ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Stork, Werner; Heimes, Silke; Aatz, Helmut; Boll, Jens

Working Paper

Achtsamkeit und Resilienz in der Hochschullehre: Zur Wirksamkeit stressreduzierender und resilienzfördernder Maßnahmen im Studium - Ergebnis und Erkenntnisse im Zusammenhang mit der Studie RODS II an der Hochschule Darmstadt

ZNWU Discussion Paper, No. 4

Provided in Cooperation with:

Center for Sustainable Economic and Corporate Policy (SECP), Darmstadt Business School, Darmstadt University of Applied Sciences

Suggested Citation: Stork, Werner; Heimes, Silke; Aatz, Helmut; Boll, Jens (2020) : Achtsamkeit und Resilienz in der Hochschullehre: Zur Wirksamkeit stressreduzierender und resilienzfördernder Maßnahmen im Studium - Ergebnis und Erkenntnisse im Zusammenhang mit der Studie RODS II an der Hochschule Darmstadt, ZNWU Discussion Paper, No. 4, Hochschule Darmstadt, Fachbereich Wirtschaft, Zentrum für Nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmenspolitik ZNWU, Darmstadt

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/227490

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT
DARMSTADT BUSINESS SCHOOL

ZNWU

Preliminary Draft.

Please do not cite or circulate without authors' permission!

Achtsamkeit und Resilienz in der Hochschullehre

zur Wirksamkeit stressreduzierender und resilienzfördernder Maßnahmen im Studium

-

Ergebnis und Erkenntnisse im Zusammenhang mit der Studie RODS II an der Hochschule Darmstadt

Herr Prof. Dr. Werner Stork, Hochschule Darmstadt

Frau Prof. Dr. med. Silke Heimes, Hochschule Darmstadt

Herr Helmut Aatz, Institut 3P

Herr Jens Boll, Hochschule Darmstadt

This version: 23.11.2020

ZNWU
Discussion Paper
No. 4

Danksagung/Acknowledgements:

Das RODS II (Resiliente Organisation des Studium II) genannte Projekt wurde mit zQSL-Mitteln der Hochschule Darmstadt finanziert und zusätzlich von den Fachbereichen Wirtschaft und Media finanziell und organisatorisch unterstützt. Wir danken Herrn Helmut Aatz, der als Trainer und Berater zu Achtsamkeit und Resilienz und als Autor das Projekt erfolgreich mitgestaltet hat. Zudem danken wir allen weiteren Projektbeteiligten, die auch auf der Website www.achtsam-studieren.com angeführt werden. Ohne ihre Unterstützung und ihre hohe Motivation wäre eine erfolgreiche Umsetzung der Studie in diesem Umfang nicht möglich gewesen. Auf der Website sind auch weiterführende Links zum Zentrum für nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmenspolitik (ZNWU) und zum Institut für Kommunikation und Medien (IKUM) der Hochschule Darmstadt zu finden, die als Projektpartner des RODS-II Projektes agierten.

An dieser Stelle möchten wir auch auf das Netzwerk „Achtsame Hochschulen" (www.achtsamehochschulen.de) hinweisen. Hierbei handelt es sich um eine überregionale Kooperationsplattform, welche die Wirkungskraft von Achtsamkeit und Meditation in einer sich wandelnden, digitalisierten Hochschullandschaft erforscht und über vielfältige Maßnahmen unterstützt. In diesem Zusammenhang werden – aufbauend auf den Erkenntnissen der RODS II Studie – an der Hochschule Darmstadt aktuell Achtsamkeitstrainings für Lehrende geplant, wodurch auch die Resilienz der Lehrenden gefördert werden soll.

Schlagworte/Key Words: Studium, mentale Belastungen, Stress, Gesundheit, Resilienz, organisationale Resilienz, Achtsamkeit, Ressourcen, Prozesse, Unternehmensführung, Leistungsfähigkeit, Kohärenzgefühl, Salutogenese

JEL Codes: A20, I10, I19, I26, M53

Zusammenfassung

Stress und psychische Belastungen sind dominante Phänomene der modernen westlichen Gesellschaften und spielen auch bei Studierenden eine immer größer werdende Rolle. Im betrieblichen Umfeld bestehen hierzu bereits vielfältige Konzepte, die der Reduktion von Stress und dem Aufbau von Resilienz dienen und in der Regel gibt es auch eine hohe Aufmerksamkeit von Seiten des Managements und der Führungskräfte. Dagegen sind diesbezügliche Aktivitäten an Hochschulen eher selten und vor allem wenig systematisch aufgebaut. Vor diesem Hintergrund führten Prof. Dr. Werner Stork und Prof. Dr. med. Silke Heimes zusammen mit dem Lehrbeauftragten und Achtsamkeitstrainer Helmut Aatz und fünf studentischen Mitarbeitenden (Sarah Allagha, Jens Boll, Stella Brug, Paul Hoffmann und Maximilian Rasch) ein Projekt zur Entwicklung von geeigneten Konzepten sowie zur Erforschung der potentiellen Wirkungen auf das Stressempfinden und die Resilienz von Studierenden durch.

Das Projekt RODS II (Resiliente Organisation des Studium II) wurde mit zQSL-Mitteln der Hochschule Darmstadt finanziert und zusätzlich von den Fachbereichen Wirtschaft und Media finanziell und organisatorisch unterstützt. Im Rahmen dieses Projekts wurde ein Lehr- und Trainingskonzept für Achtsamkeit für die Zielgruppe der Studierenden entwickelt, welches in drei bereits bestehende Lehrveranstaltung integriert wurde und im Wintersemester 2018/2019 in drei unterschiedlichen Studiengängen umgesetzt wurde. Das Projekt baute dabei inhaltlich und konzeptionell auf die deutlich kleinere und experimentelle Vorstudie RODS I auf, die ein Jahr zuvor am Fachbereich Wirtschaft durchgeführt worden war.

Die Ergebnisse der Studie RODS II bestätigen, dass sich eine Achtsamkeitspraxis bei Studierenden eignet, um die Stressbelastung zu reduzieren und die Resilienz zu fördern. Aus der Studie lässt sich die Empfehlung ableiten, Achtsamkeitskurse an Hochschulen, Universitäten und Ausbildungsstätten systematisch und fest in die Lehraktivitäten für alle Studierenden zu verankern. Der diesbezügliche Handlungsbedarf wird auch dadurch verdeutlicht, dass die Lebenszufriedenheit bei den Studierenden vor der Teilnahme an den Achtsamkeitstrainings geringer war als bei der „Normalbevölkerung". Nach einem halben Jahr und nach dem Abschluss der Maßnahmen hatte sich die Lebenszufriedenheit bei den teilnehmenden Studierenden signifikant verbessert, während die Mitglieder der nicht teilnehmenden Kontrollgruppe sogar noch eine weitere Verschlechterung zu verzeichnen hatten. Maßnahmen zur Reduktion der Stressbelastungen und zur Förderung der Resilienz wie bspw. ein Achtsamkeitstraining versprechen insgesamt mehr Zufriedenheit und auch mehr Erfolg für alle Akteure in der Hochschullehre – für die Studierenden, für die Lehrenden sowie indirekt auch für die anderen Beschäftigten an der Hochschule. Zudem erwerben die Studierenden auf diese Weise zusätzlich eine immer wichtigere Zukunftskompetenz für die moderne Arbeitswelt und Gesellschaft. In Ergänzung zu den Achtsamkeitstrainings empfehlen die Autoren zudem weitergehende Maßnahmen (1) im Rahmen der Organisation des Studiums, (2) in Bezug auf die Beziehung zwischen Lehrenden und Lernenden und (3) über die Entwicklung neuer didaktischer Konzepte.

Inhaltsverzeichnis

I. Abbildungsverzeichnis V
II. Tabellenverzeichnis V
1. Einleitung 1
2. Stress, Resilienz und Achtsamkeit 3
2.1 Stress – Ein komplexes Phänomen 3
2.2 Resilienz und Achtsamkeit als Antwort auf „zu viel Stress“ 5
2.3 Die wachsende Bedeutung von Resilienz in der modernen Arbeitswelt 6
2.3.1 Individuelle Resilienz im Arbeitskontext 7
2.3.2 Organisationale Resilienz als Gestaltungsansatz für Unternehmen 9
2.4 Grenzen und Voraussetzungen für die Wirksamkeit von Achtsamkeit und Resilienz 11
3. „Resiliente Organisation des Studiums II (RODS II)“ – Die Studie an der Hochschule Darmstadt 13
3.1 Ansatzpunkte und Zielsetzungen der Studie 13
3.2 Das Vorgehen und die Analysemethode 14
3.3 Ergebnisse und Auswertungen 17
3.3.1 Art und Umfang der Studienergebnisse in den drei Studiengängen 17
3.3.2 Art und Umfang der Studienergebnisse in den drei Studiengängen 18
3.3.3 Ergebnisse in Bezug auf die Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung 20
3.3.4 Ergebnisse auf der Grundlage des Fragebogens zur Lebenszufriedenheit 21
3.3.5 Ergebnisse auf der Grundlage des Positive and Negative Affect Schedule 23
3.3.6 Zusammenfassung der Ergebnisse und Auswertungen 25
4. Handlungsempfehlungen und Ausblick 27
Literaturverzeichnis 32
Autor/-innen 36

I. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Belastungssituation der Studierenden 1
Abbildung 2: Resilienz und Performance im Umfeld starker Veränderungen..... 11
Abbildung 3: Zusätzliche Übungsempfehlung. 16
Abbildung 3: Vergleich Achtsamkeit BWL / WING; KG, IG, TG: t_1-t_3 20
Abbildung 4: Vergleich Lebenszufriedenheit BWL / WING; KG, IG, TG: t_1-t_3..... 23

II. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Mittelwerte Freiburger Fragebogen zur Achtsamkeit / BWL..... 19
Tabelle 2: Mittelwerte Freiburger Fragebogen zur Achtsamkeit / WING..... 19
Tabelle 3: Mittelwerte Selbstwirksamkeitserwartung / BWL..... 20
Tabelle 4: Mittelwerte Selbstwirksamkeitserwartung / WING 21
Tabelle 5: Mittelwerte Lebenszufriedenheit / BWL..... 22
Tabelle 6: Mittelwerte Lebenszufriedenheit / WING 22
Tabelle 7: Mittelwerte Positive Affect (PA) / BWL..... 24
Tabelle 8: Mittelwerte Positive Affect (PA) / WING..... 24
Tabelle 9: Mittelwerte Negative Affect (NA) / BWL 24
Tabelle 10: Mittelwerte Negative Affect (NA) / WING..... 24

1. Einleitung

„Stress ist ein Zustand der Alarmbereitschaft des Organismus, der sich auf eine erhöhte Leistungsbereitschaft einstellt" so formulierte 1936 der Zoologe Hans Seyle, der zusammen mit dem amerikanischen Physiologen Walter Cannon als Vater der Stressforschung und als „Erfinder" des Wortes Stress gilt. Sie haben der Wissenschaft damit einen Begriff geschenkt, der fast in allen Sprachen der Welt sofort verstanden wird, der fast überall gleich geschrieben und ausgesprochen wird und der wie kaum ein anderer seinen Eingang und seine Bedeutung im Alltag der Menschen gefunden hat. Mit großer Regelmäßigkeit lautet bei den üblichen Umfragen zum Jahreswechsel die Antwort der Deutschen auf die Fragen nach ihrem wichtigsten Ziel für das neue Jahr: Weniger Stress! Es steht außer Frage, dass Stress und psychische Belastungen dominante Phänomene der modernen westlichen Gesellschaften sind.

So hat das Forschungsteam das Discussion Paper No. 2 des Zentrums für nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmenspolitik (znwu) eingeleitet, in dem im September 2019 die Ergebnisse einer ersten Pilot-Studie (RODS I – Resiliente Organisation des Studiums I) zur Wirksamkeit von stressreduzierenden und resilienzfördernden Maßnahmen im Studium vorgestellt und diskutiert wurden. Dabei zeigte sich, dass die im Rahmen von RODS I entwickelten und umgesetzten Maßnahmen und Trainings eindeutig positive Auswirkungen auf die Gesundheit und auf die Leistungsfähigkeit von Studierenden entfalteten.

Ein wichtiger Anlass für das RODS I Projekt war die im Folgenden dargestellte Studie der Techniker Krankenkasse aus dem Jahr 2017, der zufolge sich in Deutschland rund die Hälfte der Studierenden „extrem angestrengt" fühlt und unter stressbedingter Erschöpfung leidet (vgl. Abb. 1).

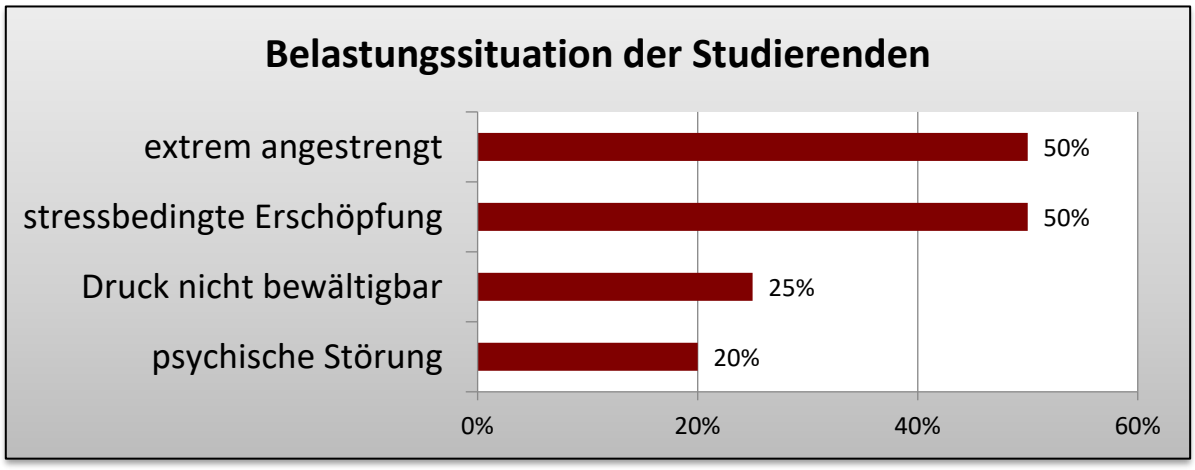

Abbildung 1: Belastungssituation der Studierenden [1]

[1] Vgl. Grützmacher et al (2017).

Seit dieser Erhebung der Techniker Krankenkasse im Jahr 2017 fanden weitere wichtige Veränderung statt. Die Auswirkungen der digitalen Transformation werden für immer mehr Bereiche der Wirtschaft und der Gesellschaft sehr deutlich spürbar und führen zu erheblichen Lern- und Veränderungsbedarfen. Und insbesondere die Auswirkungen und Folgen der Corona-Pandemie seit Februar/März 2020 haben auch für Studierende zu einer Vielzahl von neuen Stressfaktoren und Belastungen geführt. Neben der Herausforderung, das Studium weitestgehend in virtuellen Formaten zu bewältigen, sind oftmals neue finanzielle und andere Sorgen hinzugekommen, die bspw. aus den entfallenden Praktikums- und Werksstudententätigkeiten und einer drohenden sozialen Isolation resultieren. Mehr denn je gilt deshalb unsere Feststellung aus dem Discussion Paper No. 2: Die Hochschulen stehen vor der Herausforderung, die Studierenden beim Umgang mit den Belastungen und den Stresssituationen wirksam zu unterstützen. Dabei gilt es sich folgender Erkenntnisse in Erinnerung zu rufen:

- Niedergeschlagenheit, Zynismus, Hoffnungslosigkeit, mangelnde Tatkraft und ein Gefühl von Ohnmacht und Minderwertigkeit sind häufige Begleiterscheinungen der oben in der Studie der Techniker Krankenkasse dokumentierten mentalen Überlastungen der Studierenden.

