

PRÄWIN

**Prävention in
Unternehmen der
Wissensökonomie**

8iNNO

Organisationale Achtsamkeit:
Basis für Innovationsfähigkeit
von Unternehmen

Das Gestaltungskonzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘ – ein Ansatz zur Prävention in flexiblen Organisationen am Beispiel von Praxiserfahrungen aus Projektarbeit

PD Dr. Guido Becke

Berlin, 10. März 2012

17. Kongress Armut und Gesundheit

Gefördert von:



- (1) Das Gestaltungskonzept ,Organisationale Achtsamkeit‘**
- (2) Grundprinzipien ,organisationaler Achtsamkeit‘**
- (3) Das Gestaltungskonzept in Anwendung**
- (4) Betriebliche Dialogräume schaffen**
- (5) Routinen im Arbeitsprozess nutzen**
- (6) Routinen außerhalb des Arbeitsprozesses nutzen**
- (7) Weitere Hinweise**

1. Das Gestaltungskonzept ,Organisationale Achtsamkeit

- **Entwicklungslinien**
 - Achtsamkeit in religiös-philosophischer Hinsicht
 - Achtsamkeit in der Individual- und Sozialpsychologie
 - Organisationale Achtsamkeit in der Risiko- und Sicherheitsforschung
- **Organisationale Achtsamkeit** als systematische organisatorische Aufgeschlossenheit für nicht intendierte Folgen und Innovationspotenziale von Management- und Personaleinsatzkonzepten / Veränderungsprozessen
 - ▶ **Kernbereiche:**
 - Erschließung neuer Handlungsräume: Innovation
 - Sozialer Zusammenhalt: v.a. Gegenseitigkeit , Anerkennung und Vertrauen
 - **Nachhaltige Arbeitsqualität** → Erhalt und Regeneration von Gesundheitsressourcen

2. Grundprinzipien ,organisationaler Achtsamkeit

Grundprinzipien für nachhaltige Arbeitsqualität

- (1) Perspektivenvielfalt organisieren**
→ Dialogräume schaffen
- (2) Sensibilität für betriebliche Abläufe erhalten**
→ Anerkennung von Erfahrungswissen
- (3) Flexible Problembearbeitung und Entscheidung vorsehen**
→ Lokales Wissen als Entscheidungsbasis
- (4) Streben nach Resilienz**
→ Nachhaltige Arbeitssysteme anstreben
→ Routinen organisationaler Achtsamkeit etablieren
- (5) Konstruktive Fehlerbearbeitung („Fehlerkultur“)**
→ BGF als Lern- und Verbesserungsprozess

3. Das Gestaltungskonzept in Anwendung

Infrastruktur organisationaler Achtsamkeit

- a) Betriebliche Dialogräume schaffen
 - b) Routinen im Arbeitsprozess nutzen
 - c) Routinen außerhalb des Arbeitsprozesses nutzen
- **Übergreifende Leitidee:** Gesundheitsmainstreaming durch die ‚Huckepack-Strategie‘

4. Betriebliche Dialogräume schaffen

Ziel:

- Ansprache und Reflexion psychischer Belastungen
- Beteiligungsorientierte Entwicklung und Umsetzung gesundheitsförderlicher Gestaltungslösungen

Leitidee:

- Gemeinsame Reflexion der Arbeitssituation und damit verbundener psychischer Belastungen / Ressourcen

Vorgehen:

- Zwei-Stufen-Verfahren
 - 1) ‚Geschützte Dialogräume‘ → gleiche Hierarchieebene
 - 2) ‚Betriebliche Dialogkonferenz‘ → Hierarchieübergreifend

5. Routinen im Arbeitsprozess nutzen

Ziele:

- Systematische Integration von BGF-Elementen in alltägliche Routinen des Arbeitsprozesses → ‚Huckepack-Strategie‘
- Ansprache, Reflexion und gemeinsame Bewältigung emergenter Stressoren und Unwägbarkeiten

Leitidee:

- Flexibles Gesundheits-Mainstreaming , d.h. Integration von Methoden und Prinzipien der BGF in:
 - bestehende Arbeitsprozesse
(z.B. Teambesprechungen, Scrum-Meetings)
 - Arbeitsorganisation
(z.B. Kapazitätsplanung)
 - Rückkopplungsprozesse: Etablierung eines „Achtsamkeits-Radars“

6. Routinen außerhalb des Arbeitsprozesses nutzen

Ziele:

- Systematische Integration von BGF-Elementen in alltägliche Routinen außerhalb des Arbeitsprozesses → ‚Huckepack-Strategie‘
- Analyse und Reflexion von BGF-relevanten Ergebnissen / Problemen aus arbeitsprozessbezogenen Routinen
- Monitoring und Evaluation der Umsetzung von Ergebnissen der Dialogkonferenzen
- Strategische Weiterentwicklung nachhaltiger Arbeitssysteme und von BGF-Ansätzen

Beispiele für derartige Routinen:

- **Betriebliche Steuerungskreise:** möglichst an existente Strukturen andocken
- Projekt-Reviews und Mitarbeitergespräche

An die ‚Huckepack-Strategie‘ angepasste Instrumente für KMU sind in der **PRÄWIN-Toolbox** zu finden:

www.toolbox.praewin.de

Weitere Informationen und Materialien:

www.praewin.de; www.achtinno.uni-bremen.de

Guido Becke, Rüdiger Klatt, Burkhard Schmidt, Brigitte Stieler-Lorenz, Hans Uske (Hrsg.) (2010): **Innovation durch Prävention. Gesundheitsförderliche Gestaltung von Wissensarbeit. Bremerhaven: NW Verlag**

Wirtschaftspsychologie, H. 3/2010, 12. Jg.: Prävention in der Wissensökonomie

- a) Projektarbeit in der IT-Dienstleistung**
- b) Gesundheitsrelevante Problemanzeigen**

a) Projektarbeit in der IT-Dienstleistung

- **Projektarbeit** = df. zeitlich befristete, in sich abgeschlossene, ergebnisorientierte, finanziell budgetierte und kooperative Bearbeitung komplexer und neuartiger Aufgabenstellungen
- Wissensintensive Dienstleistung
- Konfrontation mit unerwarteten Ereignissen als Normalfall
→ Begrenzte Planbarkeit und Standardisierbarkeit
- Hoher Innovationsdruck
- Ergebniskontrollierte Autonomie → Selbstorganisation durch ‚Subjektivierung von Arbeit‘
- Ökonomisierung interner Kooperationsbeziehungen
→ Interne Marktsteuerung

b) Gesundheitsrelevante Problemanzeigen

- **Chronifizierung von psychischem Stress**
 - Autonomie nur relative Gesundheitsressource
 - Arbeitsverdichtung: Multiple Projektbearbeitung und Bewältigung des Unerwarteten
 - Erholungsunfähigkeit und Störung der Balance unterschiedlicher Lebenssphären
- **Risiko beruflicher Gratifikationskrisen**
 - Anerkennung: Vom Aufwand zum Ertrag
- **Interaktionsstress**
 - Kunden, Regelungslücken und Professionskulturen
 - Interaktionsarbeit als ‚unsichtbare Tätigkeit‘
- **Betriebliche Hochleistungskulturen:**
 - Normalisierung und Tabuisierung psychischer Belastungen
 - Kaum BGF-Strukturen