

**INNOVATION: FORSCHUNG UND MANAGEMENT**  
**BAND 31**

**GRÜNDUNGSHERAUSGEBER:**  
**PROF. DR. ERICH STAUDT †**

**HERAUSGEBER DER REIHE:**  
**PROF. DR. BERND KRIEGESMANN**

**INNOVATIONSFÄHIGKEIT 2020+**  
**RESSOURCEN FÜR**  
**KREATIVE KOMPETENZ STÄRKEN**

**IAI**  
**INSTITUT FÜR ANGEWANDTE INNOVATIONSFORSCHUNG**

## **CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek**

### **Innovationsfähigkeit 2020+: Ressourcen für kreative Kompetenz stärken**

von Bernd Kriegesmann, Thomas Kley, Alexander Knickmeier,  
Nils Altner, Birgit Ottensmeier  
(unter wissenschaftlicher Mitarbeit von Matthias Büscher)

In: Innovation: Forschung und Management, Band 31,  
Gründungsherausgeber: Prof. Dr. Erich Staudt †,  
Herausgeber: Prof. Dr. Bernd Kriegesmann

Bochum 2015

Diese Veröffentlichung ist entstanden im Rahmen des Verbundforschungsprojekts „KreaRe“ ([www.kreare.de](http://www.kreare.de)). Verbundpartner von KreaRe sind das Institut für angewandte Innovationsforschung (IAI) e.V. an der Ruhr-Universität Bochum ([www.iai-bochum.de](http://www.iai-bochum.de)) und die Kliniken Essen-Mitte ([www.kliniken-essen-mitte.de](http://www.kliniken-essen-mitte.de)).

KreaRe wurde unter den Förderkennzeichen 01HH11011 und 01HH11012 aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) der Europäischen Union im Rahmen der Bekanntmachung „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ im Programm „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ gefördert.



ISBN 978-3-928854-37-5

Das Institut für angewandte Innovationsforschung ist ein eingetragener Verein mit anerkannter Gemeinnützigkeit und ist als wissenschaftliche Einrichtung gemäß § 36 WissHG an der Ruhr-Universität Bochum anerkannt. Die Finanzierung erfolgt durch die Ausführung von Auftragsforschungen für staatliche und private Institutionen und Spenden.

Alle Rechte vorbehalten.

*Copyright* – Institut für angewandte Innovationsforschung, Bochum 2015

## **Vorwort**

Der Demografische Wandel ist inzwischen kein Konferenzthema mehr, sondern längst in den Unternehmen angekommen. Die Gestaltungsherausforderungen sind dabei äußerst vielfältig, während diskutierte Antworten mitunter recht uniform erscheinen. Allgemeine Demografiedebatten treffen dann auf spezifische Gestaltungsaufgaben. Eine für den Innovationsstandort Deutschland immer drängender werdende Frage ist, wie man kreative Kompetenzen langfristig erhalten und weiterentwickeln kann.

Im Fokus steht in dieser Studie die Forschung und Entwicklung (F&E). F&E gilt als kreative Herzkammer in technologieorientierten Unternehmen. Kreativität ist mithin eine zentrale Anforderung an Fach- und Führungskräfte in F&E. Kreative Ideen (technisch neue und unternehmerisch brauchbare Problemlösungen) sind wichtige „Rohstoffe“ und Inputs für Innovationsprozesse. Wie Unternehmen im demografischen Wandel die kreative Kompetenz auf individueller Ebene sichern und ihre Entfaltung durch organisatorische Bedingungen unterstützen können, ist Gegenstand des Beitrags.

Das Entstehen der vorliegenden Ergebnisse profitierte dabei von der wertvollen Unterstützung durch kooperierende Industrieunternehmen und vom Erfahrungsaustausch mit vielen interessierten Fach- und Führungskräften aus dem Feld Forschung und Entwicklung.

Ganz besonderer Dank für die immer substanzielle und konstruktive Unterstützung im Kontext der Projektarbeiten gilt Frau Ilona Kopp, Frau Dr. Ursula Bach und Herrn Dr. Volker Schütte vom Projektträger im DLR e.V.

## **Inhaltsübersicht**

1	Demografischer Wandel: Herausforderungen für Kreativität und Innovationsfähigkeit	13
2	Konzeptioneller Rahmen: Innovation, Kreativität und Gesundheit	25
3	Zur empirischen Basis von KreaRe: Unternehmens- und Individualbefragung	57
4	Empirische Bestandsaufnahme I: F&E-Management 2020 – Herausforderungen für innovationsorientierte Unternehmen	67
5	Empirische Bestandsaufnahme II: Altersstrukturen und Altersbilder in F&E-intensiven Unternehmen – Alterung als Risikofaktor?	79
6	Empirische Bestandsaufnahme III: Demografie-Handlungsfelder für innovationsorientierte Unternehmen	111
7	Ressourcen für kreative Leistungsfähigkeit stärken: Präventive Gestaltungsideen für eine Demografie-Initiative in Forschung und Entwicklung	169
8	F&E-Management 2020+: Ressourcen für kreative Leistungsfähigkeit stärken	217
9	Literaturverzeichnis	221
10	Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	245
11	Veröffentlichungsliste IAI Bochum (Auszug)	250
12	Die Autoren	259

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Demografischer Wandel: Herausforderungen für Kreativität und Innovationsfähigkeit</b>	<b>13</b>
1.1 Kreativität: begehrte Ressource im Innovationswettbewerb – bedroht im demografischen Wandel?	13
1.2 Betriebliche Auswirkungen des demografischen Wandels für F&E-intensive Unternehmen	16
1.3 Leitfragen und empirische Basis der Studie	19
1.4 Die Beiträge im Überblick	21
<b>2 Konzeptioneller Rahmen: Innovation, Kreativität und Gesundheit</b>	<b>25</b>
2.1 Kreativität im Kontext betrieblicher Innovationsprozesse	25
2.1.1 Der Charakter kreativer Leistungen	26
2.1.2 Elemente kreativer Kompetenz	31
2.2 Gesundheit und Leistungsfähigkeit im Alter	39
2.2.1 Körperliche Alternsprozesse	39
2.2.2 Die Macht der Telomere: Teilen und Überleben	43
2.2.3 Stress, Achtsamkeit und Entzündungen	47
2.2.4 Tabellarische Zusammenfassung	50
<b>3 Zur empirischen Basis von KreaRe: Unternehmens- und Individualbefragung</b>	<b>57</b>
3.1 Expertengespräche	58
3.2 Individualperspektive: Survey „Kreative Leistungsfähigkeit in F&E“	59
3.3 Unternehmensperspektive: Survey „F&E-Benchmark 2020+“	61

<b>4 Empirische Bestandsaufnahme I: F&amp;E-Management 2020 – Herausforderungen für innovationsorientierte Unternehmen</b>	<b>67</b>
4.1 Innovationschancen durch demografischen Wandel („Silver Markets“)	67
4.2 „Schneller, effizienter, ... älter?“ Strategische Herausforderungen für F&E-Management 2020+	69
<b>5 Empirische Bestandsaufnahme II: Altersstrukturen und Altersbilder in F&amp;E-intensiven Unternehmen – Alterung als Risikofaktor?</b>	<b>79</b>
5.1 „Typische“ betriebliche Altersstrukturen in F&E	79
5.2 Stärken und Schwächen von „jüngeren“ und „älteren“ F&E-Mitarbeitern in der Wahrnehmung von F&E-Führungskräften	86
5.3 Alternde Belegschaften in Forschung und Entwicklung: Potenziale und Risiken	95
5.4 Risikofaktor alternde Belegschaften? Ein Kommentar	98
5.4.1 Negative Altersbilder in der Praxis	98
5.4.2 Empirische Vignetten zum Zusammenhang von kreativer Leistungsfähigkeit und Alter	100
5.5 Kreative Kompetenz – Ansatzpunkte für demografieorientiertes Kompetenzmanagement	107
<b>6 Empirische Bestandsaufnahme III: Demografie-Handlungsfelder für innovationsorientierte Unternehmen</b>	<b>111</b>
6.1 Altersneutrale Fachkräftesicherung und Know-how-Sicherung	112
6.2 Gesundheit als Basis für kreative Leistungsfähigkeit: Selbstachtsamkeit als protektive Ressourcen stärken	119
6.2.1 Vitale Erschöpfung	120