- Als Folge einer dauerhaften hohen Überforderung entstehen oftmals gesundheitliche Probleme auf emotionaler, psychischer und körperlicher Ebene. Aktuelle Studien belegen, dass es im Studium zu sehr hohen Stressbelastungen der Studierenden kommt[2, 3] und die Zahl der diagnostizierten psychischen Erkrankungen bei Studierenden in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen ist.[4]

- Dabei sind die Befunde an den Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) besonders alarmierend. Als mögliche Ursachen werden die stark angestiegenen Studierendenzahlen und die deutlich gestiegenen Anforderungen an die Studierenden genannt. An den HAW ist die Abbrecherquote in diesem Zusammenhang innerhalb der letzten fünf Jahre von 19 auf 27 Prozent gestiegen.[5]

- Weiterhin gibt es zu wenig Hochschulen, die für ihre Studierenden systematische Angebote zum besseren Umgang mit den Stressbelastungen und zur Förderung der Resilienz bereitstellen.[6] Wenn entsprechende Maßnahmen angeboten werden, dann

[2] Vgl. Herbst et al. (2016).

[3] Vgl. Grützmacher et al. (2017).

[4] Vgl. Grützmacher et al. (2017). Zu den erwähnten diagnostizierten psychischen Störungen bei den Studierenden zählen beispielsweise Depressionen, psychosomatische Erkrankungen, Anpassungs- und Belastungsstörungen oder Angsterkrankungen.

[5] Vgl. Heublein et al. (2017).

[6] Besonders herauszustellen ist in diesem Zusammenhang das Thüringer Modellprojekt Achtsame Hochschulen in der digitalen Gesellschaft (AHDG), welches insbesondere von der Ernst-Abbe-Hochschule Jena, der Friedrich-Schiller-Universität Jena und der Technische Universität Ilmenau vorangetrieben wird. Ein Überblick über weitere Aktivitäten findet sich u.a. auf www.achtsamehochschulen.de.

finden sie in aller Regel auf freiwilliger Basis und in Ergänzung zum laufenden Studium statt. Dagegen werden im betrieblichen Kontext viele Maßnahmen mittlerweile verpflichtend durchgeführt (insb. die psychische Gefährdungsbeurteilung), sie werden in aller Regel mit zur Arbeitszeit gezählt und vom Arbeitgeber finanziell unterstützt (insb. die Maßnahmen zur psychischen Gesundheitsvorsorge).

Vor diesem Hintergrund war es das Ziel der RODS II Studie, die Ergebnisse und Erkenntnisse aus der kleinen und noch experimentellen Vorstudie RODS I in mehrere Richtungen zu vertiefen und zu verbreiten:

- Zum einen wurde das Lehr- und Lernkonzept jetzt in zwei weiteren Fachbereichen und Studiengängen umgesetzt, so dass der Beobachtungsraum erweitert werden konnte.

- Zudem wurden die Fragen und Methoden im Rahmen der wissenschaftlichen Analysen diesmal klar an etablierten und gängigen Fragenbögen und Studiendesign ausgerichtet, und es wurde in diesem Zusammenhang auch die Anzahl der teilnehmenden Studierenden deutlich erhöht.

Insgesamt war es das Ziel der RODS II Studie zu evaluieren, ob Trainingskurse zur Förderung der Resilienz und zur Reduzierung der Stressbelastung auch im studentischen Umfeld eine positive Wirkung erzielen – so wie dies bereits im Rahmen von medizinisch-ärztlichen Behandlungen, aber auch im Kontext des betrieblichen Gesundheitsmanagements nachgewiesen werden konnte.

2. Stress, Resilienz und Achtsamkeit

Zur Auswertung und Interpretation der Ergebnisse der RODS II Studie ist ein grundlegendes Verständnis der Begriffe Stress, Resilienz und Achtsamkeit notwendig. Daher wird im Folgenden zuerst das Phänomen Stress etwas genauer beschrieben. Darauffolgend wird herausgearbeitet, welche Rolle Resilienz in der Stressbewältigung spielt und welche Möglichkeiten insbesondere die Achtsamkeit und die sogenannten Achtsamkeitstrainings in diesem Zusammenhang bieten. Zum Abschluss dieses Kapitels wird die wachsende Bedeutung von Resilienz und Achtsamkeit in der modernen Arbeitswelt dargestellt – sowohl in individueller als auch in organisationaler Hinsicht. Abschließend werden die Grenzen und Voraussetzungen für die Wirksamkeit von Achtsamkeit und Resilienz aufgezeigt.

2.1 Stress – Ein komplexes Phänomen

Zwar ruft das Wort Stress in unserer Gesellschaft in der Regel negative Assoziationen hervor, aber es handelt sich bei Stress zunächst nur um eine wichtige biologische Reaktion unseres Körpers. Stress wird durch innere und äußere Reize, sogenannte Stressoren, ausgelöst. Wenn eine Situation als neu oder gar als bedrohlich, herausfordernd oder als potenzieller Verlust

eingestuft wird, sorgen Hormone dafür, dass sämtliche körperliche und geistige Verteidigungskräfte des Organismus aktiviert und mobilisiert werden.[7]

Stress wirkt immer dann negativ, wenn er häufig oder dauerhaft empfunden wird und nicht kompensiert werden kann. Wir sprechen dann oft vom sogenannten Burnout-Syndrom. Ein Zustand des „Ausgebranntseins", der sich u.a. in einer emotionalen Erschöpfung sowie einer deutlich reduzierten Leistungsfähigkeit äußert. Die typischen Stressoren unserer Zeit sind der allgegenwärtige Termin- und Leistungsdruck im Arbeits- und Privatleben sowie die steigenden Anforderungen an unsere Mobilität und Flexibilität.[8] Die Alltäglichkeit dieser Ursachen führt bei vielen Menschen und damit auch bei Studierenden zu anhaltenden Belastungszuständen. Die notwendigen Entspannungsphasen und das positive Entladen der aktivierten Energie bleiben oftmals aus. Das normale Ruheniveau wird nicht mehr erreicht, was in der Folge zu einer dauerhaften Überlastung des Organismus führen kann.

Anders verhält es sich mit kurzfristigen Stressreaktionen. Diese treten oft im Zusammenhang mit neuen Herausforderungen auf. Kennzeichnend ist, dass das Hormonsystem nach kurzer Zeit wieder zur Ruhe kommt und sich die aktivierte Energie positiv entladen kann. Dieser „positive Stress" regt das Gehirn zum Lernen an und fungiert somit als wichtiger Motor der menschlichen Entwicklung. Für diese Form von Stress wird häufig der Begriff Eustress verwendet. Eustress steht für den „guten und gesunden Stress", der den Menschen zwar beansprucht, der sich aber positiv auswirkt. Häufig werden hier auch die sogenannten Flow-Erlebnisse als Beispiel angesprochen. Wichtig in Bezug auf Eustress ist, dass die Beanspruchungen jeweils als „verständlich", „beherrschbar" und „sinnvoll" erfahren werden.[9] In diesem Sinne wirkt sich diese Form von Stress positiv für den Lernerfolg und die Leistung von Studierenden aus.

Für einen gesunden und guten „Stressverlauf" in der langfristigen Perspektive ist es deshalb entscheidend, dass im kurzfristigen Erleben – und damit im Alltag – auf Phasen von Beanspruchung und Belastung immer wieder Phasen der Erholung und Entspannung folgen müssen. Schädlich ist weniger der akute Stress, wenn er Teil von einem natürlichen Wechsel aus Anspannung und Entspannung ist. Schädlich ist vielmehr der chronische Stress, der auch als Disstress bezeichnet wird – er laugt aus und verhindert die Regeneration von Körper und Geist.

Stress ist damit immer ein sehr individuelles und stark subjektives Empfinden und ergibt sich aus dem Zusammenspiel von „äußeren Belastungen/Stressoren" (zu viel Arbeit oder Störungen – wie bspw. Lärm oder Zeitdruck – oder andere anstrengende Zwänge) und „inneren Prozessen", die sich aus den jeweils individuellen Wahrnehmungen, Deutungen, Emotionen und Reaktionsmustern der einzelnen Person ergeben. Dabei spielen sowohl die genetischen

[7] In früheren Zeiten diente dies dazu, den Menschen bei Gefahr in sofortige Flucht- bzw. Kampfbereitschaft zu versetzen, um das körperliche Überleben zu sichern. In der heutigen Zeit wird diese Reaktion in der Regel nicht mehr benötigt, um unsere körperliche Unversehrtheit zu gewährleisten.

[8] Vgl. Kleinschmidt & Unger (2014), S.4-5.

[9] Siehe in diesem Zusammenhang die Beschreibung des sogenannten Kohärenzgefühls und des Konzepts der Salutogenese nach Antonovsky & Franke (1997).

Dispositionen des Menschen als auch seine biographischen Prägungen eine wichtige Rolle, die sich u.a. in spezifischen Motiven und „Antreibern" („ich will perfekt sein", „ich will der/die Erste sein" etc.) sowie mehr oder weniger festen und typischen Verhaltens- und Reaktionsmustern („handeln, ohne nachzudenken") zeigen.[10] Zudem ist es entscheidend, welche jeweils individuellen Ressourcen zur Bewältigung der Anforderungen zur Verfügung stehen.[11] Ausschlaggebend für die individuelle Stressbeanspruchung ist dann die subjektive Einschätzung, ob die Situation mit den eigenen Ressourcen und Kompetenzen zu bewältigen ist oder nicht.

2.2 Resilienz und Achtsamkeit als Antwort auf „zu viel Stress"

Die Lösung von „zu viel Stress" kann in einem besseren, gesünderen Umgang mit den Stressauslösern – und damit in dem Aufbau von Resilienz liegen. In einer ersten Annäherung kann der Begriff Resilienz am besten als eine Widerstandsfähigkeit und Robustheit beschrieben werden, die kombiniert ist mit einer hohen Flexibilität und Wendigkeit. Resilienz ist eine Qualität, die sich darin zeigt, dass Menschen in der Lage sind, sich akut und schnell auf bestimmte Themen und Situationen einzulassen und sich dort voll und ganz einzubringen. Und dass sie gleichermaßen in der Lage sind, sich „danach" ebenso schnell und klar zu entspannen und los zu lassen. Resilienz ermöglicht es, durch den flexiblen Einsatz der persönlichen Ressourcen, Krisen erfolgreich zu bewältigen und gestärkt aus ihnen hervorzugehen.

Eine häufig genutzte Form zum Aufbau und zur Pflege der Resilienz sind Achtsamkeitskurse. Achtsamkeit kann als eine besondere Form der Aufmerksamkeit charakterisiert werden. Menschen neigen dazu, alles was sie erleben sofort und automatisiert zu bewerten. Dabei folgen Reiz und Reaktion unmittelbar aufeinander und sind eng miteinander verknüpft. Das moderne Leben basiert zu einem guten Teil auf diesen Automatismen, sie ermöglichen es im Alltag schnell und effizient zu agieren. Insbesondere unter starken Drucksituationen sowie bei veränderten, komplexen und unklaren Situationen, können diese automatisierten Bewertungen aber zu einer verzerrten oder unzureichenden Wahrnehmung der Situation führen. Achtsamkeit als besondere Qualität der Aufmerksamkeit kann hier sehr wirksam sein, da sie hilft, sich in solchen Situationen wieder selbst zu regulieren und auf diese Weise eine offene und unvoreingenommene Haltung diesen Erlebnissen gegenüber ermöglicht.[12] Ziel der Achtsamkeitstrainings ist es, sich darin zu schulen und zu üben, in der täglichen Praxis den jeweiligen gegenwärtigen Moment bewusster wahrzunehmen und alles was „in dem Moment passiert" zunächst ohne Wertung zuzulassen. Dadurch kann der zeitliche Abstand zwischen Reiz und Reaktion ausgedehnt werden und es entstehen Möglichkeiten für neue und andere

[10] Das jeweilige Stressempfinden ist dabei immer mit der Ausschüttung von sogenannten Stresshormonen verbunden – v.a. Adrenalin und Cortisol – so dass in der konkreten, „als stressig empfundenen Situation" viele Stressreaktionen für die Betroffenen meist unbewusst ablaufen.

[11] Vgl. Lazarus & Folkman (1984). Weitere Konzepte zur Beschreibung der Entstehung und der Bewältigung von Stress sind das Konzept der Gratifikationskrise nach Siegrist (2015) und das Konzept der Allostase in dem Sinne einer „Stabilität durch Veränderung".

[12] Dabei wird eine Haltung der grundsätzlichen Akzeptanz gegenüber den eigenen Erlebnissen und Gedanken eingenommen, worüber die Grundlage für die notwendige Selbstregulierung gebildet wird. Vgl. Michalak (2012).

Deutungen und Bewertungen der Situation.[13] Eine erhöhte Achtsamkeit ermöglicht es so, vor den Reaktionen in einer Situation einen Moment innezuhalten und Entscheidungen bewusster und unter Einbezug neuer, bisher nicht gesehener relevanter Aspekte zu treffen.

Eine auf diese Weise erhöhte Achtsamkeit führt in der Regel zu einer verbesserten Selbststeuerung und einem situationsadäquaten und selbstbewussten Handeln, sie fördert das Stressmanagement und die Resilienz der Menschen.[14] Darüber hinaus wurden in zahlreichen wissenschaftlichen Studien[15] weitere positive Effekte von Achtsamkeit nachgewiesen. Beispielsweise zeigen Ergebnisse aus der Hirnforschung, das Achtsamkeit durch die gezielte Schulung der Wahrnehmung und die bewusste Steuerung der Aufmerksamkeit zu einer verbesserten Informationsverarbeitung, zu weniger kognitiven und emotionalen Abschweifungen sowie zu einer verbesserten Fähigkeit zur Emotionskontrolle führt.[16] Darüber hinaus bestätigen sie eine erhöhte Introspektionsfreudigkeit und eine bessere Selbstfürsorgefähigkeit. Zudem konnte nachgewiesen werden, dass eine regelmäßige Achtsamkeitspraxis die Bildung von neuen Hirnstrukturen positiv beeinflusst. Bereiche, die für Lernen und Gedächtnis zuständig sind, nehmen zu, wohingegen das Angstzentrum kleiner wird. Diese Ergebnisse sind auch für den Kontext „Studium" hoch interessant und waren ein ganz wichtiger Motivationsfaktor für die Durchführung der Studien RODS I und RODS II.

2.3 Die wachsende Bedeutung von Resilienz in der modernen Arbeitswelt

Die positiven Effekte von Maßnahmen zur Förderung der Achtsamkeit und der Resilienz werden zunehmend auch in der Arbeitswelt erkannt und viele Unternehmen haben Trainings zum Stressmanagement, zur Achtsamkeit und zur Schulung der persönlichen Resilienz in ihre Angebote und Maßnahmen für Mitarbeiter im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements aufgenommen. Das solche Aktivitäten immer wichtiger werden, macht ein Blick auf aktuellen Entwicklungen in der Arbeitswelt deutlich. Die Arbeitswelt ist durch die digitale Transformation von sehr starken Veränderungen und Umbrüchen geprägt.[17] In der sogenannten Internet-Ökonomie werden traditionelle Märkte und klassische Unternehmen zunehmend durch Plattformen und digitale Öko-Systeme ersetzt. Ein substanzieller Mehrwert jenseits dieser Strukturen lässt sich vor allem durch hochwertige und wissensintensive Erfahrungs- und Vertrauensgüter generieren. Deren „Erstellung" erfolgt dabei zunehmend in Netzwerken und anderen Formen der kooperativen Zusammenarbeit, die üblichen Konzepte der Unternehmensorganisation werden damit zunehmend abgelöst.

