



Universität Hamburg

DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

Prof. Dr. Dorothea Alewell

Fakultät für Betriebswirtschaft
Professur für Personalwirtschaft
Moorweidenstraße 18
20148 Hamburg

Tel. +49 (0)40 - 42838 -4101

Fax +49 (0)40 - 42838 -6358

dorothea.alewell@uni-hamburg.de

Managing (with/my) Knowledge BA-UFÜ 10 Managing (with) Knowledge (Schwerpunkt) BA-FRWB-MKNOW Managing (with) Knowledge (freier Wahlbereich)	i.d.R. im SS	6 LP	Kolloquium mit Lektüre, Meditation und Selbsterfahrung 3 SWS	Prof. Dr. Dorothea Alewell	Vortrag und Lernjournal
---	-----------------	------	---	----------------------------	-------------------------

BA-UFÜ 10 bzw. BA FRWB-MKNOW Managing (with) Knowledge

Modul im Schwerpunkt Management bzw. Unternehmensführung (10 Plätze):

(Prüfungsleistungen 1. Lernjournal (bestanden/nicht-bestanden), und 2. Vortrag (benotet); die Vortragsnote ergibt die Kursnote)

Auch als Modul im Freien Wahlbereich zu belegen (20 Plätze): (Prüfungsleistung ist dann nur Lernjournal – bewertet als bestanden/nicht bestanden; kein Vortrag)

Achtung: Gemeinsame Meditation sowie Übungen zur Selbsterfahrung und Selbstreflektion sind integraler Bestandteil des Kurses. Daher wird darum gebeten, dass sich nur solche Studierende anmelden, die bereit sind, sich auf diese Erfahrung offen einzulassen. Vorkenntnisse werden nicht vorausgesetzt.

Ausgangspunkt und Inhalt:

Führungspersonen und Manager:innen leiten Unternehmen heute in einer sog. „VUCA-World“, einer Welt, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität gekennzeichnet ist. Die Welt wird von Krisen geschüttelt, und manchen Menschen erscheint es so, als ob es ist nicht so sehr die Frage ist, ob (nach der Finanzkrise, der Umweltkrise, der Corona-Krise, dem Ukraine-Krieg und der Energie-Krise) die nächste Krise kommt, sondern nur, wann welche Krise uns als nächstes ereilt und wie

schwer sie wird. Wie entscheiden Menschen in einer VUCA-World? Welches Wissen brauchen Führungspersonen und Manager:innen, um in einer krisengeschüttelten Welt handlungsfähig zu bleiben? Woher kommt das notwendige Vertrauen in das Leben?

Das Modul baut auf der Einsicht auf, dass gute Entscheidungen unter diesen Bedingungen mit Wissen auf verschiedenen Ebenen zu tun haben:

- Wissen und Erkenntnis über die eigene Person und ihre Beziehung zu anderen Personen. Solches Wissen wird häufig eher intuitiv und mit Techniken wie Meditation gewonnen.
- Wissen und Erkenntnis über Organisationen, Märkte, Produkte. Solches Wissen wird häufig eher kognitiv-rational gelernt und erworben.

Während klassischerweise in der BWL-Ausbildung und im Studium die zweite Ebene sehr stark betont wird, und die rationalen Methoden und Analysetechniken sowie das Wissen für diese Ebene vermittelt werden, gibt es typischerweise eher wenig Impulse zur Entwicklung der ersten Ebene, die unter anderem über Selbstreflektion, Mindfulness- bzw. Achtsamkeitstrainings und Meditationsprozesse sowie die Beschäftigung mit bestimmten Themenfeldern und Inhalten angesprochen werden kann.

Hierzu gibt es sehr viele Ansatzpunkte in der bereits vorliegenden Forschung:

- Die kognitionspsychologische Dual Process Theory geht von zwei menschlichen Entscheidungssystemen aus, die eng miteinander verflochten unsere Entscheidungen beeinflussen:
 - ein schnelles, unbewusstes, intuitives System
 - ein langsames, bewusstes, rationales, kognitiv geprägtes System.

Aber wie gut kennen wir unser schnelles und unbewusstes System? Moderne Kognitionstheorien gehen von einem „Embodiment“, einer Verkörperung unseres Wissens weit jenseits der kognitiv-rationalen Prozesse, aus.