6.2.2	Arbeitsfähigkeit	122
6.2.3	Selbstachtsamkeit als protektiver Faktor	124
6.2.4	Achtsamkeit als Führungsqualität	128
6.3	Kreativitätsklima – Organisationale Ressourcen für Kreativität in Forschung und Entwicklung	133
6.3.1	Organisationale Kreativität im demografischen Wandel	134
6.3.2	Organisationale Ressourcen in der Forschungs- und Entwicklungsarbeit	136
6.3.3	Organisationale Rahmenbedingungen zur Sicherung des langfristigen Kreativpotenzials: Empirische Befunde	140
6.3.4	Kreativität langfristig erhalten und fördern: Handlungsfelder für eine nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung	159
6.4	Individuelle und organisationale Ressourcen für kreative Leistungsfähigkeit	165
<b>7</b>	<b>Ressourcen für kreative Leistungsfähigkeit stärken: Präventive Gestaltungsideen für eine Demografie-Initiative in Forschung und Entwicklung</b>	<b>169</b>
7.1	Orientierungsrahmen für eine Demografie-Initiative: Sensibilisierung und Identifikation von Handlungsfeldern	170
7.2	Achtsamkeitsbasierte Gesundheitsförderung in innovationsorientierten Unternehmen	175
7.2.1	Gesundheitsförderung im Kontext industrieller F&E-Arbeit	175
7.2.2	Achtsamkeitsbasierte Stressbewältigung als Intervention in F&E: Voraussetzungen schaffen	177
7.2.3	Die Teilnehmenden	179



7.2.4 Die Intervention und der Prozess	184
7.2.5 Ergebnisse	187
7.3 Organisationale Ressourcen stärken – kreativitätsförderliche Arbeitsbedingungen verbessern	197
7.3.1 Kreative Leistungsfähigkeit in F&E fördern: Welche Maßnahmen sind wirkungsvoll?	197
7.3.2 Kreative Leistungsfähigkeit unterstützen – ein Workshop-Format zur Sensibilisierung und Ideengenerierung	202
7.3.3 Freiräume für Kreativität im F&E-Prozess: eine relevante Ressource mit „Umsetzungslücke“	209
<b>8 F&amp;E-Management 2020+: Ressourcen für kreative Leistungsfähigkeit stärken</b>	<b>217</b>
9 Literaturverzeichnis	221
10 Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	245
11 Veröffentlichungsliste IAI Bochum (Auszug)	250
12 Die Autoren	259



## **7.2 Achtsamkeitsbasierte Gesundheitsförderung in innovationsorientierten Unternehmen**

Birgit Ottensmeier (Kliniken Essen-Mitte)

### **7.2.1 Gesundheitsförderung im Kontext industrieller F&E-Arbeit**

Der Faktor Gesundheit bildet eine der wichtigsten Grundvoraussetzungen für kreative Leistungsfähigkeit. Welchen Einfluss die F&E-Arbeit auf die Beschäftigten und welche altersbezogenen Unterschiede sich in diesem Zusammenhang feststellen lassen, wurde in den vorangehenden Kapiteln beschrieben. Es konnte gezeigt werden, dass Beschäftigte in industrieller Forschung und Entwicklung heute aufgrund eines wachsenden Innovationsdrucks und einer steigenden Arbeitsverdichtung vor einer Vielzahl unterschiedlicher Herausforderungen stehen. Diese beziehen sich in ihrer Wirkung insbesondere auf psychische Belastungen und stellen ArbeitnehmerInnen aller Altersgruppen vor besondere Probleme.

Um im beschriebenen Arbeitsbereich gesundheitsförderlich und präventiv wirksam werden zu können, ist es von zentraler Bedeutung, einerseits das Belastungsprofil der beteiligten MitarbeiterInnen zu untersuchen und andererseits deren Wahrnehmungs- und Selbstregulationsfähigkeit hiermit abzugleichen. Geleitet von der These, dass die Selbstwahrnehmung bei vielen Mitarbeitenden vor allem in Bezug auf ihre eigene Vulnerabilität nicht mit der Realität übereinstimmt, eine realistische Selbstwahrnehmung aber die Basis bildet für die Fähigkeit zum Erhalt der Balance zwischen Verausgabung und Erholung, kann davon ausgegangen werden, dass die Selbstregulationsfähigkeit insbesondere vor dem Hintergrund des zunehmenden Wegfallens äußerer Regulierungen von Arbeitszeit und -ort, d.h. wachsender Entgrenzung von Arbeits- und Erholungszeit (Altner/Paul 2014) immer mehr in Dysbalance gerät.

In Anlehnung an das Konstrukt der Vitalen Erschöpfung (Appels et al. 2000) wurden bei der oben genannten Befragung daher unter anderem die psychischen Belastungs- und Erschöpfungssymptome untersucht. Wie in *Kapitel 6.3* gezeigt, setzt sich der Summenscore für Vitale Erschöpfung u.a. aus Antworten nach der Einschlaf- und Durchschlafqualität, den Empfindungen, ausgelaugt und lustlos zu sein, der eigenen Irritierbarkeit, dem Gefühl, leere Batterien zu haben, erschöpftem oder ermüdetem morgendlichem Erwachen oder der Empfindung, sich im Hamsterrad zu drehen, ohne anzukommen, zusammen. Insgesamt gaben wie beschrieben mit 62% fast zwei Drittel aller Befragten der oben erwähnten Untersuchung an, Symptome mittlerer und starker Erschöpfung aufzuweisen.

Diesem Ergebnis wurde das Konstrukt der Selbstentfremdung gegenüber gestellt. Ein überhöhter internalisierter Leistungsanspruch und die damit einhergehende Tendenz zu sehr selbstkritischem, harschem Selbstbezug können Hinweise auf Selbstentfremdung geben. In der Untersuchung wurden daher auch vier Fragen zur Selbstachtsamkeit aus dem Freiburger Fragebogen zur Achtsamkeit (FFA) gestellt (Walach et al. 2006).

Es zeigte sich, dass ein achtsamer Selbstbezug als ein protektiver Faktor angesehen werden kann. Das Konzept der Achtsamkeit umfasst u.a. die individuell mehr oder weniger ausgeprägte Fähigkeit zur Bewusstheit für die eigene körperliche und psychische Verfassung im gegenwärtigen Moment sowie eine darauf bezogene akzeptierende, nicht (be-)wertende Haltung. Menschen mit ausgeprägter Achtsamkeit sind in der Lage, ihre Aufmerksamkeit bewusst nach innen oder außen zu lenken und auf das gewählte Objekt fokussiert zu halten (Heidenreich/Michalak 2004: 14). Achtsamkeitsübungen, die diese Fähigkeiten kultivieren helfen, legen nahe, den Fokus der Aufmerksamkeit auf aktuell im gegenwärtigen Moment stattfindende Körperwahrnehmungen zu richten. Dabei wird zudem angeregt, die geistige Präsenz für die momentanen Wahrnehmungen mit einer akzeptierenden und wohlwollenden Haltung auszuüben, die wach und achtungsvoll bezogen ist (Altner 2006: 25). In diesem Sinne lässt sich Achtsamkeit als eine Hal-

tung verstehen, durch die sich die oben beschriebene Selbstentfremdung reduzieren lässt. Ein achtsamer Selbstbezug fördert eine realistische Selbstwahrnehmung und bildet die Basis für einen Lebensstil, der sorgsam mit den eigenen Gesundheitsressourcen umgeht. Belastungsgrenzen und Bewältigungsressourcen können besser eingeschätzt werden, ein Maßhalten bezüglich der eigenen Verausgabung wird möglich (Knickmeier/Ottensmeier/Kuth 2015).