[13] Das dabei herrschende individuelle Empfinden kann verglichen werden mit einem Film, bei dem bewusst in einer Filmszene die Slow-

Motion eingeschaltet wird, die so „erzeugte Zeitlupe" ermöglicht es mehr wahrzunehmen und mehrere Deutungen der Situation und des Erlebten bewusst und vergleichend gedanklich „durch zu spielen".

[14] Vgl. Stork et al. (2019), S.7.

[15] Vgl. Goldin und Gross (2010); Grossman et al. (2007); Altner (2017); Davidson et. al. (2003).

[16] Vgl. Aiken et al. (2014).

[17] Der Begriff umfasst zum einen die technischen und prozessualen Veränderungen in der Arbeitsorganisation im Sinne einer Digitalisierung und zum anderen die damit verbundenen umfassenden Veränderungen in den Unternehmen im Sinne einer organisatorischen Transformation – beispielsweise in der Organisation, in der Führung, bei den Kompetenzen der Mitarbeitenden und der Unternehmenskultur. Vgl. Landwehr-Zloch & Stork (2019).

Mitarbeiter nehmen dabei meist mehrere Rollen in wechselnden Kontexten ein, klassische Berufsbilder und Stellenbeschreibungen verlieren deutlich an Bedeutung, traditionelle Formen der Führung werden abgelöst und das Management wird zunehmend von agilen Konzepten mit einem hohen Maß an Selbststeuerung dominiert. In der Folge wird die Arbeit immer mehr zur Wissensarbeit, deren Qualität sich vor allem über die Kompetenzen im Umgang mit Informationen und Wissen definiert sowie über die Fähigkeit zu Lernen und sich konstruktiv mit Veränderungsprozessen auseinander zu setzen.

Häufig wird die digitale Transformation deshalb mit dem Begriff der sogenannten VUCA-Welt in Verbindung gebracht. Hierunter werden die mit der digitalen Transformation verbundenen Volatilitäten, Unsicherheiten, Komplexitäten und Ambiguitäten/Mehrdeutigkeiten verstanden (VUCA steht dabei für die englischen Begriffe: volatility, uncertainty, complexity, ambiguity).[18] Die VUCA-Welt stellt neue und strukturell andere Anforderungen an Mitarbeiter, Teams, Führungskräfte und Organisationen. Sie führt bei Unternehmen dauerhaft zu Veränderungen und Umbrüchen, die Entscheidungsfindung wird deutlich anspruchsvoller und die Komplexitäten und Unsicherheiten nehmen systematisch zu.[19] Viele klassische Planungs- und Managementansätze sind in dieser VUCA-Welt nicht mehr geeignet.[20] Damit stehen auch die Unternehmen als Ganze unter dem Druck sich schnell und wirksam auf die veränderten Rahmenbedingungen einzustellen und dementsprechend hoch sind die Anforderungen an die Leistungs- und Veränderungsbereitschaft der gesamten Organisationen. Bersin et al. formulieren hierzu treffend: *„Organizations face radically shifting context for the workforce, the workplace, and the world of work."*[21]

2.3.1 Individuelle Resilienz im Arbeitskontext

Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Entwicklungen rechnen Arbeitsmarktexperten in Deutschland mit einer Verdrängung von Arbeitsplätzen im Umfang von 15-20 Prozent – vor allem im Bereich der Fertigung sowie in der Verwaltung resp. Administration. Sie erwarten aber gleichzeitig die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen in einer ähnlichen Größenordnung – vor allem in den Bereichen Gesundheit, Bildung, Entertainment sowie im High-Tech-Bereich. Insbesondere aber sind viele Veränderungen "innerhalb" der bestehenden Beschäftigungsverhältnisse zu beobachten. Durch den Einsatz neuer Arbeitsmethoden und -technologien (Office-Tools, Smart-Data Anwendungen, KI-Einsatz, AR/VR-Nutzung, etc.) sowie durch die Organisation der Arbeit in veränderten Strukturen (v.a. über Plattformen, in Ökosystemen und Netzwerken, sowie über Arbeitsgemeinschaften) verändern sich die Tätigkeitsprofile fast aller Jobs erheblich. Die auf dieser Weise veränderten Kompetenzanforderungen führen zu einem sehr starken Lern- und Veränderungsbedarf sowie einem damit verbundenen Bedarf an (digitaler) Weiterbildung.[22]

[18] Vgl. Roderick (1998); Yarger (2006).

[19] Vgl. Mack & Khare (2016).

[20] Vgl. Landwehr-Zloch & Stork (2019).

[21] Vgl. Bersin et al. (2017).

[22] Vgl. Jacobs et al. (2017).

Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass die mit diesen Entwicklungen verbundenen starken kognitiven und mentalen Belastungen der Mitarbeitenden und Führungskräften dazu führen, dass der negativ empfundene Stress und die stressbedingten Erkrankungen in den letzten 10 Jahren sprunghaft angestiegen sind. Sie nehmen – je Studie und Abgrenzung – mittlerweile den ersten oder zweiten Platz in der Rangliste der Ursachen für die Arbeitsunfähigkeit und Krankschreibungen bei Mitarbeitern aus. Offensichtlich verfügen Menschen und Organisationen in den klassischen Organisations- und Arbeitskonzepten zunehmend nicht über ausreichende psychisch, mentale Ressourcen, um den Anforderungen des modernen Arbeitslebens gerecht zu werden.[23]

Im Kontext der Arbeitswelt steht das Konzept der Resilienz im Sinne dieser Argumentation zunächst für die Fähigkeit besser mit den Stressauslösern und hohen Belastungen umgehen zu können. Insbesondere Erkenntnisse aus der Psychologie und aus der systemischen Managementlehre haben das Begriffsverständnis der Resilienz aber deutlich erweitert. Und zwar in der Form, als dass Resilienz auch dabei hilft, sich an neue Rahmenbedingungen und Herausforderungen anzupassen sowie Neues zu erlernen und sich weiterzuentwickeln. Dieses Lernen und diese Weiterentwicklung können dabei so weit gehen, dass sich der jeweilige Mensch sprichwörtlich neu erfindet.

Und so ergibt sich im Kontext der Arbeitswelt ein mittlerweile sehr weites und umfassendes Verständnis von Resilienz: Resiliente Menschen sind widerstandsfähig gegenüber Belastungen und Krisen. Durch eine unvoreingenommene Haltung können sie Risikofaktoren frühzeitig erkennen und richtig einschätzen (vgl. die Ausführungen zu Achtsamkeit in Kapitel 2.2). Resiliente Menschen akzeptieren die gegebene Situation und können trotz widriger Umstände ihre Aufmerksamkeit auf die aktuell wichtigen Aufgaben lenken, um diese fokussiert umzusetzen. Dies fördert die Bewältigung von Belastungs- und Krisensituationen. Zudem sind resiliente Menschen in der Lage auch in schwierigen Situationen neue Ideen und Verhaltensansätze zu entwickeln sowie neue Chancen für sich zu erkennen und zu nutzen. Resiliente Menschen können damit auf äußeren Druck und Stress reagieren, in dem sie diesen (a) standhalten resp. diesen abwehren, sie können aber auch (b) wichtige neue Aspekte adaptieren und produktiv für sich verarbeiten oder aber (c) sie reagieren auf die Situation über mehr oder weniger umfängliche Lern- und Veränderungs- und Transformationsprozesse. Jutta Heller (2019) fasst dies zu drei grundsätzliche Handlungs- resp. Entwicklungsmöglichkeiten zusammen, die sich aufgrund einer gut ausgeprägten Resilienz ergeben: Persistence, Adaptability und Transformality. [24]

Dabei begründet sich ein Teil der individuellen Resilienz auf den genetischen Grundlagen sowie auf die frühen biographischen Prägungen, sie ist aber auch gut trainierbar und kann zudem kontinuierlich weiterentwickelt werden. Positive Bewältigungserfahrungen in der Vergangenheit fördern ein grundsätzliches Vertrauen in die Zukunft und in die eigenen Fähigkeiten. Durch die erfolgreiche Bewältigung von Belastungen und Krisen kommt es zu einer

[23] Vgl. Lohmann-Haislah (2012); Stork (2015); Rose et al. (2016).

[24] Vgl. Heller (2019).

ständigen Erweiterung der individuellen Ressourcen. Zukünftige Belastungen oder Krisen können durch derartige Ressourcen noch besser bewältigt werden.

2.3.2 Organisationale Resilienz als Gestaltungsansatz für Unternehmen

Die Wissenschaft und die Unternehmenspraxis beschäftigt sich seit den Terroranschlägen auf das World Trade Center im Jahr 2001 und spätestens seit der Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2008 zunehmend auch mit den Möglichkeiten zur Entwicklung und Förderung einer organisationalen Resilienz.[25] Trotz der seitdem steigenden Zahl wissenschaftlichen Abhandlungen befindet sich die Forschung zur organisationaler Resilienz noch in einer frühen Phase.[26]

Einen wichtigen Fortschritt stellt in diesem Zusammenhang die Formulierung der ISO Norm 22316 *„Security and resilience – Organisational resilience – Principles and attributes"*[27] im Jahr 2017 dar. Organisationale Resilienz wird dabei als *„[…] ability of an organization to absorb and adapt in a changing environment to enable it to deliver its objectives and to survive and prosper […]"*[28] definiert.[29] Die Norm betrachtet die Aspekte, die die Widerstandskraft und Anpassungsfähigkeit in einem Unternehmen stärken können und beschreibt dabei die folgenden zehn Elemente zur Stärkung der Resilienz[30]:

- Gemeinsame Vision und Klarheit über den Unternehmenszweck
- Verständnis für den internen und externen Kontext
- Wirkungsvolle und kraftvolle Führung
- Eine unterstützende Unternehmenskultur
- Informationen und Wissen teilen
- Verfügbarkeit der Ressourcen (z.B. qualifizierte Mitarbeitende, Infrastruktur, Technologien)
- Management Disziplinen entwickeln und koordinieren (es werden 20 Disziplinen aufgeführt)
- Kontinuierliche Verbesserung unterstützen
- Fähigkeit, Veränderungen zu antizipieren und zu bewältigen
- Resilienzfaktoren regelmäßig evaluieren

[25] Dabei gehen die Ursprünge der Resilienzforschung im Bereich der Betriebswirtschaftslehre auf die 1980er Jahre zurück, sie waren zu Beginn allerdings noch stark auf die Reaktionsmuster bei internen Gefährdungen ausgerichtet. Vgl. Linneluecke (2017).

[26] Vgl. Rolfe (2019).

[27] ISO 22316 (2017).

[28] ISO 22316 (2017).

[29] In diesem Zusammenhang gelten die Arbeiten der neuseeländische Non-Profit-Organisation „Resilient Organisations" als ein wichtiger Vorreiter bei der Entwicklung der ISO Norm (vgl. Drath 2018). Ihr sogenanntes Business Resilience Tool (BRT) besteht aus 46 Items, welche in 14 Indikatoren (Schutzfaktoren) für organisationale Resilienz kategorisiert sind (vgl. A. V. Lee et al. 2013). In Deutschland, Österreich und in der Schweiz beschäftigt sich insbesondere der Verband für Organisationale Resilienz (ORES) mit der organisationalen Resilienz und führt u.a. Studien auf Basis der ISO Norm 22316 durch. (vgl. bspw. Heller & Gallenmüller 2018)

[30] Vgl. Katz (2018)

Dabei ist festzustellen, dass die ISO Norm 22316 im Wesentlichen zunächst die klassischen Kernelemente einer guten Unternehmensführung aufführt. Es fällt auf, dass die Norm in diesem Zusammenhang insbesondere die verhaltensorientierten Aspekte betont. Zudem wird viel Wert auf die systematische Kombination von Ressourcen und von Prozessen gelegt. Es handelt sich damit bei Resilienz um einen Gestaltungsansatz für eine „gesunde" Unternehmensentwicklung, die insbesondere die dauerhafte Evolutionsfähigkeit der Organisation in den Mittelpunkt stellt. Ein resilientes Unternehmen besitzt demnach das Können, seine Handlungsfähigkeit in Krisensituationen aufrecht zu erhalten, flexible und neue Lösungen zu entwickeln und sich somit schneller von Krisen erholen zu können sowie zudem neue Chancen und Optionen für sich zu nutzen. Dies kann durch verschiedene Faktoren wie Kultur, Strategie oder verfügbare Ressourcen eines Unternehmens positiv beeinflusst werden.[31]

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt STÄRKE[32], einer Kooperation von vier wissenschaftlichen und vier betrieblichen Partnern, führt diese Gedanken weiter aus und beschreibt vertiefend das wichtige Zusammenspiel von Ressourcen und Prozessen – und zwar einerseits auf der Ebene von Individuen und Teams und andererseits auf der Ebene der Organisation.[33] Zusätzlich betont das STÄRKE-Projekt auf der Ebene der individuellen Prozesse die Bedeutung der „emotionalen Bewältigung" und der „positiven Umdeutung", womit ein klarer Bezug zu den in Kapitel 2.2.dargestellten Eigenschaften und Wirkungsweisen der Achtsamkeit hergestellt wird.

Bezieht man also die Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Forschung und aus der praktischen Umsetzung zur Achtsamkeit bewusst mit in das Verständnis von organisationaler Resilienz ein[34], so lässt sich folgende zusammenfassende Beschreibung für organisationale Resilienz formulieren: Resilienz ist ein komplexer und dynamischer Entwicklungsprozess der Organisation mit einem jeweils immer wieder sehr situationsspezifischem Zusammenwirken von den **Ressourcen der Organisation** und den entsprechenden **Steuerungs- und Managementprozessen** („äußere Prozesse") und von den **Mitgliedern der Organisation** und den entsprechenden **Reflexions- und Kommunikationsprozessen** („innere Prozesse" – sowohl interpersonell als auch intrapersonell).[35]

---

[31] Vgl. ifaa (2019).

[32] STÄRKE steht dabei als Akronym für: Starke Beschäftigte und starke Betriebe durch Stärkung der Änderungsfähigkeit mit Resilienz-Konzepten. Das Projekt hatte eine Laufzeit von drei Jahren (2016-2019).

[33] Vgl. ifaa (2019)

[34] Vgl. Aiken et al. (2014).

[35] Der alltägliche Prozess des Kochens mag hier als Veranschaulichung dieses mitunter sehr komplexen und vielschichtigen Zusammenspiels von Ressourcen und Prozessen dienen. Die Zutaten zur Speise wären dann als die Ressourcen zu verstehen, das Rezept nimmt die Rolle des Steuerungs- und Managementprozesses ein. Die Köche und Helfer sind die Akteure und deren vielschichtige mitunter auch sehr emotionale Abstimmungen und Interaktionen bilden die „inneren Prozessen" des Kochens. Unmittelbar klar ist, dass gute Zutaten und ein bewährtes Rezept für das Gelingen des Gerichts sehr hilfreich sein können, aber schon das Sprichwort „viele Köche verderben den Brei" steht stellvertretend für die Einsicht, dass das Kochen damit nicht automatisch gelingen wird. Auf der anderen Seite ist vielen das Phänomen bekannt, wie mit viel Fantasie und Leidenschaft auch aus den dürftigen Resten des Kühlschranks und der Speisekammer ganz vorzügliche Speisen gelingen können.