- Führungsarbeit wird in der modernen Führungsforschung auch als „Emotional Labour“ bezeichnet. Moderne Führungsansätze sprechen davon, dass Führung charismatisch Visionen vermitteln muss - und Purpose- und Sinnempfinden bei den geführten Personen wecken soll. Aber wie gut kennen wir die Emotionen, mit denen wir arbeiten, woher kommen die Visionen, woher kommt der Sinn?
- Führungskräfte entdecken Meditation und Achtsamkeit als Instrument zur Stressbewältigung und Verbesserung ihrer mentalen Leistungsfähigkeit, und ziehen sich für Retreats in Klöster oder in die Stille zurück, um zu regenerieren und neue Orientierung zu finden. Organisationen integrieren Mindfulness-Trainings und Meditationsangebote in ihr betriebliches Gesundheitsmanagement. Wozu dienen diese Angebote? Wie wirken sie? Was versprechen sich gewinnorientierte Unternehmen oder Führungskräfte von solchen Maßnahmen?
- Bekannte Coaching-Schulen sprechen davon, dass Führungskräfte zur Führung eines Teams „im Außen“ zunächst mal ihr Team „im Innen“, d.h. die verschiedenen Anteile ihrer Persönlichkeit, kennen und führen lernen müssen. Sie beziehen sich dabei u.a. auf den psychologischen Ansatz von Richard Schwartz

mit seinen Internal Family Systems (IFS). IFS-Arbeit wiederum baut zentral auf Techniken mit meditativen Anteilen auf.

- „New Work needs Inner Work“ lautet die griffige These der Better Place Lab-Gründerin Joanna Breidenbach, die damit anspricht, dass flachere Hierarchien und mehr Autonomie für Beschäftigte auch mit stärkeren Verhaltensspielräumen und mehr Selbststeuerung einhergeht. „Inner Work“ und die dafür erforderliche Selbsterkenntnis kann über Meditation deutlich gefördert werden.
- David Teece, einer der sehr bekannten Wissenschaftler auf dem Themenfeld der Dynamic Capabilities, bezeichnet in neueren Arbeiten den ersten Schritt zum Aufbau von wettbewerbsrelevanten „Dynamic Capabilities“ als „Sensing“ – nicht als Analyzing or Thinking. Und beschreibt Sensing als intuitiven Prozess der Wahrnehmung, wie er etwa bei der Meditation auftritt.
- Personalauswahl und Beurteilung setzt auf korrekter Wahrnehmung auf – was wissen wir über unsere eigenen (nicht-rationalen, intuitiven) Wahrnehmungsverzerrungen? Unsere Vorurteile und Stereotype? Implicit Association Tests zeigen für die meisten von uns deutlich auf, dass wir mehr Vorurteile haben als wir kognitiv von uns selbst denken. Meditation und vertiefte Selbstreflektion können Brücken zwischen diesen verschiedenen Wahrnehmungsebenen darstellen.
- Zeitgenössische Philosophen wie Thomas Metzinger sprechen davon, dass wir die Umweltkrise nur durch eine neue Bewusstseinskultur bewältigen können – und schlägt Meditation als Pflichtfach in Schulen vor, um kollektiv eine neue Bewusstseinskultur zu schaffen.
- Meditationslehrer (vgl. z.B. Thomas Hübl) bringen transparente Kommunikation zwischen Menschen ebenso wie Krisen, Kriege und geopolitische Konflikte mit (nicht) bearbeiteten individuellen und kollektiven Traumata in Verbindung. Trauma-Arbeit wiederum beginnt mit Meditation und inneren Prozessen.

Diesen Ansatzpunkten wollen wir nachgehen, um uns besser mit der eher unbewussten, intuitiven, selbst-reflexiven Seite von Entscheidungen und Handlungen vertraut zu machen.

Im Modul wird:

- **Wissenschaftliche und populärwissenschaftliche Literatur aus verschiedenen Disziplinen gelesen und über die Lesefrüchte gemeinsam diskutiert**, insbesondere auch solche Arbeiten, die sich auch mit der intuitiven Seite des Wissens beschäftigen und sich dieser widmen,
- **gemeinsam meditiert**, um eigene Erfahrungen mit der intuitiven Seite des Wissens und seiner Rückwirkung auf die kognitiv-rationale Seite zu machen,
- **ein eigenes individuelles Lernjournal gestaltet und geführt**, mit welchem eigener Wissenserwerb auf den beiden Ebenen reflektiert, gemanagt und verfolgt werden kann,
- **ggf. (bei Wahl als Schwerpunktmodul) eine Präsentation und Moderation in einer Kurssitzung als benotete Leistung** erbracht.

Die gemeinsame Meditation ist integraler Bestandteil des Kurses. **Daher wird darum gebeten, dass sich nur solche Studierende anmelden, die bereit sind, sich auf diese Erfahrung einzulassen. Vorkenntnisse werden nicht vorausgesetzt.**

Termine und Prüfungsleistungen:

- Wöchentlich Dienstags von 9-12, im VMP 5 (WiWi-Bunker) Raum 1068

Es besteht **Anwesenheitspflicht**, da Gespräch und Diskussion sowie gemeinsame Meditation essentieller Bestandteil des Lern- und Erfahrungsprozesses sind. Regelmäßige Lektüre der zu besprechenden Kursliteratur (siehe unten) wird vorausgesetzt.

