eine konkrete Situation in den Sinn?</p> |
|---|---|--|---|

*Akzeptanz negativer
Basisemotionen in Sparte
Nichteraktivität*

**bezüglich einer stressigen
Situation, neu bewerten?**

**6. Wenn ja: Hat diese neue
Einschätzung eine
Veränderung bewirkt?**

Übergang:

Nun sind wir am Ende des Interviews. Vielleicht gibt es aber noch etwas, das nicht angesprochen wurde und Ihnen in Bezug auf dieses Thema jedoch wichtig ist. Falls ja, können Sie dies nun anbringen.

Teil 7 Abschluss

Für die Teilnahme Bedanken

Vielen Dank für die Teilnahme und die Zeit die Sie uns zur Verfügung gestellt haben.

Regenschirm übergeben

Als Dank für Ihre Zusammenarbeit möchte ich Ihnen ein kleines Dankeschön übergeben.

Anhang F: Interviewleitfaden Führungspersonen

Ready to take off?

- Anredeform klären
- Kurze Beschreibung des Interviewablaufs und der ungefähren Dauer
- Einverständnis zur Tonaufnahme holen
- Vorstellung (Wer bin ich, was studiere ich, was mache ich hier)
- Nochmals auf die Vertraulichkeit der Daten hinweisen

Datum:

Interviewcode:

Eröffnung:

Vielen Dank, dass Sie sich für dieses Interview bereiterklärt haben. Ich werde Ihnen einige Fragen stellen, aber keine Sorge, Sie werden hier nicht getestet. Es gibt daher keine richtigen oder falschen Antworten.

Meine Arbeit befasst sich damit, welche Veränderungen bei Ihren Mitarbeitenden, durch die Achtsamkeitstrainings, erreicht werden konnten. Dabei werden im Speziellen die Veränderungen bezüglich **der Achtsamkeit, dem Stress und der Leistung** erfragt. Dabei dienen Sie als Beobachter. Es ist hilfreich, wenn Sie sich jeweils überlegen, wie das Erfragte jeweils vor den Achtsamkeitstrainings war.

Haben Sie noch Fragen?

**Leitfrage
(Erzählaufforderung)**

**Check – Wurde das erwähnt?
Memo für Nachfragen**

Konkrete Fragen

**Aufrechterhaltungs-
& Steuerungsfragen**

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p><u>Allgemeine Fragen</u></p> <p><i>(direkt zu den konkreten Fragen)</i></p> | <p>Integration der Achtsamkeitstrainings im Unternehmen</p> <p>Nutzen der Achtsamkeitstrainings</p> <p>Allgemeine Veränderungen der Mitarbeitenden</p> | <p>1. Wie haben Sie die Achtsamkeitstrainings im Unternehmen integriert?</p> <p>2. Worin sehen Sie als Führungsperson den Nutzen der Achtsamkeitstrainings?</p> <p>3. Welche Veränderungen sehen Sie durch die Achtsamkeitstrainings bei Ihren Mitarbeitenden?</p> | <p>→ Hätten Sie dazu ein konkretes Beispiel aus dem Arbeitsalltag?</p> |
|---|--|--|--|

Übergang:

Ich starte nun mit dem inhaltlichen Teil des Interviews. Im ganzen Interview geht es um Ihre persönliche Wahrnehmung. Die nächsten Fragen wurden zur Thematik **Achtsamkeit im Arbeitsalltag** formuliert.

Achtsamkeit

Norina Maissen

Wie äussert sich die Achtsamkeit bei Ihren Mitarbeitenden im Arbeitsalltag? Versuchen Sie diese Erfahrungen möglichst genau zu erläutern.

Reminder: Blatt Achtsamkeit

Beschreiben (1)

Hilfestellung: sind MA in der Lage, ihre Gedanken und Gefühle zu beschreiben. Bachelor-Thesis Bspw. in einer Interaktion mit Kunden/Patienten oder Besprechung, in schwierigen Situationen, klare Emotionen/Gedanken beschreiben

Mit Aufmerksamkeit Handeln (2,3)

Hilfestellung: Tagträumen, abwesend, Ablenkung in Besprechungen, «eine Sache nach der andern machen»

Akzeptieren ohne Bewertung (4)

Hilfestellung: Bewertungen von Mitmenschen, Ergebnissen, Aufgaben oder des Selbst, Kritik oder «es ist nun so, was machen wir nun?», bspw. in einer Interaktion

Nichtreaktivität (5)

Hilfestellung: Abstand zwischen Reiz (bspw. im Gespräch, Telefon, Kundenkontakt) und situationsmässige Reaktion

(Beobachten kann nicht erfragt werden)

1. Wie hat sich das Beschreiben von Gedanken, Gefühlen und Empfindungen bei Ihren Mitarbeitenden verändert?

→ Hätten Sie dazu ein Beispiel aus⁸⁵ Ihrem Arbeitsalltag?

2. Wie zeigt sich die Aufmerksamkeit im Handeln bei ihren Mitarbeitenden?

2.1 Inwiefern hat sich dies seit den Achtsamkeitstrainings verändert?

3. Inwiefern steht Multitasking bei Ihnen im Unternehmen an der Tagesordnung?

→ Wie zeigt dieses Multitasking konkret?

3.1 Inwiefern hat sich dies seit den Achtsamkeitstrainings verändert?

4. Wie hat sich das Urteilen gegenüber Handlungen bei Ihren Mitarbeitenden verändert?

→ Inwiefern äussert sich dies?

5. Konnten Sie beobachten, dass Ihre Mitarbeitenden in belastenden Situationen, zuerst einmal innehalten?

→ Hätten Sie dazu ein konkretes Beispiel?

5.1 Inwiefern hat sich dies seit den Achtsamkeitstrainings verändert?

Übergang:
 Nun ist eine Vorstellung Ihrer Sichtweise auf die Achtsamkeit Ihrer Mitarbeitenden vorhanden. Mit den folgenden Fragen möchte ich mehr über die Thematik **Stress im Arbeitsalltag** erfahren.

| | | | |
|--|---|--|--|
| <p>Stress</p> <p>Wenn Sie die Lage von vor den Achtsamkeitstrainings hin zur Gegenwart vergleichen, hat sich etwas bei Ihren Mitarbeitenden im Verhalten bezüglich des Stresses verändert?</p> | <p><u>Stresssituation/ Stressreaktion (1)</u> Hilfestellung: <i>Beim Kontakt mit anderen Menschen, zuerst überlegen, dann handeln, sich nicht von den Emotionen/Stressoren leiten lassen</i></p> <p><u>Selbstmanagement (2)</u> Hilfestellung: <i>Äussere Bedingungen die zum Stress führen bei den MA, innere Bedingungen (wie Kontrolle, Perfektionismus abgenommen?)</i></p> | <p>1. Wie nehmen Sie das Verhalten Ihrer Mitarbeitenden in einer stressigen Situation wahr?</p> <p>1.1 Worin sehen Sie Unterschiede zu vor den Achtsamkeitstrainings?</p> <p>2. Konnten Sie beobachten, ob ihre Mitarbeitende sich weniger stressen lassen?</p> <p>2.1 Inwiefern hat sich dies seit den Achtsamkeitstrainings verändert?</p> | <p>→ Können Sie dabei ein konkretes Beispiel erläutern?</p> <p>→ Hätten Sie dazu ein konkretes Beispiel?</p> |
| <p><i>Reminder: Blatt Stress</i></p> | <p><u>Selbstwirksamkeitserwartung (3)</u> Hilfestellung: <i>bei einer herausfordernden Situation selbständig planen und ausführen, erst beim Scheitern nach Unterstützung suchen</i></p> | <p>3. Greifen Ihre Mitarbeitende in schwierigen oder stressigen Situationen <u>direkt</u> auf Sie oder andere zurück?</p> <p>3.1 Inwiefern hat sich dies seit den Achtsamkeitstrainings verändert?</p> | <p>→ Hätten Sie dazu ein Beispiel?</p> |

Übergang:
 Ich habe nun ein Verständnis das Verhalten ihrer Mitarbeitenden bezüglich des Stresses. Als nächstes werden wir über **die Leistung Ihrer Mitarbeitenden** sprechen.