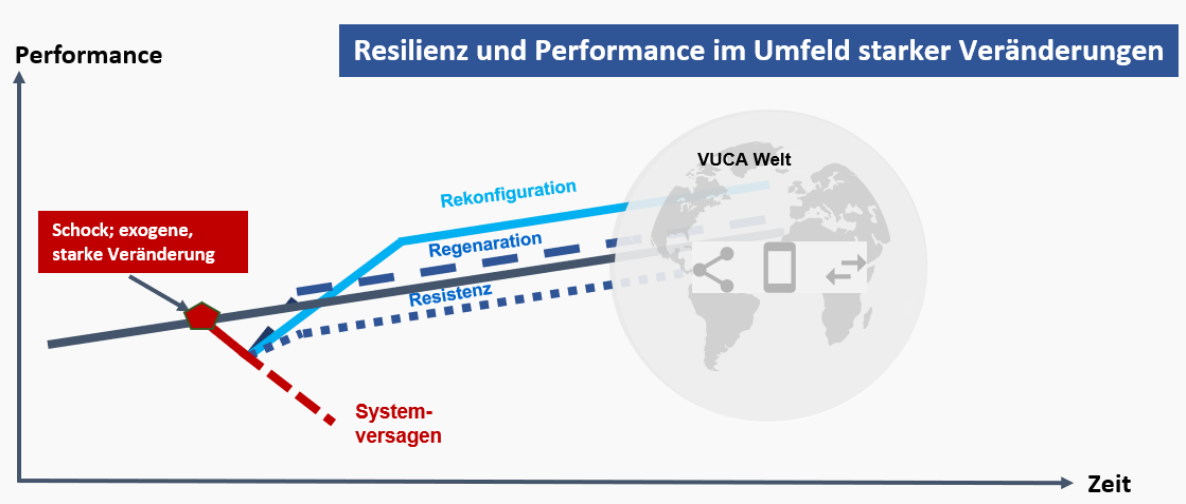

Abbildung 2: Resilienz und Performance im Umfeld starker Veränderungen.

Überträgt man die oben im Zusammenhang mit der individuellen Resilienz beschriebenen Prozesse und Handlungsmöglichkeiten auf ein Unternehmen und beschreibt die Möglichkeiten der Entwicklung auf Basis einer organisationalen Resilienz dann gilt: Ein Unternehmen kann auf eine Krise zum Beispiel über **Resistenz** (1) reagieren und dem Druck und der Belastung standhalten. Alleine führt dies allerdings dazu, dass das Leistungsniveau nachfolgend dauerhaft niedriger bleibt. Erst über eine gute **Regeneration** (2) nach der Krise findet das Unternehmen zu seinem ursprünglichen Leistungsniveau und Entwicklungspfad zurück. Ein resilientes Unternehmen kann auf eine Krise oder eine starke Veränderung aber auch neugierig und aktiv gestaltend reagieren. Durch ein schnelles und flexibles Anpassen und Eingehen auf die neuen Gegebenheiten nach der Krise kommt es dann zu einer **Rekonfiguration** (3). Es werden bewusst neue Wege beschritten, neue Produkte und Services sowie Prozesse und Geschäftsmodelle entstehen und liefern das Potential zu einer dauerhaft erfolgreichen und gesunden Unternehmensentwicklung.

2.4 Grenzen und Voraussetzungen für die Wirksamkeit von Achtsamkeit und Resilienz

Auch wenn uns sehr daran gelegen ist, mehr Aufmerksamkeit auf die Themenfelder Resilienz und Achtsamkeit im Kontext der Hochschullehre zu lenken, so ist es uns doch gleichermaßen wichtig, dass sie in ihrer Bedeutung und Wirksamkeit nicht überschätzt werden. Der gegenwärtig fast schon inflationäre Gebrauch hat vor allem Resilienz zu einem regelrechten Modebegriff gemacht. Das Thema boomt zum Beispiel auch auf dem Büchermarkt. Viele Ratgeber versprechen das „Geheimnis der psychischen Widerstandskraft“[36] zu lehren oder wollen helfen „in Krisen über uns hinauszuwachsen“[37]. Solche Titel könnten dem Leser die Vorstellung der psychologischen Unverwundbarkeit vermitteln. Wer sich jedoch durch Resilienztraining als unangreifbar sieht, könnte vom nächsten Schicksalsschlag hart getroffen

[36] Vgl. Berndt (2013).

[37] Vgl. Haas (2015).

werden. Jeder Mensch erfährt durch Stresssituationen, Unfälle oder Verluste unweigerlich negative Gefühle. Resiliente Menschen können mit solchen Gefühlen lediglich besser umgehen und sie verarbeiten. Trotzdem müssen sie sich jeweils immer wieder mit ihnen auseinandersetzen und jeweils individuelle und situationsspezifische Lösungen suchen. Außerdem kann Resilienz nicht bei jedem Problem helfen. Viele Krisen, die die private Ebene beeinflussen, haben zu einem Teil auch gesellschaftliche, politische oder ökonomische Ursachen und die entsprechenden Lösungen sollten damit auch auf dieser Ebene gesucht werden. Es wäre daher verfehlt hier die Handlungsebenen zu verwechseln und solche Probleme mit dem Hinweis auf individuelle Resilienz zu beantworten. Beispielsweise beklagen Hilfsorganisationen wie medico International, dass gesellschaftliche Probleme immer öfter zu Privatsachen erklärt werden. Auch Unternehmen bzw. Hochschulen sollten hier wachsam sein. Es wäre kurzsichtig, den Mitarbeitenden bzw. Studierenden lediglich den besseren Umgang mit Stressoren näherzubringen, ohne gleichzeitig an deren Ursachen zu arbeiten. Resilienz sollte also weder als Allheilmittel angesehen werden noch dazu verwendet werden, generelle Probleme auf das Individuum abzuwälzen.

Das gleiche gilt für Achtsamkeit. Auch Achtsamkeitstrainings können in vielen Kontexten eingesetzt werden, um z. B. organisatorische Mängel oder unangemessene Arbeits- oder Studienbedingung, zu kaschieren und allein den Beschäftigten oder Studierenden die Last aufzubürden, mit ihnen zurecht zu kommen. Titel wie „Search inside yourself – Optimiere dein Leben durch Achtsamkeit" von Google deuten an, dass das Konzept und die Methoden des Achtsamkeitstrainings vielfach als eine weitere „Selbstoptimierung" verstanden werden. So aufbereitet, droht das Achtsamkeitstraining allerdings zu sehr aus einer Außenperspektive praktiziert zu werden. Im Kern steht bei Achtsamkeit dagegen eine konsequente Innenperspektive im Fokus und am Anfang des resilienzfördernden Prozesses. Über diese Innenperspektive (Selbsterfahrung, Selbstwahrnehmung der eigenen inneren Prozesse) können wirksame Veränderungen von Denk- und Verhaltensmustern initiiert und stabilisiert werden. In dieser Perspektive auf die Veränderungsprozesse sind es Kategorien wie „Bewusstwerdung", „Aha-Erlebnisse" und anschließende „Verhaltens-Experimente", die Neugier, Interesse, Spaß am Ausprobieren, Leidensdruck und manchmal auch Mut brauchen, bis sich diese schließlich stabilisieren und zu mehr Resilienz führen. Und dies ist dann grundsätzlich unabhängig davon, wie das jeweils individuelle Resilienzverhalten in der Außenperspektive wirksam und sichtbar wird. Damit ist auch klar, dass es nicht die eine und allgemeingültige Regel oder „äußere" Verhaltensform für mehr Resilienz geben kann.

In der im folgenden vorgestellten Studie und in der Umsetzung der Maßnahmen an der Hochschule Darmstadt wurde deshalb sehr viel Wert daraufgelegt, dass neben den Methoden und Übungen zur Achtsamkeit auch die damit verbundenen Konzepte von Arbeit, Lernen und Leistung vermittelt wurden. Der Fokus liegt diesbezüglich auf den „inneren Prozessen" und nicht auf der Erfüllung „äußerer Ziele". Wird diese wichtige Nebenbedingung eingehalten, dann lässt sich ein Achtsamkeitstraining nur schwer für andere Zwecke instrumentalisieren. Denn ein wesentlicher Bestandteil des Trainings ist die wohlwollende, fürsorgliche und nicht urteilende Bewusstwerdung dessen, was in jedem Moment die subjektive Realität ausmacht. Dieser Prozess führt nicht automatisch dazu, sich mit Gegebenheiten abzufinden, sondern bedeutet in erster Linie, weniger automatisch zu reagieren und dadurch mehr

Handlungsspielraum zu bekommen. Das kann auch dazu führen, dass Kontexte nicht hingenommen und bewusst verändert werden. Ein Phänomen, welches auch in den Achtsamkeitstrainings von RODS II bestätigt werden konnte (vgl. Kapitel 3). Dort berichteten Studierende nicht nur davon, dass sie gelernt hätten, mit Studienanforderungen neu und anders umzugehen, sondern auch, dass sie manche Studienanforderungen deutlicher als früher für sich persönlich als unangemessen erlebt hätten und Konsequenzen daraus ziehen würden. Genannt wurde in diesem Zusammenhang bspw. vom vorgegebenen Studienverlaufsplan abzuweichen, einen Hochschulwechsel in Erwägung zu ziehen oder sich dafür zu engagieren, die Studienbedingungen aktiv zu verändern.

3. „Resiliente Organisation des Studiums II (RODS II)“ – Die Studie an der Hochschule Darmstadt

Vor dem Hintergrund, dass in immer mehr Unternehmen systematisch Maßnahmen zur Stressreduktion und zur Förderung der Resilienz umgesetzt werden und dass vielfach auch die Führungskräfte diesbezüglich geschult und qualifiziert werden, ist umso erstaunlicher, dass es bislang nur wenige Universitäten und Hochschulen gibt, die sich systematisch mit diesem Themenfeld auseinandersetzen. Dort, wo es Angebote zur Stressreduktion und Resilienzförderung gibt, sind diese in der Regel auf freiwilliger Basis für besonders interessierte resp. betroffene Studierende ausgelegt. Die Kurse werden zusätzlich zu den normalen Lehrveranstaltungen angeboten. Dies hat den Nachteil, dass sich Studierende, die mit diesen Ansätzen bisher wenig in Kontakt gekommen sind, durch die Angebote meist nicht angesprochen fühlen. Oftmals haben diese Studierenden das Training aber ebenso nötig, da bei ihnen noch kein ausreichendes Bewusstsein und keine ausreichende Selbstfürsorgefähigkeit vorhanden sind. Der zweite Nachteil freiwilliger Kurse ist, dass diese die oft sehr knappe Freizeit der Studierenden beanspruchen und somit zusätzlichen Zeitstress verursachen.

3.1 Ansatzpunkte und Zielsetzungen der Studie

Angesichts dieser Ausgangslage wurde in der Studie an Hochschule Darmstadt gezielt die Wirksamkeit von Achtsamkeitstrainings zur Förderung der Resilienz bei einer festen Integration in die bestehenden Lehrveranstaltungen untersucht. Die Studie wurde fachbereichsübergreifend in den drei Fachbereichen Wirtschaft, Elektrotechnik und Media durchgeführt. Eingebettet in verschiedene Module der Studiengänge Betriebswirtschaftslehre (BWL B.Sc.), Wirtschaftsingenieurswesen (WING B.Sc.) und Onlinekommunikation (OK B.Sc.), nahmen die Studierenden im Wintersemester 2018/2019 an den Lehr- und Lernbausteinen „Achtsamkeit Studierende“ oder „Achtsamkeit Team“ teil – oder sie wurden einer Kontrollgruppe zugeteilt. Die Vermittlung der Inhalte und die Anleitungen zu den Übungen erfolgte über den Achtsamkeitstrainer Helmut Aatz vom Institut 3P in Freiburg und seinem Kollegen Peter Fauser, die als Lehrbeauftragte von den beteiligten Fachbereichen beauftragt wurden. Die Studierenden wurden zudem von den am Projekt beteiligten Professoren sowie den wissenschaftlichen Hilfskräften während der Studie betreut und begleitet.

Durch die Achtsamkeitstrainings sollten den Studierenden Kenntnisse und Methoden vermittelt werden, die ihnen helfen können, die Belastungen des Studienalltags besser zu bewältigen. Achtsamkeit als Trainingsmethode wurde gewählt, weil die Effekte der Achtsamkeitspraxis zur

Steigerung der Resilienz und damit der Gesundheit und Leistungsfähigkeit im medizinischen und betrieblichen Kontext bereits ausreichend belegt wurden.[38] Achtsamkeit wirkt sich positiv auf die unterschiedlichen Resilienzaspekte aus, wie zum Beispiel die Akzeptanz unveränderbarer Gegebenheiten, die Selbstakzeptanz oder die Beziehungsqualität. Zudem bietet Achtsamkeit klare und einfache Übungspraktiken, die auch im Studienalltag problemlos integriert werden können. Das Ziel der Achtsamkeitstrainings war, über die Vermittlung von Achtsamkeitspraktiken auf Individual- und Teamebene die Resilienz der Studierenden zu stärken und den Zugang und die Nutzung ihrer vorhandenen mentalen Ressourcen zu fördern. Auf diese Weise sollte eine Verbesserung des Wohlbefindens, des Selbstvertrauens, der Studienleistungen und letztlich auch eine Verminderung der Studienabbrecherquote erreicht werden. Als Nebeneffekte sollte durch das Achtsamkeitstraining auch die Selbstmanagementfähigkeit der Studierenden, die Kommunikation zwischen Studierenden und Dozenten und die Lernatmosphäre und -kultur im jeweiligen Studiengang verbessert werden.

Das Projekt RODS II hatte damit zum Ziel die ersten vielversprechenden Erkenntnisse aus einer kleineren Pilotstudie[39], welche im Wintersemester 2016/2017 an der Hochschule Darmstadt durchgeführt wurde, zu vertiefen und systematisch durch die Arbeit mit anderen Studierendengruppen auszubauen. Zudem zielte das Projekt darauf ab, die Achtsamkeitspraxis nicht nur auf der Individual-, sondern auch auf der Teamebene im Alltag des Studiums zu erproben und in seiner Wirksamkeit zu analysieren. Die Resilienzforschung zeigt, dass die Qualität zwischenmenschlicher Interaktionen, die zum Beispiel in Team- und Gruppenarbeit stattfindet, ein wesentlicher Faktor dabei ist, wie gut einzelne Teammitglieder und das Team als Ganzes mit Belastungen zurechtkommen.[40] Zudem ist gerade die Resilienz und die Leistungsfähigkeit in Teamstrukturen eine zentrale Anforderung im modernen Arbeitsleben.

3.2 Das Vorgehen und die Analysemethode

Um die Ziele der Studie zu erreichen und zu messen, wurden die Studierenden der Studiengänge zu Beginn des Semesters zunächst durch ein Losverfahren in drei Gruppen eingeteilt. Die jeweils erste Gruppe in den drei Studiengängen nahm an einem Achtsamkeitstraining teil, welches vor allem auf den Umgang mit sich selbst ausgerichtet war (Gruppe: Individual), die jeweils zweite Gruppe in den drei Studiengängen nahm an einem Achtsamkeitstraining teil, welches auch auf den Umgang mit anderen ausgerichtet war (Gruppe: Team) und die jeweils dritte Gruppe fungierte als sogenannte Kontrollgruppe. Sie absolvierte in der Zeit andere Lern- und Trainingsaufgaben, die sich im Rahmen des Moduls sich als Ergänzung jeweils anboten. Die Aufteilung der Gruppen erfolgte im Anschluss an eine allgemeine Einführung zu Beginn der jeweiligen Modul-Lehrveranstaltungen, in die die Maßnahmen eingebettet waren. Der Untersuchungszeitraum war das Wintersemester 2018/2019, mit Beginn des ersten Moduls am 24. Oktober 2018.