### **7.2.2 Achtsamkeitsbasierte Stressbewältigung als Intervention in F&E: Voraussetzungen schaffen**

Um Kreativität und Leistungsfähigkeit von MitarbeiterInnen in F&E zu erhalten und zu fördern, setzte das Projektteam folglich direkt auf der Ebene der achtsamen Gesundheitsförderung mit seinem Interventionsprogramm an. Aufgrund der beschriebenen Notwendigkeit zum achtsamen Selbstbezug, einer Fokussierung von Aufmerksamkeit oder auch der akzeptierenden Wahrnehmung eigener Belastungsgrenzen wurde hier die Ebene adressiert, auf der wirksame Selbstregulation und nachhaltige Selbstfürsorge eingeführt werden sollten, um anhand dieser Wirkprinzipien u.a. Vitaler Erschöpfung vorzubeugen oder Symptome einzugrenzen. Es sollen im Folgenden die Ausgangsvoraussetzungen und die Intervention, die in einem großen mittelständischen Unternehmen der Technologiebranche durchgeführt wurde, sowie die Ergebnisse und Erfahrungen hiermit beschrieben werden.

Eine wesentliche Ausgangsvoraussetzung war, dass das Unternehmen im Bereich der multimodalen Stressbewältigung kein Konzept vorhielt, lediglich Entspannungsangebote in Kursformat als offenes Gruppenangebot. Anders sah es aus in den Bereichen Bewegung und Ernährung. Hier hält das ausgewählte Unternehmen zahlreiche Angebote im Kontext des betrieblichen Gesundheitsmanagements vor. So werden den Mitarbeitenden u.a. Kurse im Bereich der individuellen Fitness, Bewegung und Ausdauer sowie arbeitsplatzbezogene Gesundheitstrainings angeboten. Auch im Bereich Ernährungsberatung/Ernährungsschulung gibt es Angebote: Das Unternehmen weist durch eine Kantine

mit gesundem und auch vegetarischem Essen der Ernährung einen entsprechenden Stellenwert zu. Wenn auch in der eingangs dargestellten Untersuchung die Teilnehmenden neben Stressmanagement prominent Handlungsbedarf im Bereich Bewegung und Ernährung angaben, so kann aus diesen Voraussetzungen nachvollzogen werden, weshalb ein achtsamkeitsbasiertes Stressmanagement-Training als Intervention ausgewählt wurde.

Vor dem Hintergrund der genannten Erkenntnisse und diesbezüglicher Vorerfahrungen stellten sich im Vorfeld in Bezug auf das ausgewählte Setting noch einige Fragen: Ist es möglich, eine achtsamkeitsbasierte Intervention in einem forschungsnahen Unternehmen durchzuführen, bei dem die Mitarbeitenden sich untereinander teilweise kennen, in konkurrierenden oder abhängigen Arbeitszusammenhängen stehen und bringen diese die notwendige Offenheit zum Austausch bezüglich ihrer Selbstwahrnehmung, Belastungsgrenzen und selbstbezogenen Erfahrungen während des Prozesses mit?

Aufgrund der beruflichen Tätigkeit respektive Berufsbiografie der Teilnehmenden musste davon ausgegangen werden, dass diese in der Regel geringe Vorerfahrungen in achtsamkeitsbezogenen Techniken mitbrächten. Es stellte sich daher die Frage nach einem etwaigen Widerstand oder Vorbehalt diesem Ansatz gegenüber bzw. einer mangelnden Offenheit und geringem Interesse. Letztlich musste sich das Projektteam auch die Frage stellen, ob eine auf einen kurzen Zeitraum begrenzte Inhouse-Intervention überhaupt die oben erwähnten Belastungs- und Erschöpfungssymptome und darüber hinaus somatische Folgeerkrankungen durch achtsamkeitsbasierte Haltungen, Übungen und Techniken zu verbessern imstande sein würde oder zumindest – was aus gesundheitswissenschaftlicher Perspektive ein signifikanter Prädiktor für Genesung darstellt – das subjektive Wohlbefinden fördern kann?

Drei Monate vor der geplanten Umsetzung wurde das Interventionsprogramm einer Gruppe von Interessentinnen und Interessenten vorgestellt. Diese setzten sich zusammen aus Mitarbeitenden, die bei der

firmeninternen Sozialberaterin zum Teil regelmäßig in die Sprechstunde kamen. Darüber hinaus gab es einige InteressentInnen, die durch einen Aushang auf das Programm aufmerksam geworden waren.

In der 1,5-stündigen Informationsveranstaltung, an der rund 25 InteressentInnen teilnahmen, wurden neben Forschungsergebnissen zu achtsamkeitsbasierten Interventionen und der Darstellung des Konstruktes *Achtsamkeit* (bewusste Aufmerksamkeitslenkung im gegenwärtigen Augenblick ohne zu bewerten) als Wirkfaktor vor allem das geplante zehnwöchige Programm im Detail vorgestellt. Darüber hinaus gab es Gelegenheit Fragen zu stellen, die sich unter anderem auf voraussehbare Abwesenheit wegen Dienstreisen oder Urlaube bezogen.

Nach der Informationsveranstaltung wurde zwischen der Leiterin der Intervention und der Sozialberaterin, die nicht nur während dieses Gesprächs anwesend war, sondern auch an der Intervention teilnehmen wollte, besprochen, bei zu geringem Zuspruch eine weitere Veranstaltung anzusetzen. Dieses war jedoch nicht notwendig, denn in den folgenden Monaten, die auch die Sommerferienzeit beinhalteten, meldeten sich 12 Mitarbeitende des Unternehmens verbindlich für die Intervention an. Drei der Teilnehmenden waren jedoch nicht bei dem Informationsgespräch im Juni 2014 anwesend, sondern wurden später von der Sozialberaterin über die Intervention aufgeklärt und erhielten von ihr die bei dem Vorgespräch ausgehändigten Materialien.

Da im Vorfeld eine Gruppengröße von mindestens 10 Personen und maximal 14 Personen festgelegt worden war, war mit der Zusage von 12 Teilnehmenden die Voraussetzung zur Durchführung des Interventionskurses geschaffen, der den Titel führte: *Stressbewältigung durch Achtsamkeit am Arbeitsplatz*.

### **7.2.3 Die Teilnehmenden**

Zwei Wochen vor Beginn der Intervention trafen sich die Sozialberaterin des Unternehmens und die Kursleiterin erneut, um weitere Einzel-

heiten zu besprechen. Wichtig war der Kursleiterin, Informationen über die teilnehmenden Personen zu erhalten, so dass sie sich hinreichend auf deren Bedürfnisse einstellen konnte. Grundsätzlich zeigte sich schon im Vorfeld, dass für viele Beschleunigungsdruck, Multitasking und ständige Erreichbarkeit die Anforderungen an ein persönliches Stressmanagement erhöhte und mit steigender Stressbelastung nicht nur das Risiko für das Auftreten von Vitaler Erschöpfung, Burn-out/Depressionen, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, entzündlichen Darmerkrankungen u.v.m. zunahm, sondern gerade auch die sozialen und familiären Beziehungen litten. Gegenüber der Sozialberaterin als Vertrauensperson gaben sie an, dass ihre Kreativität, Lebensfreude und Leistungsfähigkeit abnahm. Bei einigen waren auch persönliche oder familiäre Belastungen die Ursache für eine negative Entwicklung ihrer beruflichen Leistungsfähigkeit.