Leistung

Wenn Sie die Lage von vor den Achtsamkeitstrainings hin zur Gegenwart vergleichen, inwiefern hat sich in der Leistung Ihrer Mitarbeitenden etwas verändert?

Kommunikation (1)

Hilfestellung: *aussprechen lassen, kurze Pause bevor Antwort kommt, auf Partner eingehen, jedoch auch eigene Sichtweise einbringen*

1. Wenn Sie an eine Besprechung denken, wie würden Sie die Kommunikation Ihrer Mitarbeitenden miteinander beschreiben?

1.1 Inwiefern hat sich dies in den seit den Achtsamkeitstrainings verändert?

→ Hätten Sie dazu ein konkretes Beispiel?

Motivationsfähigkeit / Sinnhaftigkeit (2)

Hilfestellung: *motiviert, Energie, auch in schwierigen Situationen, sehen sich als wichtiges Glied des Unternehmens*

2. Inwiefern verspüren Sie eine erhöhte Motivation bei den Mitarbeitenden?

2.1 Inwiefern hat sich dies in den seit den Achtsamkeitstrainings verändert?

→ Hätten Sie dazu ein konkretes Beispiel?

Belastungsgrenzen (3)

Hilfestellung: *klare Kommunikation bspw. bei zu hohem Druck, priorisieren der Aufgaben, Erholung/Pausen*

3. Wie verhalten sich Ihre Mitarbeitenden bei hohem Arbeitsdruck?

3.1 Inwiefern hat sich dies seit den Achtsamkeitstrainings verändert?

→ Hätten Sie dazu ein konkretes Beispiel?

Kreativität/ systemische Lösungen (4)

Hilfestellung: *verschiedene/andere Herangehensweise an die Aufgaben/Tätigkeiten, sehen das «grosse Ganze», sehen Risiken oder Gefahren*

4. Wie gehen Ihre Mitarbeitende an herausfordernde Aufgaben oder Probleme heran?

4.1 Inwiefern hat sich dies seit den Achtsamkeitstrainings verändert?

→ Hätten Sie dazu ein konkretes Beispiel?

Volle Aufmerksamkeit

Hilfestellung: *weniger ablenken lassen von Störvariablen, eine Aufgabe nach der anderen»*

5. Inwiefern widerspiegelt sich die volle Aufmerksamkeit in der Arbeit Ihrer Mitarbeitenden?

→ Hätten Sie dazu ein konkretes Beispiel?

Übergang:

Nun sind wir am Ende des Interviews. Vielleicht gibt es aber noch etwas, das nicht angesprochen wurde und Ihnen in Bezug auf dieses Thema jedoch wichtig ist. Falls ja, können Sie dies nun anbringen.

Teil 7 Abschluss

Für die Teilnahme Bedanken

Vielen Dank für die Teilnahme und die Zeit die Sie mir zur Verfügung gestellt haben.

«Merci» übergeben

Als Dank für Ihre Zusammenarbeit möchte ich Ihnen ein kleines Dankeschön (Regenschirm Iradis) übergeben.

Anhang G: Hilfsblatt Achtsamkeit

ACHTSAMKEIT:

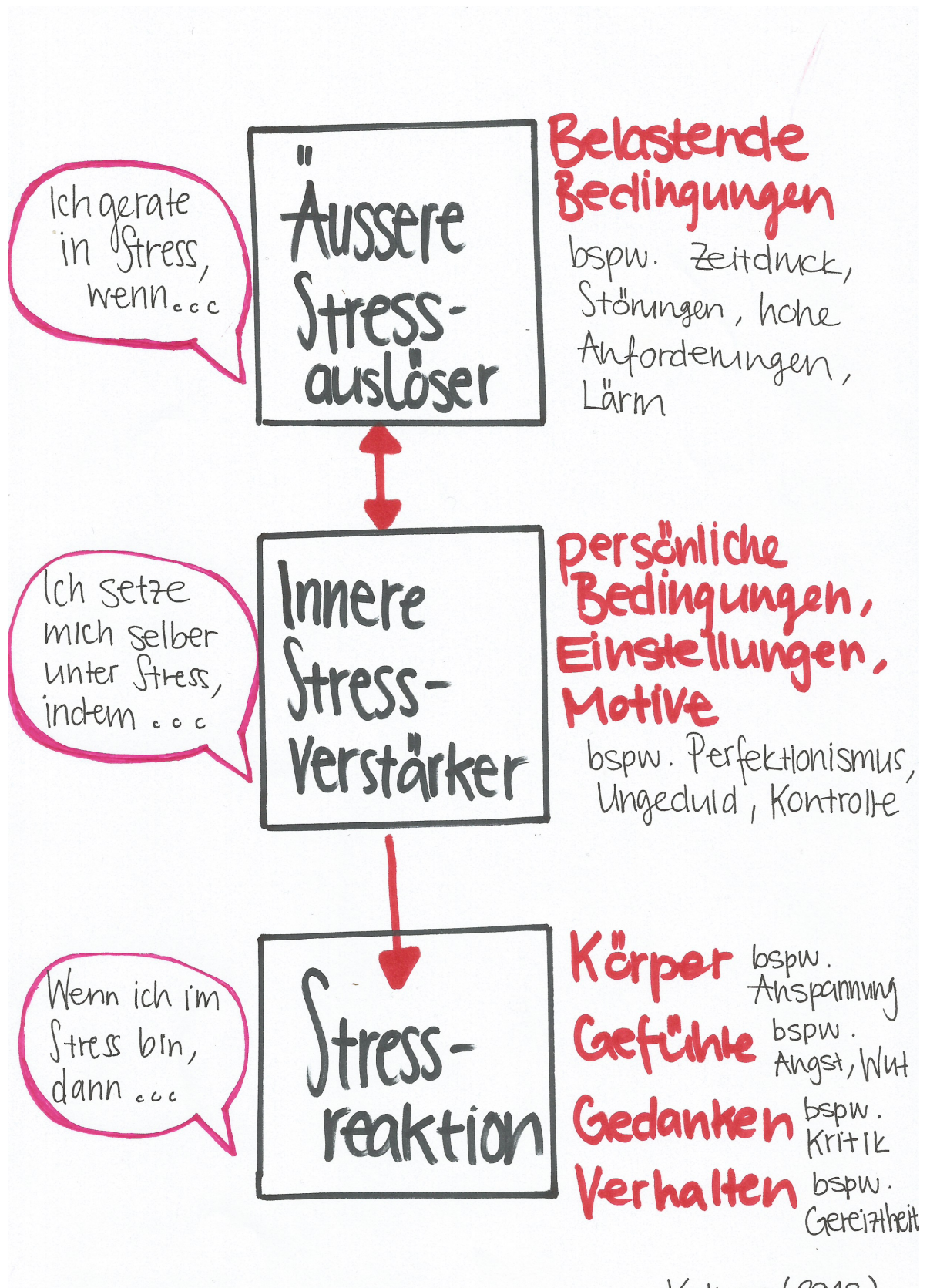
- Beschreiben
- Beobachten
- Aufmerksamkeit
- Akzeptanz
- Nichtreaktivität