[38] Vgl. Altner (2017); Goldin & Gross (2010); Grossman (2007); Davidson et al. (2003).

[39] Vgl. Stork et al. (2019).

[40] Vgl. Hörner & Kuczewski (2016); Endreß & Maurer (2015).

Nach dieser Einführung und den notwendigen organisatorischen Maßnahmen, begann die Umsetzung mit den Präsenztrainings zu Achtsamkeit (mit Ausnahme der Kontrollgruppen, siehe oben). Das gesamte Lehr- und Lern-Konzept bestand aus mehreren Elementen:

(1) Präsenztraining

Das Präsenztraining sowohl für die Individual- als auch die Teamgruppe bestand aus vier Blöcken.:

- **Der erste Block** umfasste eine ca. 30minütige Vorlesung, die den Nutzen des Trainings für die Studierenden und den Stand der Wirksamkeitsforschung zu Achtsamkeit veranschaulichte. An dieser Vorlesung nahmen noch alle Studierende teil: Die Kontrollgruppe, die Individualgruppe und die Teamgruppe.
- **Der zweite Block**, der drei Wochen nach dem ersten Block durchgeführt wurde, bestand aus einem ca. zweieinhalbstündigen Training, an dem die beiden Achtsamkeitsgruppen gemeinsam teilnahmen. Ziel dieses Blocks war es, die theoretischen Grundlagen der Achtsamkeit zu vermitteln und eine Einführung in die Achtsamkeitspraxis zu geben. Der Block bestand aus einer Kombination aus Vorlesungen und ersten einführenden Achtsamkeitsübungen. An dieser Veranstaltung nahmen die Kontrollgruppen nicht mehr teil.
- **Im dritten und vierten Block** wurden die Individual- und die Teamgruppe getrennt voneinander durch zwei Achtsamkeitslehrer unterrichtet. Ziel der beiden ca. zweistündigen Blöcke war es, den Studierenden möglichst viel Gelegenheit zum gemeinsamen Üben von Achtsamkeit und zum Erfahrungsaustausch sowohl in Bezug auf die Achtsamkeitsübungen als auch in Bezug auf das Studieren bzw. den Umgang untereinander zu geben. Der dritte Block fand drei Wochen nach dem zweiten statt, während der vierte Block erst nach der Weihnachtspause in einem Abstand von sechs Wochen nach dem dritten Block standfand. Auch hier nahmen die Kontrollgruppen nicht teil.

(2) Zusätzliche Übungsempfehlungen

Den Studierenden wurde zusätzlich empfohlen zwischen dem zweiten, dritten und vierten Block auch im Studienalltag Achtsamkeitsübungen durchzuführen. Die Durchführung der Übungen war freiwillig und wurde auch im Präsenztraining nicht kontrolliert.

Zur Durchführung der Übungsempfehlungen wurden Medien bereitgestellt, unter anderem **fünf-bis zehnminütige Audioanleitungen** für Achtsamkeitsmeditationen. Die Medien wurden auf einer Kommunikationsplattform (Slack) zum Download zur Verfügung gestellt.

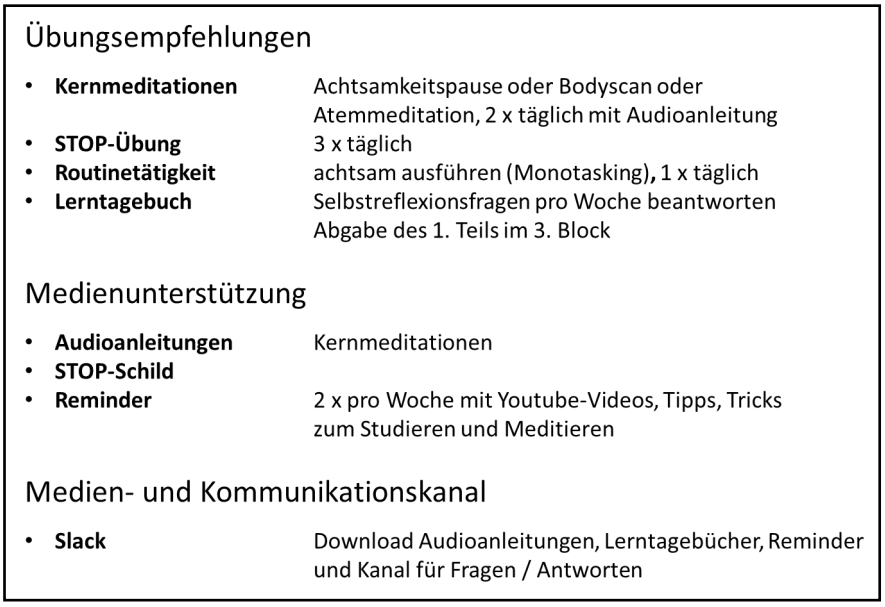

Abbildung 3: Zusätzliche Übungsempfehlung.

(3) Reminder (Posts auf einer Kommunikationsplattform)

Um die Studierenden zwischen den Blöcken an die Übungen zu erinnern und sie zur Durchführung der Übungen zu motivieren, erhielten sie zweimal pro Woche einen „Reminder“, der u. a. Links auf Youtube-Videos zu Achtsamkeit enthielt.

(4) Lerntagebuch

Darüber hinaus wurde den Studierenden empfohlen zwischen dem zweiten und dritten Block und zwischen dem dritten und vierten Block ein Lerntagebuch führen. Das Lerntagebuch bestand zur Hälfte aus Selbstreflexionsfragen zu Achtsamkeit und den Erfahrungen mit der Achtsamkeitspraxis, insbesondere mit Meditationen und die andere Hälfte umfasste Reflexionsfragen zur Identifikation der Belastungen des Studiums, zum Umgang mit ihnen bzw. zum Umgang miteinander. Insgesamt bestand das Lerntagebuch aus ca. 60 Fragen. Die Nutzung und die Abgabe des Lerntagebuchs waren ebenfalls freiwillig und wurden auch nicht kontrolliert. Allerdings wurde die Abgabe des Lerntagebuchs sowie die Anwesenheit bei den Präsenzveranstaltungen zur Voraussetzung gemacht, um ein Zertifikat über das Achtsamkeitstraining zu erhalten.

(5) Evaluation

Die Evaluation der Erhebung mittels der Fragebögen erfolgte zu drei Zeitpunkten während der Durchführung des Projektes: 24.10.2018 (t_1), 5.12.2018 (t_2), 16.01.2019 (t_3). Die Befragung erfolgte mittels Fragebögen. Zum Einsatz kamen dabei:

- Der **Freiburger Fragebogen zur Achtsamkeit** (FFA) [41]– Kurzversion
- Ein **Fragebogen zur Lebenszufriedenheit** (FLZ)[42]
- Eine **Skalenabfrage zur allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung** (SWE)[43]
- **Positive and Negative Affect Schedule** (PANAS)[44]

Bei allen Fragebögen mussten die Studierenden jeweils eine Selbsteinschätzung vornehmen. Eine kurze Beschreibung zu den Eigenschaften und Analysen der jeweiligen Fragebögen findet sich im Zusammenhang mit der folgenden Darstellung der Ergebnisse.

3.3 Ergebnisse und Auswertungen

Dieses Kapitel widmet sich der genauen Beschreibung der Studienergebnisse sowie deren Auswertung. Hierfür wird zunächst die Stichprobe genauer beschrieben. Danach werden die Ergebnisse der einzelnen Fragebögen dargestellt und im Anschluss zusammengefasst und ausgewertet.

3.3.1 Art und Umfang der Studienergebnisse in den drei Studiengängen

Das Projekt und die Studie verliefen weitgehend reibungslos und die Datenerhebung konnte im Frühjahr 2019 erfolgreich abgeschlossen werden. Allerdings wurden in dem Studiengang Onlinekommunikation am Fachbereich Media im Laufe des Semesters zu viele Abbrecher verzeichnet, sodass die dortigen Ergebnisse und Rückmeldungen für die folgenden Auswertungen nicht verwendet werden. Die Ursache für die hohe Dropout-Quote (t_1 = 57, t_2 = 30 und t_3 = 23) lag vor allem darin, dass die Studierenden – anders als in den Studiengängen BWL B.Sc. und WING B.Sc. – keinen verantwortlichen Professor als Modulverantwortlichen hatten, sondern, dass aufgrund eines grundsätzlich anderen didaktischen Ansatzes (Lehre über Fallstudienarbeit statt einer klassischen Vorlesung mit seminaristischen Übungen) in diesem Modul insgesamt sechs verschiedene Lehrkräfte in jeweils verteilten Gruppen in dem Modul des Studiengangs Onlinekommunikation tätig waren. In der Folge traten verschiedene Missverständnisse auf, insbesondere in Bezug auf die Art und Weise der verpflichtenden Einbindung der Achtsamkeitstrainings und Übungen in die eigentliche Lehrveranstaltung. Nachfolgend werden hier deshalb nur die Ergebnisse und Rückmeldungen in den Studiengängen Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsingenieurswesen betrachtet und ausgewertet.

Stichprobenbeschreibung Betriebswirtschaftslehre: Im Studiengang Betriebswirtschaftslehre betrugen die Teilnehmerzahlen zum Zeitpunkt t_1 = 75 Studierende (Gesamtkohorte), zum Zeitpunkt t_2 = 18 Studierende in der Teamgruppe, 21 Studierende in der Individualgruppe und 21 Studierende in der Kontrollgruppe und zum Zeitpunkt t_3 = 16 Studierende in der Teamgruppe, 20 Studierende in der Individualgruppe und 18 Studierende in der Kontrollgruppe. Ausgewertet wurden nur die Fragebögen der Studierenden, die an allen 3 Messzeitpunkten anwesend waren

[41] Vgl. Walach et al. (2004).

[42] Vgl. Fahrenberg et al. (2000).

[43] Vgl. Schumacher et al. (2001).

[44] Vgl. Watson et al. (1988).

und die Fragebögen ausgefüllt haben (n=54). Davon waren 26 Teilnehmer männlich (48,1 %) und 28 Teilnehmerinnen weiblich (51,9 %). Die Teilnehmenden hatten einen Altersdurchschnitt von 23,57 Jahren. Alle Studierenden befanden sich im 3. Semester des Studiengangs Betriebswirtschaftslehre B.Sc.. Alle Studierenden waren ledig, 26 Teilnehmende (45,6 %) alleinlebend, 31 Teilnehmende (54,4 %) in einer Beziehung. 33 Teilnehmende (61,1 %) waren berufstätig, 21 Teilnehmende nicht berufstätig (38,9 %). Die Gesamtstichprobe teilt sich wie folgt auf: Kontrollgruppe (KG) n = 18, Teamgruppe (TG) n = 16, Individualgruppe (IG) n = 20. Die Teilstichproben waren in ihren Stammdaten vergleichbar.

Stichprobenbeschreibung Wirtschaftsingenieurswesen: Im Studiengang Wirtschafts-ingenieurswesen betrugen die Teilnehmerzahlen zum Zeitpunkt t_1 = 66 Studierende (Gesamtkohorte). Ausgewertet wurden nur die Fragebögen der Studierenden, die an allen drei Messzeitpunkten anwesend waren und die Fragebögen ausgefüllt hatten (n = 59). Das waren n = 19 Studierende in der Teamgruppe, n = 20 Studierende in der Individualgruppe und n = 20 Studierende in der Kontrollgruppe. Davon waren 44 Teilnehmer männlich (68,9 %) und 16 Teilnehmerinnen weiblich (24,5 %). Die Teilnehmenden hatten einen Altersdurchschnitt von 21,89 Jahren. Alle Studierenden befanden sich im 3. Semester des Studiengangs Wirtschaftsingenieurswesen. 57 Studierende (96,7 %) waren ledig, 2 (3,3 %) verheiratet, 28 Teilnehmende (47,5 %) alleinlebend, 31 Teilnehmende (52,5 %) zusammenlebend. 30 Teilnehmende (50,8 %) waren berufstätig, 29 Teilnehmende nicht berufstätig (49,2 %). Die Teilstichproben waren in ihren Stammdaten vergleichbar.

3.3.2 Art und Umfang der Studienergebnisse in den drei Studiengängen

Bei dem Freiburger Fragebogen zur Achtsamkeit – FFA[45] handelt es sich um ein quantitatives Verfahren zur Selbstbeurteilung. Der Test entspricht formal einer Eigenschaftsskala und enthält in der Langform 30 Items. Er erfasst auf vier Skalen unterschiedliche Facetten der Achtsamkeit: gegenwärtige, nicht identifizierte Achtsamkeit; akzeptierende, nicht-urteilende Haltung; ganzheitliches Annehmen und prozesshaftes, einsichtsvolles Verstehen. Die 14 Items umfassende Kurzform eignet sich zur eindimensionalen Erfassung von Achtsamkeit. Die Bearbeitungszeit beträgt fünfzehn Minuten für die Langversion und zehn Minuten für die Kurzversion.

Die Ergebnisse und Rückmeldungen im Rahmen der Studie RODS II werden in den folgenden Tabellen 1 und 2 dargestellt.

[45] Vgl. Walach et al. (2004).

	Kontrollgruppe	Individualgruppe	Teamgruppe
Messzeitpunkt t_1	34,78	35,85	35,94
Messzeitpunkt t_2	34,61	39,05	41,00
Messzeitpunkt t_3	36,44	40,85	40,06

Tabelle 1: Mittelwerte Freiburger Fragebogen zur Achtsamkeit / BWL

	Kontrollgruppe	Individualgruppe	Teamgruppe
Messzeitpunkt t_1	34,60	34,40	34,84
Messzeitpunkt t_2	36,20	41,70	40,79
Messzeitpunkt t_3	34,30	39,10	42,79

Tabelle 2: Mittelwerte Freiburger Fragebogen zur Achtsamkeit / WING

Wie anhand der Tabelle 1 und Tabelle 2 deutlich zu sehen ist, haben sich im Studiengang Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsingenieurswesen die Werte für Achtsamkeit in den Kontrollgruppen kaum geändert. Die beiden Individualgruppen wiesen aber jeweils eine deutliche Verbesserung von Zeitpunkt t1 zu Zeitpunkt t3 auf. Am bemerkenswertesten ist jedoch die Teamgruppe des Studienganges Wirtschaftsingenieurswesen. Hier konnte die Achtsamkeit im Durchschnitt von 34,84 Punkten zu Zeitpunkt t1 auf 42,79 Punkte zum Zeitpunkt t3 gesteigert werden. In der nachfolgenden Grafik wurde die Änderung der Achtsamkeit für die Studierenden aus beiden Studiengängen nochmals dargestellt.