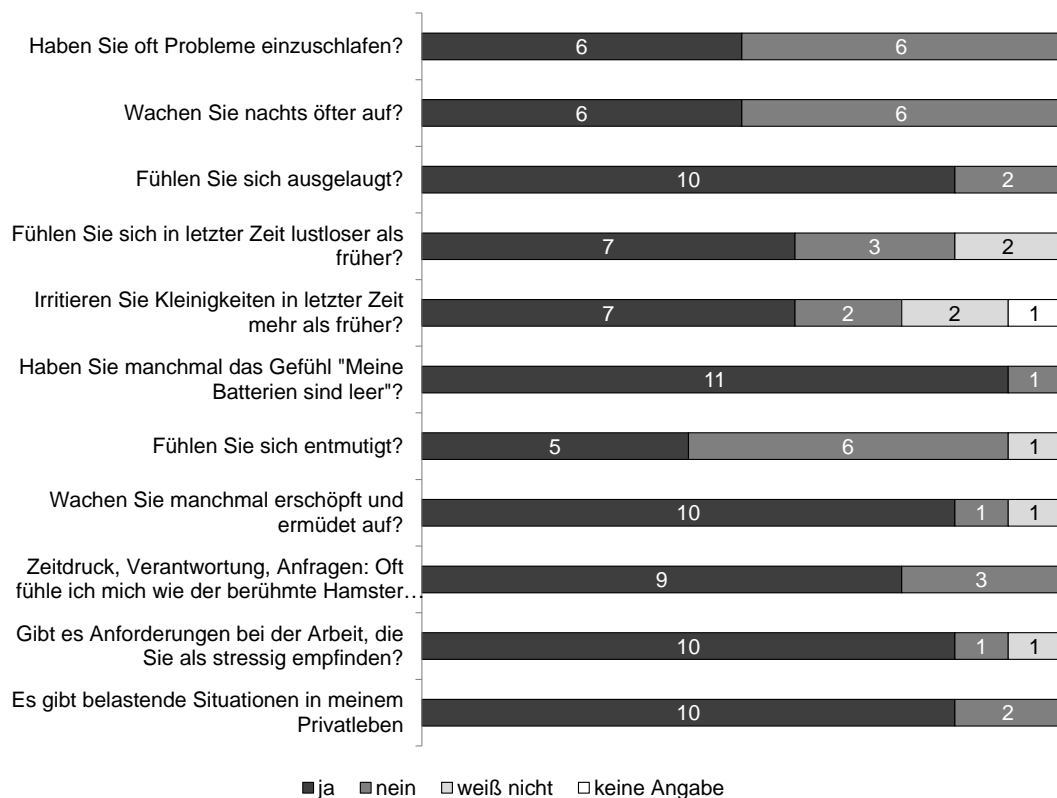
Der Kurs fand wie geplant vom 23.09. bis 25.11.2014, jeweils von 16.00 bis 18.00 Uhr nach Arbeitsende, in den Räumlichkeiten des Unternehmens statt, die in der Regel sowohl für Entspannungskurse als auch für Mitarbeitertreffen genutzt werden. Er startete mit sieben Frauen und fünf Männern, die zwischen 1958 und 1983 geboren wurden; sieben Teilnehmende waren 45 Jahre und älter, davon drei Männer und vier Frauen. Aufgrund der Altersheterogenität lag die Berufserfahrung der Teilnehmenden zwischen 4 und 36 Jahren, bei den Älteren ab 45 Lebensjahren lag sie bei 25 Jahren und mehr.

Auch bezüglich der Position und Funktion im Unternehmen gab es eine große Bandbreite: zwei Teilnehmende waren als Fachangestellte im Büro tätig, koordinierende Projektleitungsaufgaben hatten vier Personen inne, vier der Durchführenden waren Entwickler bzw. Konstrukteure/Techniker und zwei arbeiteten in der Produktion. Insgesamt nahmen drei Personen mit Führungsverantwortung teil. Eine junge Frau beendete nach dem ersten Treffen ihre Teilnahme, so dass letztendlich mit 11 Personen die gesamte Intervention durchgeführt werden konnte.

Beim ersten Kurstreffen wurde eine anonymisierte, nicht personenbezogene Befragung durchgeführt, bei der einerseits die Symptome Vita-



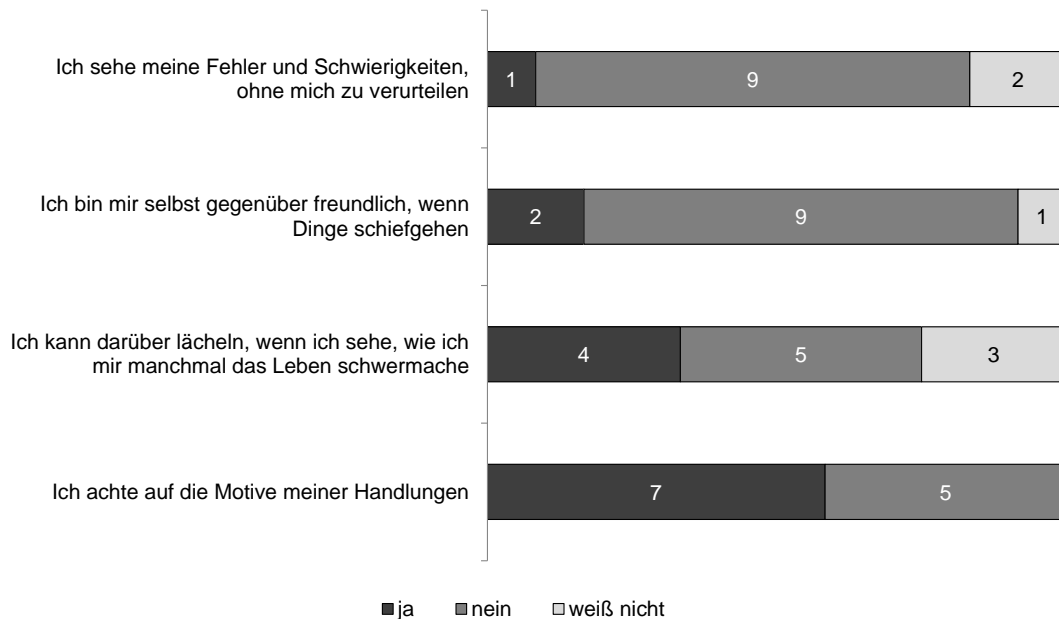
ler Erschöpfung abgefragt wurden sowie darüber hinaus eine Frage zu den Anforderungen am Arbeitsplatz und eine Frage zu Belastungen im Privatleben. Weiterhin wurden die eingangs beschriebenen vier Fragen zur Selbstachtsamkeit aus dem Freiburger Fragebogen zur Achtsamkeit formuliert, um eine Einschätzung des subjektiven Selbstbezugs zu erhalten. Die Eingangsbefragung bezog noch Fragen zu Vorerfahrungen mit Entspannungsübungen, Körperarbeit oder Meditation mit ein, erkundigte sich nach der Motivation zur Teilnahme an dem Programm und gab Gelegenheit zur Nennung von körperlichen Beschwerden bzw. Vorerkrankungen.



*Abb. 46: Belastungsanforderungen und Symptome Vitaler Erschöpfung*

Die Grafik stellt die Ergebnisse dieser Erstbefragung dar. Es zeigte sich, dass ungefähr die Hälfte der Teilnehmenden Schlafprobleme hatte und sich entmutigt fühlte, bei fast allen ein Gefühl von „ausgelaugt sein“ und „leeren Batterien“ vorlag ebenso wie eine fehlende Regeneration

während des Schlafes und ein Lebensgefühl von „im Hamsterrad gefangen zu sein“. Zwei Drittel der Befragten gab an, irritierbarer auf Kleinigkeiten zu reagieren und auch lustloser zu sein als früher. 10 von 12 Teilnehmenden gab an, dass sie ihre Arbeitsbedingungen als stressig empfinden und ebenso viele belastete ihr Privatleben.