Gefühle

→ Gedanken

Körperempfindungen

Anhang H: Hilfsblatt Stress



Anhang I: Kategoriensystem Mitarbeitende

| Hauptkategorie | Subkategorie | Definition | Ankerbeispiele |
|---------------------|---|--|---|
| Wohlbefinden | Allgemeines Wohlbefinden | Hierzu gehören alle Nennungen, die das momentane Wohlbefinden auf einer Skala von 1 bis 10 beschreiben. | «Jetzt gerade? Ich habe einen Unfall gemacht, darum weniger. Also abgesehen von dem, würde ich schon sagen eine 8/9. Und mit dem würde ich so sagen 4/5, so.» (Int.MA01) |
| | Veränderung des Wohlbefindens | Nennungen, die Aufschluss über die Veränderung des Wohlbefindens durch die Achtsamkeitstrainings geben. | «Ja, vielleicht von 7 auf 8. ich war schon vor dem Achtsamkeitstraining sehr zufrieden mit mir selber, mit der Umwelt. Wahrscheinlich auch schon achtsam, aber nicht bewusst achtsam unterwegs.» (Int.MA04) |
| Achtsamkeit | Beobachtungen der Gedanken, Gefühle und Empfindungen im Arbeitsalltag | Aussagen darüber, welche Beobachtungen die Befragten in Bezug auf Gedanken, Gefühle und Empfindungen im Arbeitsalltag gemacht haben und die zeigen, ob sich diese durch die Achtsamkeitstrainings verändert haben. | «Ja, zum Beispiel heute morgen, eben, durfte man nicht dazwischen gehen bei diesen Prüfungen. Und dann die eine Situation, da musste ich mich wirklich zurücknehmen. Nein, du darfst es jetzt zwar von aus anschauen, aber jetzt lässt du, darfst du nichts dazwischen sagen.» (Int.MA03) |
| | Beobachtungen, wie die Gedanken, Gefühle und Empfindungen das Verhalten im Arbeitsalltag beeinflussen | Dazu gehören alle Beobachtungen der Befragten, welche beschreiben, wie Gedanken, Gefühle und Empfindungen das Verhalten im Arbeitsalltag beeinflussen und die zeigen, ob sich diese durch die Achtsamkeitstrainings verändert haben. | «Ich meine, wenn es einem selber gut geht, wenn man gute Gedanken hat, dann ist man viel offener und viel, dann ist man auch viel kooperativer mit den Menschen, denke ich.» (Int.MA01) |

| | | |
|---|---|---|
| Beschreibungen von Gefühlen, Gedanken und Empfindungen im Arbeitsalltag | Hierzu gehören alle Nennungen der Mitarbeitenden, die die Gefühle, Gedanken und Empfindungen während dem Arbeitsalltag beschreiben und Aussagen darüber, ob sich diese durch die Achtsamkeitstrainings verändert haben. | «Ja, ich finde schon, dass sich vermehrt positive Gedanken in den Vordergrund drängen und man sie auch bewusster wahrnimmt, die positiven Gedanken. Das positive, nicht dass du denkst: ach ich sollte noch das und das. Was zum Teil auch vorkommt, logischerweise aber so der Grundgedanke, die Grundstimmung finde ich eigentlich schon ist positiv, positiver ja.» (Int.MA02) |
| Handlungen mit Aufmerksamkeit verrichten | Diese Subkategorie beinhaltet Aussagen darüber, inwieweit die Befragten ihre Handlungen mit Aufmerksamkeit verrichten und ob sich dies durch die Achtsamkeitstrainings verändert hat. | «Jeden Tag eine kleine Prozessgestaltung, Datenerfassung, eine kurze Diagnose, eine kurze Analyse, das annehmen und dann handeln. Und nicht einfach direkt beginnen zu handeln.» (Int.MA02) |
| Umgang mit Abschweifungen im Arbeitsalltag | Hierzu gehören Nennungen, welche den Umgang mit Abschweifungen im Arbeitsalltag beschreiben und die Auskunft darüber erteilen, ob sich dies durch die Achtsamkeitstrainings verändert hat. | «Vielleicht kann ich es schneller wieder, kann ich es schneller wieder, weisst du, was ich meine (lacht). Schneller wieder so zurückfinden, auf das was ich wirklich mache. Kann ich schneller stoppen, dieses Abschweifen.» (Int.MA01) |
| Umgang mit negativen Gedanken, Gefühlen und Empfindungen im Arbeitsalltag | Hierzu gehören alle Angaben dazu, wie die Befragten mit negativen Gedanken, Gefühlen und Empfindungen umgehen und die zeigen, ob sich dies durch die Achtsamkeitstrainings verändert hat. | «Zuerst akzeptieren dann hinterfragen. Grundsätzlich, auch die Gedanken, was ich jetzt seit Jahren, das mache ich aber schon, damit habe ich schon vor dem Achtsamkeitskurs angefangen, Gedanken zu hinterfragen: Ist das wirklich wahr, das was ich da denke? Und meistens ist es irgendetwas was gar nicht wahr ist und das merke ich.» (Int.MA04) |

| | | | |
|---------------|--|--|--|
| | Stresslevel | Die Subkategorie beinhaltet Aussagen darüber, wie die Befragten ihren Stresslevel in den letzten Wochen einschätzen. | «Ich kann eigentlich gut mit Stress umgehen und darum ist diese Skala weiter unten, weil mich Stress nicht so stresst. Probiere ich es dann wie umzuwandeln, wenn es dann so herum sind. Gerade so in den letzten acht Wochen habe ich so gemerkt, wie soll ich jetzt so sagen, ist es schon die Mitte gewesen, 5, 6 - weil es eben so einige Feuerwehrrübungen gegeben hat.» (Int.MA03) |
| Stress | Äussere Bedingungen, die im Arbeitsalltag zu Stress führen | Hierzu gehören alle Angaben der Mitarbeitenden dazu, welche äusseren Bedingungen bei ihnen im Arbeitsalltag zu Stress führen und die zeigen, ob sich der Umgang damit durch die Achtsamkeitstrainings verändert hat. | «Wir machen es jetzt so gut wir können. Und lassen einfach den Fünfer gerade stehen, weil wir gar nicht alles reinbringen können, wir sind zu wenig Leute.» (Int.MA03) |
| | Persönliche Bedingungen, die im Arbeitsalltag zu Stress führen | Hierzu gehören Angaben dazu, wie die Befragten sich selbst unter Druck setzen und die zeigen, ob sich der Umgang mit Stress durch die Achtsamkeitstrainings verändert hat. | «Die Erwartungen an sich selber, so der Perfektionismus, ich bin zwar nicht eine mega Perfektionistin aber für mich selber schon. Weil man will es ja gut machen, also in den Prüfungen will man am liebsten einen 6er machen. Also einfach die Anforderungen an sich selber.» (Int.MA01) |