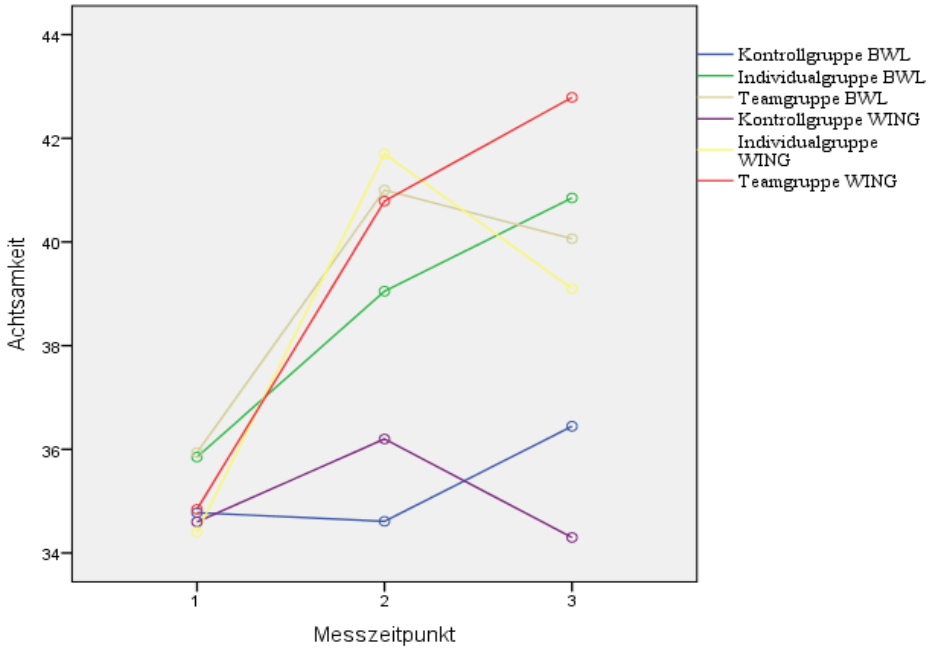

Abbildung 3: Vergleich Achtsamkeit BWL / WING; KG, IG, TG: t_1-t_3

3.3.3 Ergebnisse in Bezug auf die Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung

Die Skalenabfrage zur Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung – SWE[46] misst die subjektive Überzeugung, kritische Anforderungssituationen aus eigener Kraft erfolgreich bewältigen zu können. Es handelt sich um ein Selbstbeurteilungsverfahren mit zehn Items zur Erfassung allgemeiner optimistischer Selbstüberzeugungen. Der Test kann ab dem zwölften Lebensjahr eingesetzt werden. Die Bearbeitungszeit beträgt fünf Minuten.

Die Ergebnisse und Rückmeldungen im Rahmen der Studie RODS II werden in den folgenden Tabellen 3 und 4 dargestellt.

	Kontrollgruppe	Individualgruppe	Teamgruppe
Messzeitpunkt t_1	27,78	27,10	27,31
Messzeitpunkt t_2	26,22	30,20	30,81
Messzeitpunkt t_3	28,67	30,05	30,25

Tabelle 3: Mittelwerte Selbstwirksamkeitserwartung / BWL

[46] Vgl. Schwarzer & Jerusalem (1999); Jerusalem & Schwarzer (1986).

	Kontrollgruppe	Individualgruppe	Teamgruppe
Messzeitpunkt t_1	28,75	28,90	29,90
Messzeitpunkt t_2	29,30	31,25	31,21
Messzeitpunkt t_3	28,00	30,55	31,61

Tabelle 4: Mittelwerte Selbstwirksamkeitserwartung / WING

Die Daten in den Tabellen zeigen, dass sich auch die Selbstwirksamkeitserwartung der Individual- und Teamgruppe im Studiengang Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsingenieurswesen vom Zeitpunkt t1 zum Zeitpunkt t3 verbessert hat. Die Selbstwirksamkeitserwartung der Kontrollgruppe WING nahm vom Zeitpunkt t1 zum Zeitpunkt t3 hingegen sogar leicht ab, während die Selbstwirksamkeitserwartung der Kontrollgruppe BWL sich leicht verbessern konnte.

3.3.4 Ergebnisse auf der Grundlage des Fragebogens zur Lebenszufriedenheit

Der Fragebogen zur Lebenszufriedenheit – FLZ[47] erfasst relevante Aspekte der Lebenszufriedenheit in zehn Lebensbereichen: Gesundheit, Arbeit und Beruf, finanzielle Lage, Freizeit, Ehe und Partnerschaft, Beziehung zu den Kindern, eigene Person, Sexualität, Freunde/Bekannte/Verwandte und Wohnung. Jede der zehn Subskalen umfasst sieben Items, die auf einer siebenstufigen Antwortskala beantwortet werden. Neben der Erfassung der bereichsspezifischen Lebenszufriedenheit gestattet der Test die Abschätzung der allgemeinen Lebenszufriedenheit, wobei diese als Summenwert von sieben der zehn Skalen berechnet wird. Nicht berücksichtigt werden die Skalen Arbeit und Beruf, Ehe und Partnerschaft, sowie Beziehung zu den eigenen Kindern. Der Test kann ab dem vierzehnten Lebensjahr eingesetzt werden. Die Bearbeitungszeit beträgt zehn Minuten.

Die Ergebnisse und Rückmeldungen im Rahmen der Studie RODS II werden in den folgenden Tabellen 5 und 6 dargestellt.

	Kontrollgruppe	Individualgruppe	Teamgruppe
Messzeitpunkt t_1	4,37	4,51	4,52
Messzeitpunkt t_2	4,10	5,57	5,46
Messzeitpunkt t_3	4,15	5,50	5,47

[47] Vgl. Fahrenberg et al. (2000).

Tabelle 5: Mittelwerte Lebenszufriedenheit / BWL

	Kontrollgruppe	Individualgruppe	Teamgruppe
Messzeitpunkt t_1	5,01	5,03	5,15
Messzeitpunkt t_2	4,61	5,63	5,60
Messzeitpunkt t_3	4,40	5,74	5,72

Tabelle 6: Mittelwerte Lebenszufriedenheit / WING

Die Ergebnisse des Fragebogens zur Lebenszufriedenheit der Studierenden lag zum Messzeitpunkt t_1 noch unter den Werten der „Normalbevölkerung“. Die Messergebnisse in den Tabellen zeigen eine signifikante Verbesserung der Lebenszufriedenheit der Studierenden, die an den Maßnahmen und Trainings zu Achtsamkeit teilgenommen haben. Dagegen ist bei den Kontrollgruppen sogar ein Rückgang der Lebenszufriedenheit im Laufe des Semesters zu verzeichnen. In der nachfolgenden Grafik werden die Änderungen in Bezug auf die Lebenszufriedenheit der Studierenden in den beiden Studiengängen und in den drei Gruppen im Verlauf des Semesters dargestellt.

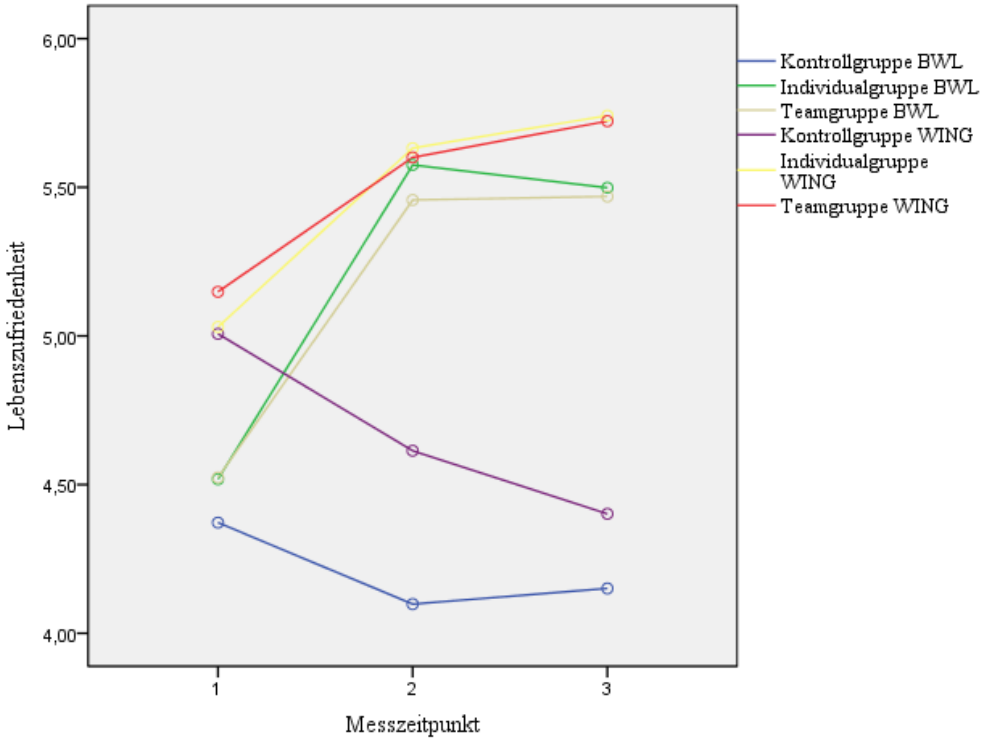

Abbildung 4: Vergleich Lebenszufriedenheit BWL / WING; KG, IG, TG: t_1-t_3

3.3.5 Ergebnisse auf der Grundlage des Positive and Negative Affect Schedule

Der Test Positive and Negative Affect Schedule – PANAS *(deutsche Version)*[48] dient zur Erfassung der Affektivität und besteht aus zehn positiven Affektitems (PA) und zehn negativen Affektitems (NA). Die Einschätzung der Intensität der Affekte erfolgt auf einer fünfstufigen Likert-Skala. Die Bearbeitungszeit beträgt zehn Minuten.

Die Ergebnisse und Rückmeldungen im Rahmen der Studie RODS II werden in den folgenden Tabellen 7 und 8 (Positiv Affect) sowie in den Tabellen 9 und 10 (Negativ Affect) dargestellt.

[48] Vgl. Krohne et al. (1996); Watson & Clark (1988).

	Kontrollgruppe	Individualgruppe	Teamgruppe
Messzeitpunkt t_1	3,20	3,38	3,36
Messzeitpunkt t_2	3,06	3,59	3,65
Messzeitpunkt t_3	3,23	3,51	3,58

Tabelle 7: Mittelwerte Positive Affect (PA) / BWL

	Kontrollgruppe	Individualgruppe	Teamgruppe
Messzeitpunkt t_1	3,27	3,35	3,29
Messzeitpunkt t_2	3,34	3,64	3,46
Messzeitpunkt t_3	3,44	3,51	3,45

Tabelle 8: Mittelwerte Positive Affect (PA) / WING

	Kontrollgruppe	Individualgruppe	Teamgruppe
Messzeitpunkt t_1	2,43	2,50	2,44
Messzeitpunkt t_2	2,37	2,01	2,09
Messzeitpunkt t_3	2,34	2,06	2,13

Tabelle 9: Mittelwerte Negative Affect (NA) / BWL

	Kontrollgruppe	Individualgruppe	Teamgruppe
Messzeitpunkt t_1	2,30	2,31	2,33
Messzeitpunkt t_2	2,47	2,08	2,13
Messzeitpunkt t_3	2,34	2,25	2,19

Tabelle 10: Mittelwerte Negative Affect (NA) / WING

Bei dem gemessenen Positive Affect ist in allen Gruppen der geschulten Studierenden ein ähnlicher Verlauf zu erkennen. Zuerst steigt der Positive Affect von Zeitpunkt t_1 auf Zeitpunkt t_2 an, zu Zeitpunkt t_3 sinkt er jedoch wieder. Dies ist wahrscheinlich bedingt durch den Klausurenstress, den die Studierenden zum Zeitpunkt t_3 erfahren haben. Was bei den Ergebnissen des Positive Affect auch hervorgehoben werden muss, ist die Verbesserung der nicht geschulten Kontrollgruppe Wirtschaftsingenieurswesen. Auch in der Kontrollgruppe Betriebswirtschaftslehre verbesserte sich der Positive Affect, wenn auch nur minimal, vom Zeitpunkt t_1 zu Zeitpunkt t_3. Der Positive Affect ist also der einzig gemessene Parameter, bei dem sich sowohl die geschulten Studierenden als auch die Kontrollgruppen verbessern konnten.

Bei der Auswertung des Negative Affect ist zu beachten, dass die Ergebnise umso besser sind, je niedriger die Kennzahl ist. Hier konnten alle Gruppen der geschulten Studierenden die Ergebnisse verbessern, auch wenn es wie bei den anderen Parametern Einbrüche vor den Klausuren zum Zeitpunkt t_3 gab. Die Kontrollgruppe Betriebswirtschaftslehre konnte sich ebenfalls, wenn auch nur geringfügig verbessern, und die Ergebnisse der Kontrollgruppe Wirtschaftsingenieurswesen verschlechterten sich zum Zeitpunkt t_2 von 2,30 auf 2,47 Punkte, verbesserten sich dann aber wieder zum Zeitpunkt t_3 auf 2,34 Punkte.

3.3.6 Zusammenfassung der Ergebnisse und Auswertungen

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Achtsamkeitskurse, die fest in eine bestehende Lehrveranstaltung an Hochschulen integriert sind, ganz offensichtlich dazu geeignet sind, positive Wirkungen zu zeigen. Dabei haben die quantitativen Auswertungen im Rahmen der Studie auch herausgearbeitet, dass die Studierenden bereits im 3. Fachsemester eine geringere Lebenszufriedenheit haben und schlechter gestimmt sind als die Normalbevölkerung. Nach der Durchführung der verschiedenen Lehr- und Lernmaßnahmen zu Achtsamkeit konnte festgestellt werden:

- Sowohl die Individualgruppen als auch die Teamgruppen der Studiengänge WING B.Sc. und BWL B.Sc. schätzten die persönliche Achtsamkeit, die Selbstwirksamkeitserwartung, die Lebenszufriedenheit sowie den positiven und negativen Affekt zum Messzeitpunkt t3 besser ein als zum Messzeitpunkt t1.
- Über die Achtsamkeitsmaßnahmen konnte eine deutliche und statistisch signifikante Zunahme der Achtsamkeit und der Lebenszufriedenheit erreicht werden.
- Dagegen schätzten die Mitglieder der Kontrollgruppen ihre Achtsamkeit und Lebenszufriedenheit zum Messzeitpunkt t3 sogar geringfügig schlechter ein als zum Messzeitpunkt t1.
- Nicht ganz so stark und eindeutig waren die Wirkungen in Bezug auf die Selbstwirksamkeitserwartung, aber trotzdem können die Ergebnisse der Studie auch hier als starkes Indiz dafür gewertet werden, dass Achtsamkeitskurse bei Studierenden im Kontext des Studiums die gewünschten positiven Effekte haben.
- Zudem nahm der sogenannte negative Affekt der Studierenden im Verlauf der Studie ab, ihr positiver Affekt wurde gesteigert.

Die begleitenden qualitativen Auswertungen im Rahmen der Studie (anonymisierte Analyse der Lern-Tagebücher) bestätigen diese Erkenntnisse aus den Auswertungen der Fragebögen

deutlich. Sie führten zudem zu der Erkenntnis, dass insbesondere die spezifische Aufbereitung der Achtsamkeitsinhalte auf die studentischen Kontexte und Belange ein Erfolgsfaktor für die Wirksamkeit war. Zudem erwiesen sich die Lerntagebücher selbst als ein sehr wirksames Lerninstrument.