*Abb. 47: Achtsamer Selbstbezug vor Intervention*

Demgegenüber fielen die Antworten auf Fragen zum Selbstbezug deutlich unterschiedlicher aus. Während die Hälfte der Befragten angab, darüber lächeln zu können, wie sie sich manchmal das Leben schwer machen und sogar über die Hälfte auch auf die Motive ihrer Handlungen achtet, wiesen die Antworten auf Beurteilung eigener Fehler und Schwierigkeiten sowie selbstbezogener Freundlichkeit bei fast allen darauf hin, dass hier ein harscher Selbstbezug und Selbstverurteilung vorlagen.

Die Erstbefragung deutete folglich darauf hin, dass – ähnlich wie in der Grundbefragung des KreaRe-Projektes (vgl. *Kapitel 6.2*) – auch hier bei fast allen Teilnehmenden Symptome einer mittleren bis schweren Erschöpfung vorlagen. Auch wenn die Befragungsergebnisse in diesem

Unternehmen aufgrund der Gruppengröße keine repräsentative Aussage zulassen und auch keine personenbezogenen Vor- und Nachuntersuchungen durchgeführt wurden bzw. zum Teil eine Vorauswahl der Teilnehmenden durch die Sozialberaterin erfolgte, zeigt die Auswertung doch insgesamt, dass der positive Selbstbezug in den Bereichen Motivation und Selbstdistanzierung bei gleichzeitig harschem Selbstbezug (Fehler und Schwierigkeiten) als Protektivfaktor in dieser Gruppe nicht ausreichend wirksam war.

Ergänzend kann aufgeführt werden, dass lediglich vier Personen keine Angaben zu körperlichen Beschwerden machten. Alle anderen gaben an, zusätzlich zu den oben genannten Erschöpfungskriterien an enormem Druck im Kopf, Rückenschmerzen und gelegentlichem Stechen in der Brust, allgemeinen Schmerzen, Bluthochdruck, Fibromyalgie, Thrombose, Migräne oder Spannungskopfschmerz zu leiden. Eine teilnehmende Person gab an, eine Lungen-Operation hinter sich zu haben.

Überraschenderweise bestätigte sich die Annahme nicht, dass eine achtsamkeitsbasierte Intervention bei den Teilnehmenden aufgrund der Berufsbiographie in dieser Gruppe auf geringe Offenheit stoßen würde. Möglicherweise haben sich gerade jene Personen zur Teilnahme an dem Programm gemeldet, die aufgrund ihrer Vorerfahrung positiv eingestellt waren. Denn nur zwei Personen gaben an, keinerlei Vorerfahrung mit Entspannung, Körperarbeit oder Meditation mitzubringen. Alle anderen kannten ähnliche Techniken wie beispielsweise Yoga bereits aus Kursen, Reha-Aufenthalten oder Therapien.

Gefragt nach der Motivation, an dem Kurs teilzunehmen, wurden folgende Aussagen getroffen: Mehr auf sich und den eigenen Körper zu achten und darauf einzugehen; eigene Energie besser einteilen zu lernen; sich selbst mehr wertzuschätzen; entspannter zu sein; bewertungsfreieres Handeln zu üben; der Wunsch nach innerer Ruhe und Ausgeglichenheit; aus dem Stressrad auszusteigen; das Leben besser und gesünder leben zu können und neue Methoden zum Stressabbau zu erlernen. Ein Teilnehmender äußerte sich mit den Worten: „Das ‘Immer mehr‘ muss aufhören“.

#### **7.2.4 Die Intervention und der Prozess**

Die durchgeführte achtsamkeitsbasierte Intervention vermittelte Methoden zur Förderung von Entspannung, Fokussierung und Aufmerksamkeitslenkung sowie Gestaltungsfähigkeit, die wissenschaftlich untersucht und klinisch erprobt sind. Ziel war es, in diesen zehn Wochen die individuelle Erarbeitung von alltagstauglichen Kompetenzen der Stressbewältigung, der Selbstregulationsfähigkeit, des achtsamen, nicht-wertenden Selbstbezugs sowie der Wahrnehmung individueller Grenzen zu erhöhen.

Es gilt zu beachten, dass Inhalte und Formate von bestehenden achtsamkeitsbasierten Stressbewältigungsprogrammen variieren. Bei diesem Unternehmen wurde ein zehnwöchiger Inhouse-Kurs mit jeweils 2 Stunden pro Woche als Format zur Durchführung gewählt, da dieses sich für das Unternehmen bzw. deren Mitarbeitende als praktikabel erwies. Darüber hinaus erhielten die Teilnehmenden nach jeder Sitzung Aufgaben zur Durchführung für zu Hause, die daraus bestanden, die praktischen Übungen mittels einer CD möglichst täglich zu üben sowie variierende Aufgaben zur Schulung der Wahrnehmung, der Kreativität, zur Überprüfung des eigenen Werturteils oder des persönlichen Umgangs mit Stress bzw. stressbezogener Kommunikation.

<b>Sitzung</b>	<b>Achtsamkeitspraxis/Methode/Thema</b>
1	<b>Atemraum und Body-Scan</b> kennenlernen; Einführung
2	<b>Body-Scan</b> üben, Yoga im Stehen, 3-Minuten-Atemraum; erste Erfahrungen austauschen
3	<b>Body-Scan</b> üben und Einführung in Sitzmeditation, sowie Yoga; Thema: Was ist Wahrnehmung?
4	<b>Yoga</b> kennenlernen und üben, Sitzmeditation mit Atembeobachtung, Erfahrungsaustausch
5	<b>Sitzmeditation</b> üben, Yoga im Stehen, Thema: Stress und Stressauslöser
6	<b>Sitzmeditation</b> , Yoga im Stehen, individuelle Stressverstärker und Resilienz
7	<b>Sitzmeditation</b> , Yoga, achtsame Kommunikation
8	<b>Gehmeditation</b> , Yoga, Bergmeditation, achtsamer Erfahrungsaustausch
9	<b>Sitzmeditation</b> , Yoga, Thema: achtsamer Lebensstil und Gesundheit
10	<b>Body-Scan, Yoga und Sitzmeditation</b> ; Integration des Gelernten in den Alltag; Abschluss

*Tab. 9: Übersicht des 10-Wochen-Kurses: Stressbewältigung durch Achtsamkeit am Arbeitsplatz*

Die erste Sitzung hatte sowohl einführenden als auch vorbereitenden Charakter. Sie wurde genutzt, um den Fragebogen vorzustellen und die Erstbefragung durchzuführen. Darüber hinaus wurde die Funktionsweise von Selbstwirksamkeit respektive salutogenetischer Gesundheitsförderung besprochen. Weiterhin wurde beim ersten Seminartreffen *Achtsamkeit* erlebbar gemacht anhand von Übungen, wie zum Beispiel einer Aufmerksamkeitslenkung auf wahrnehmbare Phänomene des Geistes, des Körpers, der Gefühle sowie die bewusste Atemlenkung.

Da der Kurs ein personenzentriertes, erfahrungsbasiertes Training bedeutete, wurde ab dem zweiten Treffen jedes weitere mit einer Übungszeit begonnen, die etwa die Hälfte der Seminarzeit beanspruchte. Die unterschiedlichen Übungen aus dem Yoga, die Mediationsformen und die Körperübungen zur Vertiefung der Selbstwahrnehmung wurden in der Regel bei den jeweiligen Treffen eingeführt, erweitert und besprochen. Während des reflektierenden Austausches, bei dem die nicht-wertende, offene und akzeptierende Haltung der Kursleitung eine zentrale Rolle spielte, entwickelte sich nach und nach ein tieferes Verständnis von dem, was *Achtsamkeit* konkret bedeutet und welchen Bezug bzw. welche Relevanz die Qualität dieser Haltung über das formale Üben hinaus auch für die tägliche und berufliche Lebenswelt haben kann.