| | | |
|------------------------------------|---|--|
| Reaktion auf Stress | Diese Subkategorie beinhaltet Aussagen darüber, wie die Befragten auf Stress reagieren. In der Reaktion sind die Gedanken, die Gefühle, die Empfindungen und das Verhalten enthalten. Anknüpfend werden Aussagen miteinbezogen, die die Veränderungen der Reaktion durch die Achtsamkeitstrainings beschreiben. | «Ich beobachte, dass wenn [...] eine bestimmte Situation stattfindet, meine Reaktion auf die Situation und die Emotionen, die dadurch ausgelöst werden und dadurch, dass ich die Beobachterrolle einnehme, kann ich dem entgegenwirken. Ich packe gerade an der Wurzel und merke, wie es gar nicht erst zu diesen Emotionen kommt.» (Int.MA04) |
| Verhalten in einer Stresssituation | Diese Subkategorie beinhaltet alle Aussagen darüber, wie sich die Befragten in einer Stresssituation verhalten und ob sich das Verhalten durch die Achtsamkeitstrainings verändert hat. | «Und dass ich auch in stressigen Situationen kann, mich mehr auf mich zurückbesinnen kann, mich rausnehmen kann, tief durchatmen, mich nicht von Situationen stressen lassen, wo es am Anfang eher anders war.» (Int.MA02) |
| Erkennung einer Stressreaktion | Hierhin gehören die Angaben dazu, woran die Befragten eine Stressreaktion erkennen und ob sich das Erkennen durch die Achtsamkeitstrainings verändert hat. | «Veränderung, nicht die Veränderung vom Stress selber, sondern das Bewusstsein das ich im Stress bin.» (Int.MA02) |

| | | |
|--|--|---|
| Selbstwirksamkeitserwartung | Hierzu gehören Aussagen darüber, inwieweit die Befragten glauben, herausfordernde Aufgaben oder Situationen aus eigener Kraft bewältigen zu können und ob sich dies durch die Achtsamkeitstrainings verändert hat. | «Von dem her hatte ich das schon früher gern, aber für mich war es mehr gesundheitsschädigend, weil ich so durcheinander war oder emotionale Kämpfe mit mir austragen musste und nun ist es einfach viel ruhiger.» (Int.MA04) |
| Veränderung der Wahrnehmung des Selbst | Diese Subkategorie beinhaltet alle Angaben dazu, wie sich die Wahrnehmung des Selbst durch die Achtsamkeitstrainings verändert hat. | «Mal nicht bewusst. Ich wüsste jetzt nicht so was. Ich könnte jetzt nicht sagen, dies und dies. Es kann sein, dass ich mich so leicht anders von mir selber schaue. Aber nicht wirklich bewusst.» (Int.MA01) |
| Selbsterleben | Diese Subkategorie beinhaltet Nennungen in Bezug auf die Beobachterperspektive der Mitarbeitenden und fragt, ob sich diese durch die Achtsamkeitstrainings verändert hat. | «Ja, weil sonst wäre ich mir nicht bewusst geworden das ich etwas in meinem Leben verändern muss oder verändern will.» (Int.MA02) |

| | | | |
|--------------------|--|--|--|
| | Verarbeitung neuer Situationen | Hierzu gehören Nennungen, wie die Befragten neue Situationen verarbeiten und ob sich dies durch die Achtsamkeitstrainings verändert hat. | «Und teilweise geht dies geringer, mit der Verarbeitung dieser neuen Situationen, ich bin jeweils auch selbstkritisch und dort stockt es jeweils bei einem wo ich sagen muss: Jetzt durchatmen, ist jetzt vorbei und bei nächsten Mal hast du dann die Möglichkeit anders darauf einzugehen oder zu sagen: Also so schlimm ist es nicht gewesen und es ist normal, dass man mal, also man kann sich ja nicht immer super verhalten, sondern man muss ja auch dazulernen.» (Int.MA03) |
| | Bewertung neuer Situationen | Diese Subkategorie beinhaltet Erzählungen darüber, wie die Befragten neue Situationen bewerten und die Aufschluss darüber geben, ob sich dies durch die Achtsamkeitstrainings verändert hat. | «Und von dem her, denke ich, es ist wie, ich habe sehr selten Unbehagen oder irgendwelche Angstgefühle, ich sage: Es kommt wie es kommt.» (Int.MA04) |
| | Veränderung durch die Neubewertung | Hierzu gehören Angaben dazu, ob und wie die Befragten eine Situation neu bewerten konnten und ob sich dies durch die Achtsamkeitstrainings verändert hat. | «Auf jeden Fall mehr positive Gefühle und auch so eine Lockerheit, dass in solchen Situationen auch mal darüber lachen kann, wenn irgendetwas mal nicht funktioniert hat. Und dass ich mich selber dabei gut fühle.» (Int.MA02) |
| Achtsamkeit | Auseinandersetzung mit der Achtsamkeit | Diese Subkategorie beinhaltet Aussagen darüber, inwieweit sich die Befragten mit der Thematik Achtsamkeit auseinandergesetzt haben. | «Aber ich kann jetzt nicht sagen, ja genau dann habe ich dies und jenes gespürt. Ich habe es auch nicht so regelmässig gemacht, ich war auch nie an den Teamsitzungen. Ich habe nur in den PH-Sitzungen mit der Gerda, also mit der, die vorher da war, etwas gemacht. Ja, am Anfang habe ich es auch nicht so regelmässig gemacht.» (Int.MA01) |

| | | | |
|---------------|--|--|---|
| | Achtsame Kommunikation | Hierzu gehören alle Nennungen, welche die achtsame Kommunikation thematisieren. | «Bei mir ist die Sprache auch immer ein Thema, bei welchem ich finde, wo es wichtig ist, dass man achtsam ist, wie man redet und was man sagt, gerade in unserem Alltag von unserem Beruf.» (Int.MA03) |
| | Achtsamkeitstrainings mit der Klientel | Aussagen zu dieser Subkategorie beinhalten Informationen darüber, ob die Befragten Achtsamkeitstrainings mit der Klientel gemacht haben. | « [...] zum Beispiel das Waldzimmer leite ich und dort ist die Achtsamkeit auch immer ein grosses Thema. Am Schluss machen wir immer so eine Übung, wo wir 5 Minuten auf der Decke liegen oder ein Plätzchen suchen zum Absitzen, ganz ruhig und ganz achtsam den Wald noch wie einwirken lassen, bevor wir wieder zurückkommen und in den Alltag hinein.» (Int.MA03) |
| | Akzeptanz | Hierzu gehören alle Angaben, welche sich mit der Akzeptanz einer Situation, Handlung oder Person befassen. Dabei spielt das Nichtwerten eine wichtige Rolle. | «Habe akzeptiert, dass XY in dem Moment nicht bereit ist meine Meinung sich anzuhören. Und dann habe ich gesagt: Es ist okay. Es ist in Ordnung und habe dann gesagt: Okay XY, wir haben das jetzt mal so, aber ich wollte nur erklären weshalb ich es anders haben wollte.» (Int. MA04) |
| Stress | Achtsamkeitstrainings als Ressource bei Stress | Hierzu gehören Aussagen darüber, ob und wie die Befragten die Achtsamkeitstrainings als Ressource bei Stress nutzen konnten. | «Ich war wirklich sehr aufgeregt, ich war wirklich sehr nervös. Und dort, dass ich gerade kurz vor dieser Prüfung war, habe ich auch die Übungen mehr gemacht, weil ich fand, ja schaden tut es mir nicht, vielleicht hilft es mir ja. Dann habe ich diese Übungen mehr gemacht und ich konnte dadurch mehr an mich glauben.» (Int.MA01) |