4. Handlungsempfehlungen und Ausblick

Die hier vorgestellte Studie RODS II an der Hochschule Darmstadt war stark motiviert durch die erkennbar hohe und gestiegene Stressbelastungen der Studierenden. Persönliche Eindrücke sowie Gespräche mit Studierenden – sowohl im informellen Gespräch am Rande von Lehrveranstaltungen als auch in Hochschulgremien und Arbeitskreisen – bestätigten die Ergebnisse und Analyse der am Anfang dieses Beitrags zitierten Studien der Krankenkassen, denen zu Folge rund die Hälfte der Studierenden regelmäßig unter stressbedingter Erschöpfung leiden und sich nicht selten ernsthafte Beschwerden und Erkrankungen einstellen.

Die Ergebnisse der im Rahmen von RODS II durchgeführten Maßnahmen zur Förderung der Achtsamkeit und Resilienz sind sehr ermutigend und bestätigen ähnliche Analysen und Beobachtungen von Maßnahmen zur Förderung der Achtsamkeit und Resilienz in Unternehmen und anderen Organisationen. Es konnte gezeigt werden, dass Maßnahmen dieser Art auch im Kontext der Hochschullehre wirksam sind und eindeutig positive Effekte erzielen können. Vor diesem Hintergrund halten wir es für empfehlenswert, dass die Aktivitäten und Maßnahmen zur Förderung der Achtsamkeit und Resilienz an den Hochschulen systematisch ausgeweitet werden. Dabei wäre es wünschenswert, dass diese Maßnahmen zu einem festen Bestandteil in der Lehre werden, so wie es im Rahmen des RODS II Projektes in den Studiengängen WING B.Sc. und BWL B.Sc. umgesetzt werden konnte. Die hohe Drop-Out Quote bei der Umsetzung im Studiengang Online Kommunikation – bei denen es aus organisatorischen Gründen nicht möglich war, diese feste Verankerung herzustellen – machen eindrucksvoll klar, dass sonst die Lehr- und Trainingsveranstaltungen zu Achtsamkeit und Resilienz in dem meist sehr vollen Termin- und Zeitplan der Studierenden als „freiwillige und ergänzende Veranstaltung“ zu schnell rausfallen.

Im Anschluss an die RODS II Studie wurde ein Symposium an der Hochschule Darmstadt abgehalten. Dort wurden unter anderem die Ergebnisse und der Verlauf der Studie erstmals hochschulöffentlich präsentiert und diskutiert. Die Teilnehmenden des Symposiums hatten dabei die Möglichkeit sich aktiv einzubringen und Ideen oder Vorschläge zum weiteren Umgang mit dem Themenfeld vorzutragen. Dabei wurde auch deutlich, dass die meisten Studierenden zwar schon einmal von den Begriffen „Achtsamkeit“ oder „Resilienz“ gehört hatten, die Wenigsten sich aber eingehender und vertiefend damit beschäftigten. Daher stand die Frage zentral im Raum, wie man Studierende nachhaltig sensibilisieren und für eine intensivere Beschäftigung mit dem Themenfeld gewinnen könnte.

In dem Studiengang BWL B.Sc. der Hochschule Darmstadt konnte erreicht werden, Lehre und Training zu Achtsamkeit und Resilienz fest in das Curriculum zu integrieren. Im Rahmen des neu geschaffenen Moduls „Sozial- und Persönlichkeitskompetenz im Wirtschaftsleben“ wird ein Viertel der Lehr- und Lernzeit dieses Moduls dem Themenfeld „Achtsamkeit und Resilienz“ gewidmet. Die anderen Teilbereiche dieses Moduls bilden die Themenfelder „Kommunikation und Konfliktmanagement“, „Präsentieren und Verhandeln“ sowie „Arbeiten im Team“. Das Modul ist bewusst sehr früh im Studienverlauf eingeplant und für das 2. Fachsemester vorgesehen. Die hier gefundene Lösung wurde dabei von einer Reihe von Faktoren begünstigt. Zum einen fand parallel zum RODS II Projekt eine turnusmäßige Reakkreditierung des

Studiengangs statt. Zudem gab es am zuständigen Fachbereich Wirtschaft schon eine längere Diskussion und Befassung mit dem Thema, insbesondere durch die kleine und eher noch experimentelle Vorstudie RODS I, über die eine Reihe von Kollegen für das Thema sensibilisiert und gewonnen werden konnten.[49] Schließlich gibt es im Kontext der betriebswirtschaftlichen Forschungen zur Gestaltung der digitalen Transformationsprozesse und den damit verbundenen Lern- und Veränderungsprozessen in den Unternehmen auch eine Diskussion zu neuen überfachlichen Schlüsselkompetenzen. Dabei werden unter dem Stichwort Zukunftskompetenzen regelmäßig auch Achtsamkeit und Resilienz benannt. Sie nehmen in diesem Kontext auch eine immer wichtigere Rolle ein.[50] Dabei werden sowohl die positiven Wirkungen in Bezug auf die Gesundheit und das Wohlbefinden als auch die hilfreichen Wirkungen in Bezug auf die Lern-, Veränderungs- sowie Innovationsfähigkeit herausgestellt.

Nicht überall sind die Rahmenbedingungen für eine Umsetzung so günstig und so wurde auf dem Symposium auch die Möglichkeit diskutiert, Achtsamkeit und Resilienz im Rahmen von Wahlpflichtmodulen den Studierenden näher zu bringen und auf diese Weise die Beschäftigung und das Lernen/Trainieren zu diesen Themenfeldern hierüber zu fördern. Im Vergleich zu den meist üblichen freiwilligen Zusatzkursen hätten diese Wahlpflichtmodule den Vorteil, dass sie als Leistung im Rahmen des Studiums anerkannt würden und mit Credit Points versehen wären. Für sehr interessierte Studierende, die sich tiefergehend mit Achtsamkeit und Resilienz beschäftigen möchten, sollten zudem weiterführende Kurse auf freiwilliger Basis angeboten werden. Hierfür könnte man geschulte Achtsamkeitstrainer oder auch interessierte Studierende als Multiplikatoren finden und qualifizieren. Der Austausch zwischen den Studierenden könnte dann in Form von Mentoring, autonomen Tutorien oder über ein „Studis helfen Studis" Programm stattfinden. Diese Konzepte hätten den Vorteil, dass sie sich recht einfach einführen ließen, da sie auf bereits bestehende Ressourcen und Strukturen zurückgreifen. Vorteilhaft ist hierbei auch, dass sowohl Lehrende als auch Lernende als Studierende in der gleichen biographischen Situation sind und die Gespräche und Beratungen zum Studienalltag „auf Augenhöhe" stattfinden.[51]

Bei den Überlegungen zur Förderung von mehr Achtsamkeit und Resilienz sollten unbedingt auch der Kontext und das organisatorische Umfeld der Studierenden mit betrachtet werden. Achtsamkeit und Resilienz können nicht allein auf der Ebene des einzelnen Menschen/Studierenden betrachtet werden. Beschäftigt man sich intensiv und tiefergehend mit Achtsamkeit und Resilienz so wird deutlich, dass damit auch Veränderungen in Bezug auf die Zusammenarbeit und den Umgang in der gesamten Organisation verbunden sind. In Kapitel 2.2 wurde bereits ausgeführt, dass in den Lehr- und Lernmaßnahmen im Rahmen der Studie RODS II neben den Methoden und Übungen zur Achtsamkeit auch Impulse und Anregungen im Hinblick auf alternative Konzepte von Arbeit, Lernen und Leistung vorgestellt wurden. Ebenso wie im

[49] Vgl. Stork et al. (2019).

[50] Vgl. Ananiadou & Claro (2009); Davies et al. (2020).

[51] Ein solches „Bottom-Up" Ansatz zur Implementierung von Achtsamkeit wird bereits in einigen Unternehmen praktiziert. Bei IBM haben zum Beispiel Beschäftigte angefangen, Workshops zu Achtsamkeit anzubieten, woraus sich eine Community gebildet hat, die über eine Online Plattform des Unternehmens kommuniziert und die 2008 noch 600 Mitglieder und heute bereits über 11.700 Mitglieder zählt. Vgl. Dahm (2019).

betrieblichen Kontext, wo man in diesem Zusammenhang von der sogenannten organisationalen Resilienz von Unternehmen spricht (vgl. Kapitel 2.3.2), sind deshalb auch an den Hochschulen weitere Dimensionen und Handlungsfelder zu betrachten. Und es ist insbesondere wichtig, die Rolle und die Verantwortung des Managements und der Führung in den Organisationen zu beleuchten.

Im betrieblichen Kontext wird vor dem Hintergrund der hohen Arbeitsverdichtung und den vielfältigen und komplexen Anforderungen an die modernen Wissensarbeiter von Empowerment und einer stark mitarbeiterorientierten Führung gesprochen und man investiert in eine bewusste Weiterentwicklung der Unternehmenskultur in Sinne einer Coaching Kultur.[52] Überträgt man diese Gedanken und Konzepte auf den Hochschulkontext dann kann man festhalten, dass für die Handlungsdimension Führung aus der Perspektive der Studierenden dann das Verhältnis und der Beziehung zwischen den Lehrenden und den Studierenden in den Fokus tritt. In diesem Zusammenhang ist dann eine weitere Zunahme an Lern- und Prüfungsformen zu begrüßen, die über eine Projektarbeit oder über eingebaute (kleinere) Forschungsaktivität absolviert werden (siehe auch die Stichworte Projektlernen und Forschendes Lernen). Auf diese Weise werden die Studierenden deutlich stärker in den Prozess des Lernens und der Leistungserbringung involviert und sie können ihre Arbeit und Leistung weit mehr als sonst selbst steuern und mitgestalten. Ebenso interessant ist aus dieser Perspektive die wachsende Bedeutung von Konzepten, die die Studierenden aktiv in die Gestaltung und die Umsetzung der Lehre selbst mit einbringen.[53] Ebenso spannend und interessant zu beobachten sind die Projekte von einzelnen Krankenkassen, die im Rahmen ihrer Maßnahmen zur Prävention damit beginnen, zusammen mit dem Hochschulmanagement, ein sogenanntes „Studentisches Gesundheitsmanagement" zu pilotieren und sich dabei an den Erfahrungen und Konzepten zum betrieblichen Gesundheitsmanagement orientieren.

Allen hier aufgeführten neuen Ansätzen ist gemeinsam, dass sie ein verändertes Verständnis von Lernen und Leistung verbindet. Weit mehr als in den klassischen Formaten der Lehre steht der Prozess des Lernens und der Veränderung im Fokus. Dies tritt an die Stelle eines zuvor definierten Ergebnisses des Lernens und die einmalig in einer Prüfungssituation erreichte Leistung. Und man kann auch hier eine Parallelität zu den Entwicklungen in der betrieblichen Praxis beobachten. Hier wird unter dem Begriff „VUCA Welt" (siehe auch Kapitel 2.3) eine Umwelt beschrieben, die von zunehmender Vernetzung und Dynamik geprägt ist. Wirtschaftliches Handeln wird dadurch immer komplexer und ist für die Akteure immer häufiger mit großen Risiken und Ungewissheiten einerseits sowie völlig neuen Möglichkeiten und Chancen andererseits verbunden. Aktuelle Herausforderungen sind bspw. die digitale Transformation oder auch die Notwendigkeit zur nachhaltigen Unternehmensführung als Reaktion auf die Klimakrise. Und die Frage ist: Wie und wohin sollen sich die Organisation entwickeln, um unter diesen veränderten Bedingungen weiterhin erfolgreich sein zu können? Seit einigen Jahren werden dazu in Wissenschaft und Praxis sehr intensiv neue Ansätze für Management und Führung diskutiert und erprobt. Einen besonders starken Einfluss hat hier

[52] Vgl. Klimek & Stork (2018).

[53] Vgl. bspw. Hochschullehrerbund (2019); Martin (1986).

die sogenannte systemisch-evolutionäre Managementschule.[54] Sie basiert auf einem neuen ganzheitlicheren Menschenbild und legt viel Wert auf eine sinnstiftende und werteorientierte Unternehmensführung sowie auf die systematische Gestaltung von Partizipations-, Lern- und Veränderungsprozessen in der gesamten Organisation.[55]

Insgesamt werden hier aus Sicht der Autoren wichtige Elemente einer Hochschullehre erkennbar, die sich konzeptionell und didaktisch konsequent auf die Herausforderungen der modernen Wissensgesellschaft ausrichten – wo die Arbeit nicht mehr überwiegend von Facharbeitern, Fachkräften und Fachexperten verrichtet wird, sondern von Wissensarbeitern, die mit einem starken kreativ-gestalterischen sowie kommunikativ-kooperativen Arbeitsstil in der Lage sind die vielfältigsten Maschinen, IT-Systeme und Technologien zu steuern. Und die über deutlich ausgeprägte mentale, kognitive und emotionale Kompetenzen in der Lage sind die Lern- und Veränderungsanforderungen in diesen höchst komplexen und dynamischen Kontexten zu meistern. In diesem Zusammenhang wird auch sehr interessant sein, die zukünftigen Erkenntnisse der noch sehr jungen Neugierforschung zu beobachten und für die Hochschullehre zu berücksichtigen. Für die „Rekonfiguration" als Entwicklungsausprägung von Resilienz ist auf jeden Fall die Neugier, der Spaß am Ausprobieren, die Kreativität, die Offenheit für Ideen Anderer von großer Bedeutung für die Veränderungsfähigkeit und die Innovationskraft der Organisationen.[56]

Abschließend bleibt fest zu halten, dass es im Umfeld von Lehrveranstaltungen und Trainings zu Achtsamkeit und Resilienz im Studium noch vielfältige weitere Forschungs- und Entwicklungsthemen gibt. Trotz der großen Bedeutung negativer stressbedingter Folgen für die Studierenden, sind Themen wie Achtsamkeit und Resilienz im Studium noch wenig erforscht worden. Die Studie RODS II bietet hier eine gute Ausgangsbasis für weiterführende Projekte und Studien. Zum Beispiel, ob Wirkungs- oder Akzeptanzunterschiede nachgewiesen werden können, je nachdem in welchen Studiengang die Maßnahmen zu Achtsamkeit und Resilienz durchgeführt werden. Oder ob und wie sich ein noch längerfristiges Training innerhalb eines Studienganges auf die Lehr- und Lern-Kultur des Studienganges auswirkt. Zudem gibt es weitere Möglichkeiten die bereits entwickelten Lehr- und Lernformate weiter zu optimieren.

Auch scheinen weitere Anpassungen an dem entwickelten Trainingskonzept die Wirksamkeit weiter steigern zu können. So fiel es vielen Studierenden im Rahmen der Studie auffallend schwer das Element des „Sharing" im Rahmen der Achtsamkeitstrainings umzusetzen, sodass hier neue didaktische Konzepte entwickelt werden sollten. Zudem spricht vieles dafür, die Maßnahmen zu Achtsamkeit im Studium auch über multimediale Informations- und Trainingsmedien zu begleiten. In diesem Zusammenhang hat die Hochschule Darmstadt schon

[54] Vgl. Malik (2015); Malik (2019); Kruse (2004/2020); Laloux (2014).

[55] Organisationen werden dabei weniger als mechanistisches Konstrukt mit festen Strukturen, Abläufen und Prozessen, sondern vielmehr als lebendige Gemeinschaften aufgefasst und beschrieben. Jackson (2000) kritisiert in diesem Zusammenhang die klassische Ökonomie als zu sehr mit der Newtonschen Physik verbunden und entwirft das Konzept einer industriellen Ökologie, die auch stark (entwicklungs-)biologische und thermodynamische Erkenntnisse in Bezug auf das Verhalten von Organisationen und Systemen integriert.