Erst das nicht-wertende Gewahrsein all dessen was im gegenwärtigen Augenblick erfahren wird, ermöglicht es, dass Geist und Sinne sich öffnen und Phänomene der äußeren Welt den Filter des selektiven Bewusstseins durchdringen. Dadurch werden weitreichendere Umwelt-Mensch-Beziehungen möglich. Geistige Vorgänge passieren psychische Vermeidungstendenzen wie Verdrängung oder Selektion, die gerade in Stresssituationen besonders häufig anzutreffen sind und ermöglichen neue, kreative Zugänge und Umgehensweisen sowohl im zwischenmenschlichen als auch im sachbezogenen Umgang.

Bereits nach dem zweiten Treffen war zu beobachten, dass sich die Teilnehmenden auf die Intervention einlassen konnten, d.h. sie waren größtenteils bereits, die Aufgaben zu Hause selbstverantwortlich zu üben, nahmen regelmäßig an den Treffen teil, waren bereit, sich offen über ihre Erfahrungen mit den Übungen auszutauschen, seien dies angenehme Gefühle oder Probleme; sie beschrieben oft eindrucksvoll eigene Prozesse, zeigten Grenzen auf und nach und nach veränderte sich auch die Akzeptanz bezüglich nicht veränderbarer, unangenehmer Dinge. Vor allem erfahrungsbasierte Erkenntnisse untereinander auszutauschen trug wesentlich zu dem gelungen Gruppenprozess bei.

*„Kannte vorher nur Qi Gong, hatte gedacht, dass es so ähnlich ist. Musste mich hierdrauf erstmal ganz schön einlassen. Ist mir nicht so leicht gefallen, weil ich auch den Kopf nicht immer so frei habe. Bei mir hat sich durch den Kurs viel geändert. Bei uns im Gebäude.....nenne ich es nicht Stress, sondern hohes Arbeitsaufkommen. Den Stress mache ich mir ja selber. Das funktioniert jetzt so ziemlich gut, eins nach dem anderen, ... Ich nehme genug mit. ... Alles hat dazu beigetragen, dass ich jetzt viel ruhiger geworden bin...“*

Es bestätigte sich auch ein weiterer eingangs erwähnter Vorbehalt nicht: Auch Mitarbeitende, die sich untereinander kannten, teilweise in engen Zusammenhängen arbeiteten (Vorgesetztenverhältnis), brachten durchaus die notwendige Offenheit zum Austausch bezüglich ihrer Selbstwahrnehmung, Belastungsgrenzen und selbstbezogenen Erfahrungen während des Prozesses ein:

*„Ich finde es ganz klasse ... es ist ja ein großes Vertrauen im Raum ... dass man keine Bedenken hat ... wenn mir jemand vertraut, dann vertraue ich auch. Herzliches Dankeschön an alle hier in die Runde ... war immer Mannschaftssportler ... alleine hätte ich das nie gemacht, war auch toll, was die anderen von sich gegeben haben, toll ... jeder reagiert anders, schade, dass es vorbei ist.“*

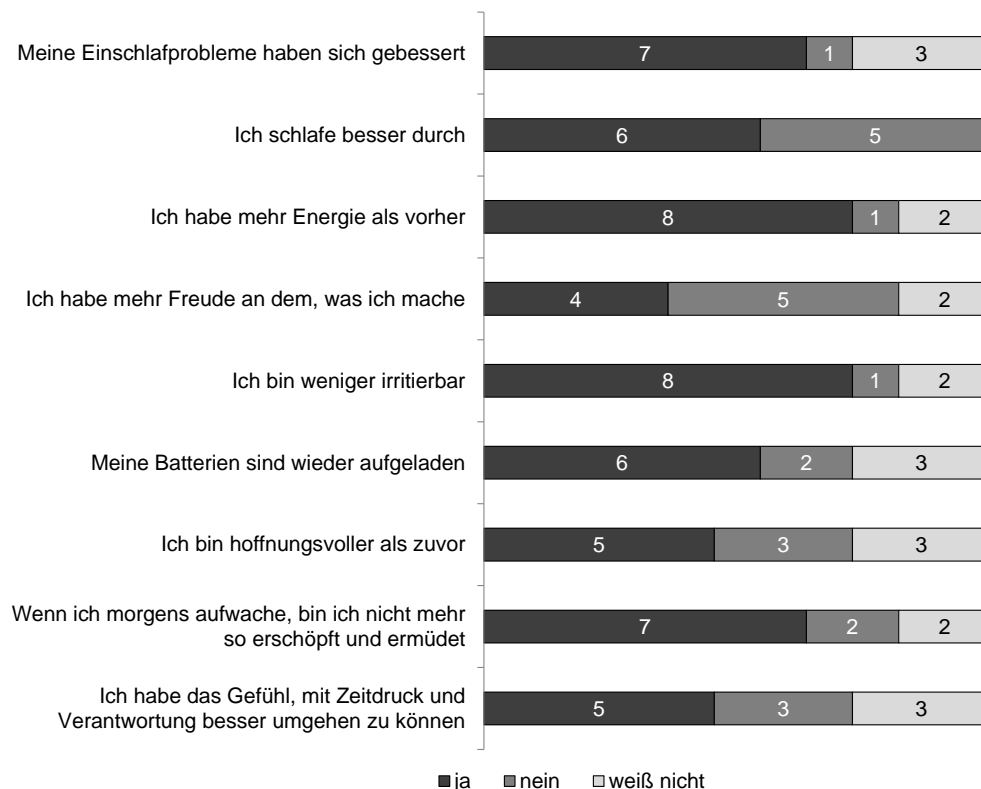
### **7.2.5 Ergebnisse**

Beim letzten Gruppentreffen wurde erneut eine Befragung durchgeführt. Diese sollte die Unterschiede im Erleben respektive die Auswirkungen Vitaler Erschöpfung zum Zeitpunkt nach der Intervention in der Gesamtgruppe darstellen. Die Entwicklung im Umgang mit beruflichen und privaten Belastungsanforderungen sowie die Entwicklung hinsichtlich des achtsamen Selbstbezugs bzw. des nicht-wertenden Gewahrseins wurden ebenfalls erfragt.

Darüber hinaus bot der Erhebungsbogen die Möglichkeit anzugeben, ob sich körperliche oder psychische Beschwerden während des Trainings verbessert hätten und welche konkreten Veränderungen für die Teilnehmenden aus dem Kurs entstanden sind. Die Antworten wurden in ein Verhältnis zu der angegebenen Übungspraxis zu Hause gesetzt.