| | | | |
|----------------------|------------------------------------|---|--|
| Selbsterleben | Auseinandersetzung mit sich selber | Hierzu gehören Aussagen, die darüber Auskunft erteilen, inwiefern die Befragten den Fokus vermehrt auf sich selbst richten. | «Also, ich muss sagen im Moment geht es auch ein bisschen schlechter wegen diesen Achtsamkeitsübungen. Weil ich angefangen habe, auf etwas zu achten, wo ich eigentlich gut finde, wo mir längerfristig gut tut. Aber im Moment stresst es mich, im Moment nervt es mich. Aber das Ziel wäre es schon, dass es wieder besser wird.» (Int.MA02) |
|----------------------|------------------------------------|---|--|

Anhang J: Kategoriensystem Führungspersonen

| Hauptkategorie | Subkategorie | Definition | Ankerbeispiele |
|--|--|---|---|
| Achtsamkeit im organisationalen Kontext | Integration der Achtsamkeitstrainings im Unternehmen | Hierzu gehören alle Angaben der Führungsperson dazu, wie die Achtsamkeitstrainings ins Unternehmen integriert worden sind. | «Mich, als noch unerfahrener Achtsamkeitsmensch, hat mich täglich mit dem Skript von Frau Wimberger, herangeführt. Erklärt was es ist, was die Grundidee davon ist hinter dem Ganzen, so sind eigentlich die Trainings gemacht worden.» (Int.FP02) |
| | Nutzen der Achtsamkeitstrainings | Diese Subkategorie beinhaltet Angaben dazu, worin die Führungsperson den Nutzen der Achtsamkeitstrainings sieht. | «Es ist mehr, was man sich Gutes tun kann neben dem Arbeiten und nicht unbedingt hier, während dem Arbeiten.» (Int.FP01) |
| | Allgemeine Veränderungen | Diese Subkategorie beinhaltet alle Angaben der Führungsperson dazu, welche Veränderungen sie bei sich selbst oder ihren Mitarbeitenden durch die Achtsamkeitstrainings sieht. | «Das Wort unvoreingenommen oder eben mehr unvoreingenommen. Offener. Und eine angenehmere Gesprächskultur, wenn ich so vorher und nachher vergleiche.» (Int.FP02) |
| Achtsamkeit | Veränderungen im Beschreiben von Gedanken, Gefühlen und Empfindungen | Diese Subkategorie beinhaltet alle Angaben dazu, welche Veränderungen die Führungsperson bei sich selbst oder den Mitarbeitenden bezüglich des Beschreibens ihrer Gedanken, Gefühle und Empfindungen sieht. | «Es ist ein bisschen differenzierter geworden. Durch das, dass wir es immer wieder thematisiert haben, speziell auch mit den Auszubildenden an den PH-Sitzungen, haben sie sich daran gewöhnt, darüber zu reden. Dann fällt es ihnen einfacher, sich dann auch zu melden und zu äussern von allein und dass man darüber reden darf.» (Int.FP01) |

| | | |
|--|---|--|
| Aufmerksame Handlungen | Hierzu gehören alle Aussagen darüber, inwieweit die Führungsperson das Handeln von sich selbst oder ihren Mitarbeitenden als aufmerksam einschätzt und die Aufschluss darüber geben, ob sich dies durch die Achtsamkeitstrainings verändert hat. | «Wahrscheinlich noch das Wort Verschärfung, es ist ein bisschen sauberer geworden oder schärfer geworden diese Aufmerksamkeit.» (Int.FP02) |
| Multitasking | Hier sind alle Angaben enthalten, welche das Multitasking im Unternehmen betreffen und Informationen darüber, ob sich dies durch die Achtsamkeitstrainings verändert hat. | «Hey müssen wir wirklich dieses Telefon hüten, wenn wir doch an dem sind.» (Int.FP01) |
| Veränderungen im Urteilen gegenüber Handlungen / Situationen | Diese Subkategorie beinhaltet Aussagen darüber, inwieweit die Führungsperson eine Veränderung bei sich selbst oder bei den Mitarbeitenden im Urteilen über Handlungen oder Situationen sieht. | «Also eben dieses Schubladisieren, dieses Werten hat, bei mir persönlich abgenommen und ich weiss auch, dass die anderen zwei, Frau X und Frau Y auch stark darauf Wert legen, dass das Wertende nicht mehr hier ist oder sehr stark abgenommen hat.» (Int.FP02) |
| Veränderungen bezüglich des Reizes und der Reaktion | Hierzu gehören alle Aussagen der Führungsperson darüber, ob sie selbst oder die Mitarbeitenden zwischen Reiz und Reaktion einen Abstand halten können und die Aufschluss darüber geben, ob sich dies durch die Achtsamkeitstrainings verändert hat. | «Dann weiss ich, dass es das Instrument Innehalten ist und es zu ordnen und zu priorisieren ist. Und das wird bei den Leuten, welche, lustig es ist wirklich so, Achtsamkeit geschult worden sind, ein gängiges Instrument ist.» (Int.FP02) |

| | | | |
|---------------|--|---|---|
| Stress | Verhalten in einer Stresssituation | Hierzu gehören alle Aussagen der Führungsperson darüber, wie sich die Mitarbeitenden oder die Führungsperson selbst in einer stressigen Situation verhalten und die Aufschluss darüber geben, ob sich dies durch die Achtsamkeitstrainings verändert hat. | «Ich versuche es dann immer, ihnen aufzuzeigen, he hast du jetzt gemerkt, jetzt bist du sowas von gestresst in der Küche gewesen und wütend, was ist mit dir los? [...] Versuche ich ihnen aufzuzeigen, was das bewirkt, wie sie das übertragen und dass nachher die Situation sowieso nicht gut kommt.» (Int.FP01) |
| | Veränderungen im Stressmanagement | Hierzu gehören alle Angaben der Führungsperson dazu, ob sich die Mitarbeitenden und die Führungsperson entweder weniger stressen lassen oder anders mit dem Stress umgehen und die Aufschluss darüber geben, ob sich dies durch die Achtsamkeitstrainings verändert hat. | «Ja, verändert insofern, dass sie wissen, das wie so ein Alarmlämpchen leuchtet, ah Achtung, jetzt muss ich halt zuerst schnell durchatmen.» (Int.FP01) |
| | Veränderungen im Hilfe-Holen in einer stressigen/schwierigen Situation | Diese Subkategorie beinhaltet alle Aussagen der Führungsperson darüber, inwieweit die Mitarbeitenden oder die Führungsperson selbst schwierige Situation aus eigener Kraft bewältigen und die Aufschluss darüber geben, ob sich dies durch die Achtsamkeitstrainings verändert hat. | «Aber es ist schon, wenn man offener über einen Stressfaktor redet, dann ist es sozusagen wie Hilfe-Holen. Also insofern kann ich die Frage mit ja beantworten und kann sagen doch, weil die Kommunikation offener ist.» (Int.FP02) |