[56] Vgl. Naughton et al. (2018); Merck KGaA (2018).

einen ersten Schritt gemacht. Auf der Grundlage des Trainingskonzepts von RODS II und aus den dort entwickelten Medien und Methoden wurde ein Selbstlernkurs „Achtsam studieren“ entwickelt. Der auf fünf Wochen ausgelegte Selbstlernkurs besteht aus Video-Moderationssequenzen, aufgezeichneten Vorlesungen, Audioanleitungen für Meditationen und Selbstreflexionsfragen. Weitere Entwicklungen und Formate erscheinen wünschenswert, da diese Form der Aufbereitung zunehmend den Lernerwartungen und dem Lernverhalten der Studierenden entspricht und damit eine noch höhere Durchdringung zu den Zielgruppen erreicht werden könnte.

Besonders wichtig und interessant erscheint es zudem, weiter an Konzepten der Lehre und des Lernens zu arbeiten, die sich noch wirksamer auf die Selbstwirksamkeitserwartung der Studierenden auswirken. Hier waren im Rahmen der Studien RODS II zwar schon erste klare Verbesserungen erkennbar, aber es wurde auch deutlich, dass man hier bspw. durch begleitende andere Maßnahmen oder über einen längeren Zeitraum noch nachhaltiger sein könnte.

Literaturverzeichnis

Aiken, K., Astin, J., Pelletier, K. R., & Baase, C. (Juli 2014). Mindfulness Goes to Work Impact of an Online Workplace Intervention. Journal of occupational and environmental medicine , S. 1-12.

Altner, N. (2017). Der Zauber des Da-Seins. Themenheft "Herzensbildung", TPS-Magazin "Theorie und Praxis der Sozialpädagogik". Klett-Verlag.

Ananiadou, K., & Claro, M. (2009). 21st Century Skills and Competences for New Millennium Learners in OECD Countries. Von OECD Education Working Papers 41. Online unter: http://dx.doi.org/10.1787/218525261154 [11.11.2020].

Berndt, C. (2013). Resilienz - Das Geheimnis der psychischen Widerstandskraft. Was und stark macht gegen Stress, Depressionen und Burn-out. München: Deutscher Taschenbuchverband.

Bersin, J., Pelster, B., Schwartz, J., & Van der Vyver, B. (2017). Rewriting the rules for the digital age. Deloitte Global Human Capital Trends.

Bundesministerium für Bildung und Forschung. (2018). Verbindliche Regelungen zur Erstellung von Fortsetzungsanträgen im Bund-Länder-Programm für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre. Online unter: http://www.qualitaetspakt-lehre.de/_media/Foerderaufruf_Periode_2.pdf [22.08.2020].

Dahm, M. H. (2019). Human Ressource Manager. Wie HR Achtsamkeit im Unterneh-men fördern kann. Online unter: https://www.humanresourcesmanager.de/news/achtsamkeit-im-unternehmen-foerdern.html [11.11.2020].

Davidson, R. J., Kabat-Zinn, J., Schumacher, J., Rosenkranz, M., Müller, D., & Santorelli, S. F. (2003). Alterations in Brain and Immune Function Produced by Mindfulness Meditation. Psychosomatic Medicine, 65 (4), S. 564-570.

Davies, A., Fidler, D., & Gorbis, M. (2020). Future Work Skills 2020. Von University of Phoenix Research Institute. Online unter: https://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf [11.11.2020].

Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW). (2017). Von Zwischen Studienerwartungen und Studienwirklichkeit, Ursachen des Studienabbruchs, beruflicher Verbleib der Studienabbrecherinnen und Studienabbrecher und Entwicklung der Studi-enabbruchquote an deutschen Hochschulen. Online unter: http://www.dzhw.eu/pdf/pub_fh/fh-201701.pdf [11.11.2020].

Drath, K. (2018b). Die resiliente Organisation. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Endreß, M., & Maurer, M. (2015). Resilienz im Sozialen - Theoretische und Empirische Analysen. Wiesbaden: Springer VS.

Fahrenberg, J., Myrtek, M., Schumacher, J., & Brähler, E. (2000). Fragebogen zur Lebenszufriedenheit (FLZ). Göttingen: Hogrefe.

Goldin, P. R., & Gross, J. J. (2010). Effects of Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) on Emotion Regulation in Social Anxiety Disorder. Online unter:

https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1537803 [11.11.2020].

Grossman, P., Schmidt, S., & Walach, H. (2007). Mindfulness-based stress reduction and health benefits. A meta-analysis. Online unter: https://www.researchgate.net/publication/8453832_Grossman_P_Niemann_L_Schmidt_S_Walach_H_Mindfulness-based_stress_reduction_and_health_benefits_A_meta-analysis_J_Psychosom_Res_57_35-43 [11.11.2020].

Grützmacher, J. (2017). Gesundheit Studierender in Deutschland 2017. Ein Kooperationsprojekt zwischen dem Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung, der Freien Universität Berlin und der Techniker Krankenkasse.

Haas, M. (2015). Stark wie ein Phönix: Wie wir unsere Resilienzkräfte entwickeln und in Krisen über uns hinauswachsen. München: O. W. Barth.

Heller, J. (2019). Resilienz für die VUCA-Welt Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Wiesbaden: Springer.

Heller, J., & Gallenmüller, N. (2018). Resilienz-Coaching: Zwischen „Händchenhalten" für Einzelne und Kulturentwicklung für Organisationen. In Heller, J. Hrsg., Resilienz für die VUCA-Welt Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln (S. 3-19). Wiesbaden: Springer.

Herbst, U., Voeth, M., Eidhoff, A. T., Müller, M., & Stief, S. (kein Datum). Studierendenstress in Deutschland – eine empirische Untersuchung. Online unter: https://www.ph-ludwigsburg.de/uploads/media/AOK_Studie_Stress.pdf [11.11.2020].

Hochschullehrerbund. (2019). Studierende gestalten Lehre. Die neue Hochschule, Heft 5/2019.

Hoffmann, G. P. (2017). Organisationale Resilienz - Kernressource moderner Organisationen. Berlin: Springer.

Hörner, J., & Kuczewski, A. (2016). Teamarbeit und psychische Resilienz. Wahrnehmung der Probleme in Teams und Stärkung von Resilienz. München: Grin Verlag.

ISO International Organization for Standardization. (2017). ISO 22316:2017(en) Security and resilience — Organizational resilience — Principles and attributes. Online unter: www.iso.org: https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:22316:ed-1:v1:en [11.11.2020].

Jackson, T. (2000). The Unfinished Symphony: an evolutionary perspective on the conception of sustainable development. International Journal of Sustainable Developement, 3, S. 199-220.

Jacobs, J., Kagermann, H., & Spath, D. (2017). Arbeit in der digitalen Transformation - Agilität, lebenslanges Lernen und Betriebspartner im Wandel.

Jean-Pol, M. (1986). Für eine Übernahme von Lehrfunktionen durch Schüler; Praxis des neusprachlichen Unterrichts 4/86; S. 395-403.

Jerusalem, M., & Schwarzer, R. (1986). Selbstwirksamkeit. In Schwarzer, R. (Hrsg): Skalen zur Befindlichkeit und Persönlichkeit. Berlin: Freie Universität von Berlin.

Katz, C. (2018). Online unter: www.wissen.org. Von https://wissen.org/2018/10/21/was-braucht-eine-organisation-um-ihre-resilienz-zu-staerken/ [11.11.2020].

Kilmek, A., & Stork, W. (2018). Coaching-Kultur in deutschsprachigen Organisationen - Das Konzept der resilienten und agilen Organisation. In Wegner et al., Wirkung im Coaching (S. 210-221). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG.

Krohne, H. W., Egloff, B., Kohlmann, C. W., & Tausch, A. (1996). Untersuchung mit einer deutschen Form der Positive and Negative Affect Schedule (PANAS). Diagnostica 42:139-156.

Kruse, P. (2004/2020). next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität, Gabal.

Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations, Nelson Parker.

Landwehr-Zolch, S., & Stork, W. (2018). Digitale Transformation. Von der Industrie 4.0 zur Wirtschaft und Gesellschaft 4.0. In S. Stiftung, Die Praxis der Gesellschaftswissenschaften. Schader Stiftung.

Lazarus, R. S., & Folkmann, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. Springer.

Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (Februar 2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. Natural Hazards Review, S. 29-41.

Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. International Journal of Management Reviews, Vol 19, S. 4-30.

Lohmann-Haislah, A. (2012). Stressreport Deutschland 2012. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Mack, O., Khare, & A. (2016). Perspectives on a VUCA World. Springer International Publishing.

Malik, F. (2015). Navigieren in Zeiten des Umbruchs – die Welt neu denken und gestalten, campus.

Malik, F. (2019). Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt, campus.

Merck KGaA. (2018). Seien Sie neugierig. Neugier-Studie 2018. Online unter: https://www.merckgroup.com/company/de/Merck-Neugier-Studie-2018.pdf [11.11.2020].

Michalak, j., Heidenreich, T., & Williams, J. M. (2012). Achtsamkeit. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Naughton, C., De Paoli, I., & Kashdan, T. B. (April 2018). Der Neugier auf der Spur. Harvard Business Manager.

Roderick, R. M. (1998). Strategic leadership primer.

Rolfe, M. (2019). Positive Psychologie und organisationale Resilienz. Berlin: Springer.

Rose, U., Müller, G., Burr, H., Schulz, A., & Freude, G. (2017). Arbeit und Mentale Gesundheit. Ergebnisse aus einer Repräsentativerhebung der Erwerbstätigen in Deutschland. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Schumacher, J., Klaiberg, A., & Brähler, E. (2001). Bevölkerungsrepräsentative Normierung der Skala zur Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung. Online unter: DIAGNOSTICA: http://userpage.fu-berlin.de/~health/swe_norm.pdf [11.11.2020].

Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1999). Skalen zur Erfassung von Lehrer- und Schülermerkmalen. Dokumentation der psychometrischen Verfahren im Rahmen der Wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs Selbstwirksame Schulen. Berlin: Freie Universität Berlin.

Siegrist , J. (2015). Arbeitswelt und Stressbedingte Erkrankungen - Forschungsevidenz und präventive Maßnahmen. München: Urban & Fischer Verlag.

Stork, W. (2014). Die wirtschaftliche Bedeutung von Stress. In Haurand, U. et al., Stressmedizin. Beratung - Vorbeugung - Behandlung. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.

Stork, W., Grund, M., & Pilz, I. (2019). Die Wirksamkeit stressreduzierender und resilienzfördernder Maßnahmen im Studium. Online unter: https://znwu.de/wp-content/uploads/2019/09/ZNWU_DP2_final.pdf [11.11.2020].

Unger, H., & Kleinschmidt, C. (2014). Das hält keiner bis zur Rente durch! Damit Arbeit nicht krank macht: Erkenntnisse aus der Stress-Medizin. München: Kösel Verlag.

Watson, D., & Clark, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. J Pers Soc Psychol 54(6):1063-1070.

Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (2017). Zwischen Studienerwartungen und Studienwirklichkeit, Ursachen des Studienabbruchs, beruflicher Verbleib der Studienabbrecherinnen und Studienabbrecher und Entwicklung der Studienabbruchquote an deutschen Hochschulen. Online unter: http://www.dzhw.eu/ [11.11.2020].

Wittpahl, V. (2017). Digitalisierung. Berlin, Heidelberg.

Yarger, H. R. (2006). Strategic theory for the 21st century: the little book on big strategy.

Autor/-innen

Herr Prof. Dr. Werner Stork; Hochschule Darmstadt; Email: werner.stork@h-da.de

Werner Stork ist seit 2013 Professor für Management und Organisation an der Hochschule Darmstadt (h_da). Seine Schwerpunktthemen sind nachhaltige Unternehmensführung, insb. Corporate Learning und Corporate Health sowie Innovations- und Transformations-Management. Er ist Direktor am Zentrum für nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmenspolitik (www.znwu.de) und Mitglied im Steering Commitee des Forschungszentrums DKMI der h_da (www.fzdkmi.h-da.de). Werner Stork leitet die Forschungs- und Projektplattform „Resiliente Organisation der Digitalen Arbeit" (RODA) sowie den BMAS-Experimentierraum „ALLE im digitalen Wandel" (zusammen mit Prof. Dr. Pia Sue Helferich und Prof. Dr. Thomas Pleil). Er studierte VWL und BWL in Münster und Valdivia (Chile), promovierte 1999 am Institut für Genossenschaftswesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster und war danach 14 Jahre in leitender, teilweise geschäftsführender Funktion in den Bereichen HRM und Marketing & Vertrieb tätig.

Frau Prof. Dr. med. Silke Heimes; Hochschule Darmstadt; Email: silke.heimes@h-da.de

Prof. Dr. med. Silke Heimes hat nach einem Studium der Germanistik und Medizin als Ärztin in der Psychiatrie gearbeitet sowie eine Ausbildung zur Poesietherapeutin gemacht. Seit 2007 leitet sie das Institut für kreatives und therapeutisches Schreiben (IKUTS) und ist seit 2014 Professorin für Journalistik an der Hochschule Darmstadt. Sie gilt als Expertin auf dem Gebiet des kreativen und therapeutischen Schreibens und hat zahlreiche Sachbücher zu diesem Thema sowie Romane und Erzählbände geschrieben. Sie hat eine Ausbildung zur MBSR-Trainerin sowie zur Tai-Chi-Lehrerin.

Herr Helmut Aatz; Institut 3P; Email: aatz@institut3p.de

Herr Helmut Aatz hat als Projektleiter, Führungskraft und Berater 25 Jahre in der E-Learning-Branche gearbeitet. Aufgrund gestalttherapeutischer und systemischer Ausbildungen hat er 2008 sein Tätigkeitsfeld ins betriebliche Gesundheitsmanagement verlagert und sich auf die Erhaltung und Stärkung der psychischen Gesundheit spezialisiert. Seit 2012 leitet er das Institut 3P, das mit einem breiten Angebotsportfolio, Unternehmen und Privatpersonen dabei unterstützt, Leistungsfähigkeit und mentale Gesundheit zu stabilisieren und zu verbessern. Als zertifizierter Achtsamkeitslehrer (MBSR) ist Achtsamkeit das methodische Rückgrat seiner Arbeit. Er ist Lehrtrainer in der Ausbildung von MBSR-Lehrern und hat für die RODS II Studie an der Hochschule Darmstadt das Achtsamkeitstraining konzipiert und durchgeführt.

Herr Jens Boll; Hochschule Darmstadt; Email: jens.boll@h-da.de

Jens Boll studiert Wirtschaftsingenieurwesen im Master an der Hochschule Darmstadt und ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des BMAS-Projekts „ALLE im digitalen Wandel" unter der Leitung von Prof. Dr. Werner Stork. Nach einer abgeschlossenen Ausbildung als Industriekaufmann arbeitete er ein Jahr als Fachkraft im Einkauf eines Automobilzulieferers.

Im Sommer 2020 schloss er sein Bachelorstudium mit einer Thesis zum Thema individueller und organisationaler Resilienz ab. Während des Studiums absolvierte er ein Praktikum bei der Daimler AG im Bereich des Lieferantenmanagements und war als Mentor für andere Studierende tätig. Seit über 7 Jahren beschäftigt er sich intensiv mit dem Thema Achtsamkeit im privaten Bereich.

Impressum

Herausgeber:

ZNWU

Zentrum für Nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmenspolitik

Hochschule Darmstadt, Fachbereich Wirtschaft

Haardtring 100

64283 Darmstadt

www.znwu.de

Tel. +49.6151.16.38.384

Fax +49.6151.16.38.399

Email: znwu.fbw@hda.de

Darmstadt, September 2019