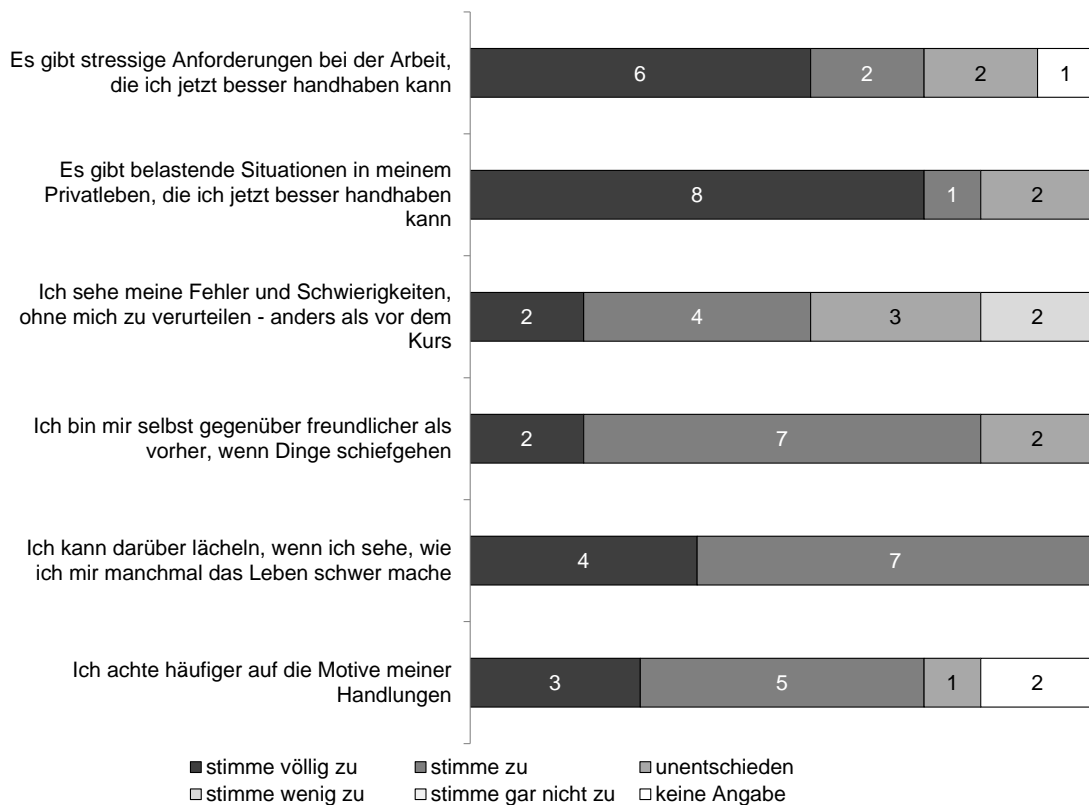
Besonders hervorzuheben ist, dass fast alle Teilnehmenden aussagten, weniger irritierbar zu sein als vor der Intervention. Genauso häufig gaben sie an, deutlich hoffnungsvoller zu sein als zuvor. Beide Aussagen deuten auf eine gesteigerte Fähigkeit hin, die Aufmerksamkeit zu lenken und wohlwollender im Selbstbezug zu sein im Hinblick auf den Umgang mit Schwierigkeiten und Problemen. Etwas mehr als die Hälfte der Teilnehmenden gab an, besser durchschlafen zu können und beim morgendlichen Erwachen nicht mehr so erschöpft und müde zu sein, mehr Freude zu verspüren sowie das Gefühl zu haben, mit Zeitdruck und Verantwortung besser umgehen zu können als vor der Intervention. Die Schlafqualität hatte sich bei fünf von elf Teilnehmenden verbessert und ebenfalls fünf meinten, mehr Energie zu haben als vorher. Jedoch bleibt festzustellen, dass eine zehnwöchige Intervention nicht auszureichen scheint, den Teilnehmenden das Gefühl zu vermitteln, ihre Batterien wieder aufgetankt zu haben, da dieses nur vier positiv vermerkten.





*Abb. 48: Symptome Vitaler Erschöpfung nach Intervention*

Die Frage nach einer besseren Handhabung stressiger Anforderungen bei der Arbeit beantworteten acht mit Zustimmung. Neun von elf Teilnehmenden erlebten belastende Situationen ihres Privatlebens als besser handhabbar. Gab vor dem Kurs nur eine teilnehmende Person an, eigene Fehler und Schwierigkeiten nicht zu verurteilen, so war dieses nach dem Training für sechs Personen möglich. Auch der freundliche Selbstbezug verbesserte sich bei den Teilnehmenden deutlich. Vorher gaben hier nur zwei Personen eine positive Antwort, nach der Intervention neun Personen. Ausnahmslos alle Teilnehmenden gaben an, über sich selber lächeln zu können, wenn sie wahrnehmen, wie sie sich ihr Leben manchmal erschweren. Vorher waren es nur vier Teilnehmende. Die bewusste Wahrnehmung eigener Motive ist in etwa gleich geblieben, war sie doch vor der Intervention bereits relativ hoch ausgeprägt.



**Abb. 49: Belastungsanforderungen und achtsamer Selbstbezug nach Intervention**

Die daraus resultierenden Veränderungen für das persönliche Wohlbefinden vor dem Hintergrund eines stressbezogenen, gesundheitsrelevanten Erlebens haben konkrete Auswirkungen auf die Arbeitsgestaltung. Ein junger Ingenieur beschrieb seine Erfahrung wie folgt:

*„Was mir noch mal so aufgefallen ist: dass ich wesentlich ruhiger und schneller erkenne, wann für mich eine Situation stressig ist. Je früher man erkennt, was so ist, desto früher kann man Gegenmaßnahmen ergreifen, das hat mir so manches Mal geholfen...Die Erkenntnis, was treibst du da eigentlich? Da sind Übungen bei, die mir in akuten Situationen gut helfen.“* Auch hinsichtlich einer Steigerung des arbeitsplatzbezogenen Ressourcenmanagements zeigte sich die Intervention als hilfreich. *„Was ich bekommen habe, ist mehr Selbstbewusstsein im Sinne von: mir selbst bewusst werden, mich auf mich konzentrieren, dass ich nicht dauernd rausgerissen werde, mir Momente bewusster*

*werden, mir bei Tätigkeiten einen Raum in der Firma reserviere, um in Ruhe zu arbeiten.“ Eine andere Teilnehmerin formulierte ihre konkreten Erfahrungen: „Im Büro ist es so, dass ich jetzt eins nach dem anderen abarbeite, ich mache nichts mehr gleichzeitig. Es gibt kein Nebenbei mehr, das haben die anderen zu akzeptieren und das sage ich auch klipp und klar. Dass ist mein Respekt, den ich von den anderen dann auch erwarte“. Auch die Übungen zur achtsamen Kommunikation waren für viele ein positiver Gewinn für das kollegiale Miteinander. „Was ich auch sehr interessant fand war die achtsame Kommunikation. Was ich dabei interessant fand ist: die Ansichten von anderen dort an der Stelle. Jeder achtet beim Reden auf was anderes, diese andere Meinung mal zu hören, das fand ich richtig interessant.“ - „Was habe ich gelernt? Den Unterschied zwischen Wahrnehmen, Beurteilen, Verurteilen. Wenn ich nicht sofort draufhauere, wenn ich was höre, hat man eine wesentlich bessere Kommunikation mit anderen Menschen. Konkrete Veränderung: erst mal zuhören.“*

Bereits nach zehn Wochen konnten durch diese Veränderungen auch körperliche und psychische Verbesserungen erlebt werden, zehn von elf Personen gaben dieses an. Die Veränderungen bezogen sich zum Beispiel auf akute Stresssituationen, die schneller „in den Griff zu bekommen sind“, auf eine höhere Selbstakzeptanz, auf sportliche Aktivitäten, die nach der Intervention ohne körperliche Beschwerden durchführbar waren, auf ein nachlassen chronischer Kopfschmerzen, auf die Reduzierung von Erschöpfung oder stressbezogenen Depressionen (Burn-out) und bei vielen äußerte sich der Gewinn auch durch eine deutliche Zunahme von mehr Ruhe im täglichen Erleben.