| | | | |
|-----------------|---|--|--|
| | Veränderungen der Kommunikation | Hierzu gehören alle Nennungen der Führungsperson, welche die Kommunikation der Mitarbeitenden und von sich selbst betrifft und Informationen darüber, ob sich diese durch die Achtsamkeitstrainings verändert hat. | «Die einen, die sehr gut darauf angesprochen haben und sich auch gut darauf eingelassen haben. Bei denen habe ich eine grössere Offenheit bemerkt. Die können Sachen schneller ansprechen und besser ansprechen.» (Int.FP01) |
| Leistung | Veränderung in der Motivation | Diese Subkategorie beinhaltet alle Aussagen der Führungsperson darüber, ob es eine Veränderung in der Motivation der Mitarbeitenden oder bei sich selbst durch die Achtsamkeitstrainings gegeben hat. | «Also, wenn ich die Ursache kenne von meinem Stressfaktor, ist es für mich motivierend. Aber ich könnte jetzt nicht sagen, dass ich wegen dem Achtsamkeitstraining vielleicht lieber arbeiten gehe.» (Int.FP02) |
| | Veränderungen im Verhalten bei hohem Arbeitsdruck | Hierzu gehören alle Aussagen der Führungsperson darüber, ob sich das Verhalten der Mitarbeitenden oder der Führungsperson selbst bei hohem Arbeitsdruck verändert hat. | «Die Leute schätzen dies auch, wenn ich nachher sagen, hm halt, jetzt durchatmen, sie zuerst schnell stoppe. Und sie melden dann wirklich zurück, dass es sich positiv auswirkt, dass sie eben schnell durchatmen dürfen und nicht immer funktionieren müssen und immer alles richtig machen müssen.» (Int.FP01) |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | Herangehensweise an herausfordernde Aufgaben oder Probleme | Diese Subkategorie beinhaltet alle Angaben dazu, wie die Führungsperson selbst oder ihre Mitarbeitenden an herausfordernde Aufgaben oder Probleme herangehen und die Aufschluss darüber geben, ob sich dies durch die Achtsamkeitstrainings verändert hat. | «Ich nehme sie an diese Situation und mache das Beste daraus, so in diese Richtung, das hat sich verändert. Früher war es vielleicht eher so, dass die Energie in eine solche Situation hineinfluss, [...]. Und das spüre ich, dass das bei jeder Arbeit oder bei jedem Projekt oder bei jedem Vorkommen, zuerst so ein: Ja logisch, es ist so, der Kunde hat nun geschrieben. Ja, das darf er ja auch und komm wir gehen lieber Ursachenforschung machen, warum er denn geschrieben hat, kann es sein, dass es sogar berechtigt ist?» (Int.FP02) |
| | Volle Aufmerksamkeit bei der Arbeit | Hierzu gehören alle Aussagen der Führungsperson, welche über die volle Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden oder sich selbst berichten und die Aufschluss darüber geben, ob sich dies durch die Achtsamkeitstrainings verändert hat. | «Das ist sehr personenabhängig. Die einen machen das, die Leben das richtig, die haben dies verinnerlicht. Bei anderen muss ich es noch viel mehr ansprechen und üben.» (Int.FP01) |
| Achtsamkeit im organisationalen Kontext | Selbständige Weiterentwicklung der Achtsamkeit | Hierzu gehören alle Aussagen der Führungsperson, welche die Weiterentwicklung der Achtsamkeit im Betrieb betreffen. | «[...] jemand ist dann gekommen und hey ich habe hier ein App gefunden, da kann man auch über ein App solche Entspannungssachen, Meditation machen. Oder jemand ist mit dieser Idee von diesem 7-Jahre-Tagebuch, welcher gerade sehr eingeschlagen hat.» (Int.FP01) |
| Achtsamkeit | Akzeptanz | Hierzu gehören alle Angaben der Führungsperson, welche die Akzeptanz oder das Nichtwerten der Mitarbeitenden oder sich selbst gegenüber Situationen, Handlungen oder Personen betrifft. | «Es ist auch ein, das Wort Akzeptanz kann ich hier bringen, von einer Situation, die nun einfach da ist, welche ich früher halt zuerst verändern wollte, nun aber einfach akzeptiere.» (Int.FP02) |

| | | | |
|-----------------|---------------------|--|---|
| Leistung | Qualität der Arbeit | Diese Subkategorie beinhaltet alle Angaben dazu, inwiefern sich die Qualität der Arbeit durch die Achtsamkeitstrainings verändert hat. | «[...] und das hat zu einer merklichen Verbesserung jetzt gerade von der Qualität der Kondierung dieser Kreditoren geführt. Also sehr wohl mit diesem Achtsamkeitskurs.» (Int.FP02) |
|-----------------|---------------------|--|---|

Anhang K: Kernaussagen Mitarbeitende

| Kategorie | Kernaussagen | |
|---|--|--|
| | Unternehmen 1 | Unternehmen 2 |
| Wohlbefinden | | |
| Allgemeines Wohlbefinden (Skala 1- 10) | Das Wohlbefinden wird sich zwischen 5 bis 9 Punkten angesiedelt. | Das Wohlbefinden schätzt die MA bei 8 ein. |
| Veränderung des Wohlbefindens | Das Wohlbefinden hat sich durch die AT verändert. | Das Wohlbefinden hat sich seit den AT von 7 auf 8 gesteigert. |
| Achtsamkeit | | |
| Auseinandersetzung mit der Thematik Achtsamkeit | Die Auseinandersetzung mit der Thematik Achtsamkeit ist sehr unterschiedlich. Von einer geringen bis zu einer hohen Auseinandersetzung. | Vor gut einem Jahr hat die Mitarbeiterin den MBSR-Kurs absolviert. |
| Beobachtungen der Gedanken, Gefühle und Empfindungen im Arbeitsalltag | Grundsätzlich beobachten alle MA ihre Gedanken, Gefühle und Empfindungen und dies hat sich durch die AT gesteigert. | Die MA beobachtet die Situation zuerst einmal, wodurch sie inadäquate Gedanken entdeckt. |
| Beobachtungen, wie die Gedanken, Gefühle und Empfindungen das Verhalten im Arbeitsalltag beeinflussen | Grundsätzlich beobachten alle MA wie ihre Gedanken, Gefühle und Empfindungen das Verhalten beeinflussen, beispielsweise hat sich der Umgang mit Negativität durch die Achtsamkeit verbessert. | Durch Beobachtungen merkt sie, wie Gedanken, Gefühle und Empfindungen ihr Gemüt beeinflussen. Darum hinterfragt sie ihre Gedanken. |
| Beschreibungen von Gedanken, Gefühle und Empfindungen im Arbeitsalltag | Alle Mitarbeitende sind in der Lage, ihre Gefühle, Gedanken und Empfindungen zu beschreiben. Beispiele dafür sind: aufbrausend, Stress und Hektik. Der Umgang damit hat sich durch die AT bei zwei MA verändert. | Ihren Arbeitsweg vollzieht die MA nun achtsam, wodurch sie mehr Freude erfährt. Sie kann ihre Emotionen während einer Diskussion erkennen und beschreiben. |
| Handlungen mit Aufmerksamkeit verrichten | Eine MA verrichtet ihre Handlungen nicht mit mehr Aufmerksamkeit, die zwei anderen MA hingegen schon, wobei die AT ausschlaggebend waren. | Die MA verfällt seit der Achtsamkeit kaum mehr in den Autopilotenmodus und ist fast ausschliesslich im Hier und Jetzt. |
| Umgang mit Abschweifungen im Arbeitsalltag | Der Umgang mit Abschweifungen vollzieht sich bei den MA verschieden. Pause machen, Gedanken verarbeiten und verankern im gegenwärtigen Moment sind | Das Wichtigste ist, das Abschweifen zu bemerken, dann zu akzeptieren und dann zu reflektieren. |