Es gibt zwei alternative Wege, Prüfungsleistungen zu erbringen, je nachdem, ob Studierende über den Freien Wahlbereich teilnehmen oder im Schwerpunktfach Management:

- **Lernjournal:** Studierende, die das Modul im **Freien Wahlbereich** belegen und daher nur ein „bestanden/nicht-bestanden“ als Bewertung benötigen, führen ein Lernjournal und geben dieses am Ende des Kurses ab.

Das Journal wird nicht inhaltlich von den Aussagen her bewertet, sondern nur daraufhin durchgeschaut, ob es regelmäßig und ernsthaft geführt wurde (bestanden/nicht bestanden). Abgabe des Lernjournals am letzten Tag der Vorlesungszeit (Mitte Juli).

- **Lernjournal und benoteter Vortrag:** Studierende, die das Modul im **Schwerpunktfach Management bzw. Unternehmensführung** belegen, und eine Bewertung in Notenform benötigen,
 - führen ein Lernjournal und geben dieses am Ende des Kurses ab. Das Journal wird nicht inhaltlich von den Aussagen her bewertet, sondern nur danach, ob es regelmäßig und ernsthaft geführt wurde (bestanden/nicht bestanden). Abgabe des Lernjournals am letzten Tag der Vorlesungszeit (Mitte Juli):
 - präsentieren eine der zentralen Literaturquellen in Vortragsform und moderieren die anschließende Diskussion, indem sie zu einer von ihnen gelesenen Quelle (siehe Liste unten) ihre zentralen Erkenntnisse, Fragen und Thesen zusammenstellen und im Kurs präsentieren, sowie sich für die Diskussion eine geeignete Moderation überlegen. Diese Präsentation der Inhalte incl. der Moderation wird notenmäßig bewertet und bildet die Note für das gesamte Modul.
 - Das von den jeweiligen Teilnehmer:innen zu präsentierende Thema und die zugrundeliegende zentrale Quelle wird zu Beginn des Kurses abgesprochen und auf die Termine des Semesters verteilt.

Quellen für Vorträge (vorläufig, wird noch angepasst)

1. Kahnemann, Daniel (2016): Schnelles Denken, langsames Denken.
2. Thaler, Richard H.(2022): Nudge. Wie man kluge Entscheidungen anstößt.
3. Dietz, Ingebort & Dietz, Thomas (2011): Selbst in Führung. Achtsam die Innenwelt meistern. Wege zur Selbstführung in Coaching und Selbst-Coaching. Junfermann-Verlag, Paderborn, dritte durchgesehene Auflage
4. Rock, David (2008): SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others; in: Neuro Leadership Journal 2008, gefunden unter: [Wayback Machine \(archive.org\)](#); dazu: David Rock's SCARF-Model: Kurzdarstellung mit praktischen Anwendungen in Mind Tools: [David Rock's SCARF Model - Using Neuroscience to Work Effectively With Others \(mindtools.com\)](#)
5. Goleman, D.(1998): What makes a leader?; Harvard Business Review, December 1998
6. Huppenbauer, Markus (2008): Handeln im Kontext von Unverfügbarkeit. Probleme des Wissenstransfers zwischen Management und Theologie [Acting in the context of unavailability. Problems of knowledge transfer between management and theology]; Management und Spiritualität, epd Dokumentation; 44/45; Frankfurt, Seite 33–42;
7. Rosa, Hartmut (2018): Unverfügbarkeit.
8. Metzinger, Thomas (2023): Bewusstseinskultur. Spiritualität, intellektuelle Redlichkeit und die planetare Krise; 3. Auflage, Berlin Verlag, Berlin/München; dazu: Thomas Metzinger über Bewusstseinskultur und geistige Autonomie, Vortrag bei der Mind Academy auf Youtube ([Thomas Metzinger über Bewusstseinskultur und geistige Autonomie | MIND ACADEMY TALK - Bing video](#))
9. Folkers, M./Paech, N.(2020): All you need is less. Eine Kultur des Genug aus ökonomischer und buddhistischer Sicht.; 1. Auflage
10. Laloux, Frederick (2017): Reinventing Organizations. visuell : ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit / von Frederic Laloux mit Illustrationen von Etienne Appert ; aus dem Englischen übersetzt von Mike Kauschke; Verlag Vahlen, München
11. Breidenbach, Joana & Rollow, Bettina (2019): New Work needs Inner Work; Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation. 2. Auflage, Vahlen; München

Meditations-Apps und Plattformen:

Balance App (ein Jahr kostenloser Probezugang für Studierende)

Seven Minds App ([7Mind | Achtsamkeit per App](#))

Head-Space ([Headspace Meditation App](#))

Meditationsplattform auf interreligiösem Hintergrund - Thomas Hübl [Lehrer und Autor - Thomas Huebl](#); Podcast: Point of Relation

Freeman, Laurence (2019): Good Work. Meditation for Personal & Organisational Transformation; Meditatio