- *Abteilungsleiter, 54 Jahre: „Ich bin froh, dass ich es gemacht habe. Ich wollte immer was Neues machen. Ich bin eigentlich so der Aktive, hier bin ich wieder runtergekommen, ich selbst geworden. Seit dem 5.-6. Treffen boxt bei mir der Frühling im Körper. Alles ist wieder angeknüpft worden, ich bin wesentlich gelassener, ruhiger, nicht mehr so verbissen, bin froh und glücklich, dass ich dabei bleibe....“*

- Ein Kollege von ihm äußerte sich: *„Hatte eine stressige Situation, die mir über den Kopf gewachsen ist und bin froh, dass ich den Kurs gemacht habe. Habe gelernt, mit Sachen viel gelassener umzugehen, wo ich vorher abgeschossen bin wie eine Rakete...nehme mir jetzt auch mehr Zeit für mich, was ich vorher nicht gemacht hab. Ich teil mir das ein, was heute nicht zu schaffen ist, kann ich auch morgen machen. Fühle mich jetzt am Ende des Kurses viel besser...hat mir ziemlich viel gebracht.“*

Wie erwähnt sollten die Teilnehmenden zu Hause täglich verschiedene Übungen durchführen, für die sie eine Übungs-CD erhielten. Fünf TeilnehmerInnen haben drei bis viermal wöchentlich und drei fünf bis sechsmal wöchentlich geübt. Die Personen beider Gruppen machten die Angabe, dass sie das selbstgesteckte Ziel mit dem Training erreicht hätten. Zwei von denjenigen, die sehr wenig Zeit in die Übungspraxis investiert hatten gaben an, es nicht erreicht zu haben, aber zu wissen, dass die investierte Zeit zu gering war, um Ergebnisse erwarten zu können.

Fasst man die Ergebnisse zusammen, kann zunächst konstatiert werden, dass es grundsätzlich einen deutlichen Zusammenhang zwischen dem individuellen Reiz-Reaktionsmuster und persönlichem Stresserleben gibt. Eine achtsamkeitsbasierte Intervention wie die beschriebene ist dazu geeignet, dass Teilnehmende ihre automatisierte Reaktion bewusst erfahren und dadurch in die Lage versetzt werden, diese zeitweilig auszusetzen, um sie durch eine bewusstere Aktion zu ersetzen. Die neue Sicht- bzw. Handlungsweise führte hier zu einer deutlichen Verringerung des psychischen und körperlichen Stresserlebens. Je eher Stress körperlich, gedanklich oder psychisch wahrgenommen wurde, desto eher konnte eine andere, alternative Umgehensweise in Bezug auf subjektiv erlebte Anforderungen erfolgen. So betrachtet sind diese alternativen Umgehensweisen kreative Antworten des Einzelnen auf äußere und innere Stressoren.

Die Erfahrung, selbstverantwortlich und kreativ mit stressbezogenen Herausforderungen umgehen zu können, steigerte bei den Teilneh-

menden das Gefühl von Kohärenz. Sinnhaftigkeit, Verstehbarkeit und Handhabbarkeit des Erlebten führten zu der Erkenntnis, dass beispielsweise Symptome Vitaler Erschöpfung auch durch eigenes Handeln positiv beeinflusst werden können. Sobald stressbezogene Körperempfindungen registriert wurden, konnte beispielsweise durch Aufmerksamkeitslenkung auf die Atmung relativ zeitnah eine größere Entspannung herbeigeführt werden.

In diesem Sinne vertiefte die Intervention auch die Introspektionsfähigkeit hinsichtlich persönlich erforderlicher Regenerationszeiten. Erschöpfung und Müdigkeit nicht-wertend und bewusst wahrzunehmen führte nicht selten zu einer Veränderung des Verhaltens. Ruhephasen, Zeiten der Entspannung und Muße sowie regenerative Bewegungen wurden gezielt in den Tagesablauf eingeplant. Ein größeres Bewusstsein für die Bedürfnisse der eigenen Person führte somit dazu, dass Teilnehmende sich Eigenzeit („Me-Time“) reservierten und Aufgaben konzentrierter und bedachter durchführten. Dadurch entwickelte sich bei den Teilnehmenden auch ein freundlicherer Selbstbezug („kein schlechtes Gewissen mehr“) sowie ein humorvollerer Blick auf die Anforderungen des Lebens und eine größere Gelassenheit. Akzeptanz hinsichtlich der wahrgenommenen „Tagesform“, der körperlichen Bedürfnisse und der zur Verfügung stehenden Energie unterstützte die persönliche Authentizität ebenso wie die Reflexion über einen bewussten, gesunden Lebensstil und eine ausgewogene Ernährung. Dort wo die Wirkungen der Übungen auf das körperliche Wohlbefinden erfahren wurden, entstand ein Bewusstsein für den achtsamen Umgang mit den eigenen Ressourcen.

Die bedachte, konzentrierte und fokussierte Durchführung von Aufgaben, die im Verlauf der Intervention geübt und auf den Alltag übertragen wurde, erschloss kreative Potenziale des Einzelnen, die sich wiederum gewinnbringend und schöpferisch auf die Aufgabenstellung im beruflichen Kontext auswirkten. Auch die durchgeführten Kommunikationsübungen ließen sich auf alltägliche und berufliche Kontexte übertragen; vorurteilsfreieres und aktiveres Zuhören beeinflusste damit Ge-

sprächssituationen konstruktiv. Eine positive Sichtweise auf unterschiedliche Sachverhalte im Berufs- und Privatleben stellten sich ein.

## **Resümee**

Ein möglicher Lösungsansatz für Herausforderungen in der Forschungs- und Entwicklungsarbeit (Innovationsdruck, Arbeitsverdichtung etc.) kann somit in betrieblichen Interventionsprogrammen gesehen werden, die die Stressbewältigungskompetenz der Mitarbeitenden erhöhen. Achtsamkeitsbasierte Interventionen scheinen hierfür geeignet, da sie in die Gesundheitskompetenz und Selbstregulationsfähigkeit der Mitarbeitenden investieren und sich mit Sensibilisierungs- und Wahrnehmungsstrategien auseinandersetzen. Die dargestellte Intervention schulte die Introspektionsfähigkeit in Bezug auf individuelle Stressverstärker und persönliche Stressbelastungsmerkmale sowie die Wahrnehmung für psychische und körperliche Warnsignale. Fast alle Teilnehmenden, unabhängig von Alter oder Geschlecht, zeigten vor der Intervention deutliche Belastungs- und Erschöpfungssymptome, die sich nach dem Training bei nahezu allen Teilnehmenden deutlich verbesserten. Achtsamkeitsbasierte Interventionen können folglich als ein wirksames Angebot zur Ressourcenstärkung von Innovationsarbeitern verstanden werden und zu einer Ausbalancierung der aufgezeigten Herausforderungen beitragen.

## **Literatur**

Ottensmeier, Birgit; Knickmeier, Alexander; Kuth, Christoph (2015): Gesundheit: Basis kreativer Leistungen in Forschung und Entwicklung. In „Innovationskompetenz im demografischen Wandel – Konzepte und Lösungen für die unternehmerische Praxis“ (Hrsg.). Springer Verlag.

Altner, Nils; Paul Anna (2014): Achtsamkeit und Selbstführung als Basis für gesundes und kreatives Führen. In: Marianne Giesert (Hrsg.) Führung und Selbstführung in Zeiten von Entgrenzung und Krisen. Tagungsband zum 5. DGB Gesundheitsgipfel. Hamburg: VSA.

Altner, Nils (Hrsg.) (2006): Achtsamkeit und Gesundheit. Immenhausen: Prolog Verlag.

Walach, Harald; Buchheld, Nina; Buttenmüller, Valentin; Kleinknecht, Norman; Schmidt, Stefan (2006): Measuring mindfulness – the Freiburg Mindfulness Inventory (FMI). *Personality and Individual Differences*, 40, S. 1543-1555.

Heidenreich, Thomas; Michalak, Johannes (Hrsg.) (2004): Achtsamkeit und Akzeptanz in der Psychotherapie. Tübingen: dgvt-Verlag.