| Beispiele dafür. | | |
|---|---|---|
| Akzeptanz | Eine MA erzählt, dass sie bewusst versucht, Situationen oder Dinge nicht zu bewerten. | Durch die AT kann die MA Akzeptanz gegenüber Situationen oder Menschen aufbringen, was zu einem niedrigeren Stressniveau führt. |
| Umgang mit negativen Gedanken, Gefühlen und Empfindungen im Arbeitsalltag | Durch die AT wurde beispielsweise erlernt, die Negativität nicht auf sich einwirken zu lassen, das Gute zu sehen oder sich aus der Situation rauszunehmen. | Zuerst akzeptiert die MA die Negativität, dann hinterfragt sie diese. Das Hinterfragen von Gedanken macht die MA schon seit mehreren Jahren. |
| Achtsame Kommunikation | Offene Kommunikation, wenn es einem schlecht geht, ist wichtig, um gemeinsam eine Lösung finden. | Die AT und der MBSR-Kurs hatten einen grossen Einfluss auf die Kommunikation der MA. |
| Achtsamkeitstrainings mit der Klientel | Eine MA vollzieht die AT mit der Klientel. | Keine expliziten Angaben. |
| Stress | | |
| Stresslevel | Das Stresslevel der MA ist sich zwischen 5 und 8 Punkten anzusiedeln. | Das Stresslevel der MA liegt bei 2 von 10 Punkten. Es habe sich durch die Achtsamkeit drastisch verändert. |
| Äussere Bedingungen, die im Arbeitsalltag die zu Stress führen | Hier wurden Zeitdruck, Störungen, Lärm und die belastende Situation im Betrieb genannt. Der Umgang damit hat sich teilweise verändert. | Hier nannte die MA alle Dinge, die sie nicht beeinflussen kann. Der Umgang hat sich verändert, indem sie zuerst nachdenkt, bevor sie handelt. |
| Persönliche Bedingungen, die im Arbeitsalltag zu Stress führen | Hier wurden Perfektionismus, hohe Anforderungen und Dinge auf den letzten Drücker erledigen, genannt. Der Umgang damit hat sich bei allen dreien durch die AT verändert. | Hier nennt die MA Perfektionismus, Kontrolle und Ungeduld. Sie hat seit den AT ihre Ansprüche nach unten hin reguliert. |
| Reaktion auf Stress | Reaktionen äussern sich darin, dass sie sich hibbelig, ungeduldig, nicht feinfühlig, gereizt, erschöpft und dünnhäutig fühlen. Eine MA erlebt die Reaktion nun gedämpfter, ein MA weiss nun wieso er im Stress ist und die Dritte macht keine Aussage | Seit der Achtsamkeit beobachtet sie ihre Reaktion von Anfang an, wodurch sie ihren Gedanken oder Gefühlen entgegenwirken kann. |

| | | |
|--|---|--|
| | über eine Veränderung. | |
| Verhalten in einer Stresssituation | Zwei MA können die Situation nun gelassener nehmen, weitere zwei können bewusster mit dem Stress umgehen und erlangen eine bessere Übersicht über die Situation. | Seit den AT kommt die MA gar nicht mehr auf so ein hohes Stresslevel, da sie durchatmet und akzeptiert, bevor sie handelt. |
| Erkennung einer Stressreaktion | Eine MA erkennt ihre Reaktion kaum, die zwei anderen MA schon. | Erkennen tut die MA die Reaktion anhand ihres Körpers. Beispiele sind der Atem, das Herzrasen oder eine Unruhe. |
| Selbstwirksamkeitserwartung | Ein MA hat die Anforderungen an sich selbst, schwierige Situation allein bewältigen zu können. Die anderen zwei MA verweisen auf die Ressource Team. Eine MA kann nun mehr an sich glauben. | Die MA glaubt schwierige Situationen aus eigener Kraft meistern zu können. Seit der Achtsamkeit sei dies nicht mehr so gesundheitsschädigend wie zuvor, sondern ruhiger. |
| Achtsamkeitstrainings als Ressource in Stresssituationen | Alle drei MA konnten die Trainings als Ressource gegen Stress nutzen. | Die Mitarbeiterin hat eine Werkzeugkiste, welche ihr in Stresssituationen hilft, erworben. |
| Selbsterleben | | |
| Veränderung der Wahrnehmung des Selbst | Bei einer MA hat sich die Wahrnehmung nicht verändert, bei einem MA sehr und eine MA fühlt sich ihr selbst näher. | Die MA wurde gelassener und akzeptiert sich selbst mehr. Bei Fehlern plagt sie sich nicht, sondern fragt sich was sie in Zukunft besser machen kann. |
| Beobachterperspektive | Alle drei MA beobachten sich selbst. Dabei spielen nur das Beobachten oder die Information darüber, welchen Teil ich zu dieser Situation beitrage, eine Rolle. | Die MA nimmt sehr oft eine Beobachterperspektive ein, wodurch sie dem Stress frühzeitig entgegenwirken kann. |
| Verarbeitung neuer Situationen | Eine MA hat bisher keine neue Situation erlebt, der zweite MA erzählt von einer kleinen Datenerfassung, was schon zuvor so war und die Dritte erzählt von einer Weiterentwicklung ihrer Denkweise durch die AT. | Die MA hatte vor der Achtsamkeit Mühe mit neuen Situationen, nun kann sie die Chancen in den neuen Situationen sehen. |
| Bewertung neuer Situationen | Ein MA kann nun besser lokalisieren, wieso ihm eine Situation Sorge bereitet. Bei zwei MA hat sich kaum etwas | Früher erlebte die MA noch Angst oder Unbehagen in neuen Situationen, jetzt blickt sie diesen gelassener |

| | verändert. | entgegen. |
|------------------------------------|---|---|
| Veränderung durch die Neubewertung | Eine MA hat sich nicht damit auseinandergesetzt, ein MA gewichtet nun das Gute höher und die dritte konnte Situationen neu bewerten, was zu weniger Stress führte. | Der MA gelang es eine Stresssituation neu zu bewerten, wodurch sie den Urlaub geniessen konnte. |
| Auseinandersetzung mit sich selber | Die AT haben einen MA auf Verhaltensweisen hingewiesen, die er ändern will. Die eine MA hat gemerkt, dass sie sich mehr auf sich fixieren muss. Die Dritte konnte durch die AT erkennen, dass die Übungen vieles bewirken können. | Hierzu wurden keine expliziten Aussagen gemacht. |

Anmerkungen. MA: Mitarbeitende. AT: Achtsamkeitstrainings.

Anhang L: Kernaussagen Führungspersonen

| Kategorie | Kernaussagen | |
|--|--|---|
| | Unternehmen 1 | Unternehmen 2 |
| Achtsamkeit im organisationalen Kontext | | |
| Integration der Achtsamkeitstrainings im Unternehmen | Die Achtsamkeit wurde in den Teamsitzungen besprochen; allerdings fehlten meist einige. Daher wurden die besprochenen Übungen im Anhang der Protokolle festgehalten. | Es konnte nicht das ganze Team involviert werden. Insgesamt nahmen drei Personen an den AT teil, das Skript wurde tagtäglich besprochen. Eine MA nahm die Funktion des Coaches ein. |
| Nutzen der Achtsamkeitstrainings | Die AT dienen als Zugang dazu, etwas Gutes für einen selbst zu tun. FP sieht den Nutzen eher im Privatleben. | Die FP sieht den Nutzen der AT darin, dass die Achtsamkeit überhaupt gelebt und umgesetzt werden kann. |
| Allgemeine Veränderungen | Es wird im Betrieb über die Achtsamkeit besprochen. | Unvoreingenommenheit und eine offenerere und angenehmere Gesprächskultur wurden von der FP genannt. |
| Selbstständige Weiterentwicklung der Achtsamkeit | AT wurden nicht aktiv im Betrieb vollzogen. Es wurden jedoch Apps und ein 7-Jahre-Tagebuch gefunden und weiterempfohlen. | Eine Mitarbeiterin hat vor einem Jahr am MBSR-Kurs teilgenommen. |
| Achtsamkeit | | |
| Veränderungen im Beschreiben von Gedanken, Gefühlen und Empfindungen | Die MA haben eine Sensibilisierung erreicht, beispielsweise wenn sie eine Pause brauchen. Das Beschreiben ist differenzierter geworden. | Die Gefühle sind nun bei allen drei Achtsamkeitspersonen kontrollierter und unvoreingenommener. Die FP erkennt die Ursache für die eigenen Gefühle. |
| Aufmerksame Handlungen | Die FP kann keine direkte Aussage darüber machen. Später erzählt sie, dass eine Sensibilisierung bei den MA stattgefunden hat, welche Handlungen nun wirklich notwendig seien. | Die FP hat eine Verschärfung der Achtsamkeit erreicht, wodurch sie entdeckt, wenn sie zwei Sachen gleichzeitig erledigen will. |
| Multitasking | Multitasking ist im Betrieb Alltag. Die MA nehmen jedoch wahr, ob sie nun wirklich zwei Handlungen gleichzeitig machen | Multitasking wird, seit den AT, bei den drei Achtsamkeitspersonen so gut wie möglich unterbunden, da es zu |

| | | |
|---|---|---|
| | müssen. | Fehlern führt. |
| Veränderungen im Urteilen gegenüber Handlungen / Situationen | Die MA sind laut der FP sensibler geworden. Ein MA nimmt nun beispielsweise ein Verneinen des Klientel nicht mehr persönlich. | Die Achtsamkeitspersonen stecken weniger Energie in Interpretationen und schubladisieren kaum noch. Akzeptanz und Nichtwerten spielen eine grosse Rolle. |
| Akzeptanz | Keine expliziten Nennungen | Bei allen drei Personen hat das Schubladisieren und Werten seit den AT abgenommen. Akzeptanz steht vor dem Verändern der Situation. |
| Veränderungen bezüglich des Reizes und der Reaktion | Die MA können sich nun eher aus der Situation rausnehmen und so anders an dieselbe herangehen. | Hierbei spielen seit den AT zuerst das Innehalten danach das Organisieren, Priorisieren und erst dann das Handeln eine wichtige Rolle. |
| Stress | | |
| Verhalten in einer Stresssituation | Die MA merken schneller wann es zu einer Stresssituation kommt, da sie achtsamer sind. Das Rausnehmen aus der Situation und Durchatmen spielen eine grosse Rolle- Erst danach suchen sie nach einer Lösung. | Stresssituationen führen laut FP zu egoistischem Verhalten. Seit den AT lassen sich die drei Personen weniger stressen. Sie suchen nach der Ursache für den Stress und fragen sich, wie sie dieser entgegenwirken können. |
| Veränderungen im Stressmanagement | Bei den MA leuchten die Alarmlämpchen schneller, wodurch sie sich kurz aus der Situation rausnehmen können, um anschliessend nach der Ursache zu suchen. | Die drei Achtsamkeitspersonen können die Ursache des Stresses lokalisieren. Instrumente wie Innehalten und Priorisieren wirken als Dämpfer gegen Stress. |
| Veränderungen im Hilfe-Holen in einer stressigen / herausfordernden Situation | Die MA sind sich nun bewusst, dass sie Hilfe-Holen dürfen. Die Hemmschwelle ist durch die AT gesunken. | Die Achtsamkeitspersonen holen nicht mehr oder weniger Hilfe seit den AT. Die Gesprächskultur ist jedoch offener. |
| Leistung | | |
| Veränderungen der Kommunikation | Dies ist laut der FP sehr von der Person und dem Masse abhängig, in welchem sich die | Die Kommunikation hat sich bei den drei Personen verändert. Es fliesst kaum noch Energie ins |

| | | |
|---|---|---|
| | betreffende Person mit der Achtsamkeit auseinandergesetzt hat. Eine vertiefte Auseinandersetzung hat zu einer Veränderung im Bereich Kommunikation geführt. | Interpretieren. Die Gesprächskultur ist offener, angenehmer und wertschätzender geworden. |
| Veränderungen in der Motivation | Keine Veränderung | Motivierend für die FP ist, dass sie weniger Fehler macht. Die FP sieht die AT als indirekten Faktor für eine höhere Motivation. |
| Veränderungen im Verhalten bei hohem Arbeitsdruck | Klare Kommunikation, sich wehren und aus der Situation rausnehmen haben sich durch die AT verändert. | Vor den AT lösten die MA ihre Probleme alleine. Heute dienen die Instrumente Innehalten, Priorisieren und Ursachenforschung als Stütze. |
| Herangehensweise an herausfordernde Aufgaben / Probleme | Keine Veränderung, ausser dass die MA die Probleme eher berichten kommen. | Die FP akzeptiert Situationen und Aufgaben, welche sie noch vor den AT verändern wollte. |
| Volle Aufmerksamkeit bei der Arbeit | Keine spezifische Veränderung. Die Reflexion der Aufgaben treibt aber eine Veränderung voran. | Die drei Personen erledigen nun eine Sache nach der anderen, wodurch die FP von einem Effizienzgewinn spricht. |
| Qualität der Arbeit | Die FP meint, dass die Leistung bei ihnen kaum messbar sei. Die Sensibilisierung hat jedoch einen positiven Einfluss auf die Arbeit. | Die FP spricht von einer höheren Qualität bei der Arbeit, seit den AT. |

Anmerkungen. MA: Mitarbeitende. FP: Führungsperson. AT: Achtsamkeitstrainings.