



## Tätigkeitsbericht

Studienjahr  
2023/2024

Fakultät für Wirtschaftswissenschaft  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation und Planung  
Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm

Universitätsstr. 11 ■ 58097 Hagen ■ Tel.: 02331/987-2692 ■ Fax: 02331/987-19346  
E-Mail: [Lehrstuhl.Scherm@FernUni-Hagen.de](mailto:Lehrstuhl.Scherm@FernUni-Hagen.de) ■ <http://www.fernuni-hagen.de/scherm>

Redaktion: Sandra Di Giovanni

## Vorwort

Das Studienjahr 2023/24 wäre m. E. in keiner Hinsicht bemerkenswert gewesen, hätte nicht unsere Rektorin angekündigt, die FernUniversität zum Dezember gen Österreich zu verlassen. Meine Bestürzung darüber hält sich in Grenzen, jedoch war das manageriale Handeln und Entscheiden Ada Pellerts für mich stets Inspiration für Publikationen unterschiedlicher Art. Es ist mir daher ein Anliegen, auf ihre knapp neun-jährige Amtszeit zurückzublicken.

Wir hatten an der FernUniversität im Jahr 2013 schon einen ersten Eindruck von der neuen Macht der Präsidien und Rektorate (so Stefan Kühl 2011 in der SZ) bekommen, als der HEP 2015 mit Rückendeckung des Hochschulrats verabschiedet wurde, ohne die Stellungnahme des Senats zu beachten. Dass Rektor\*innen zwar nicht der Ruin, wie Jürgen Kaube 2007 in der FAZ schrieb, aber das Risiko der Universitäten sind, wie Lothar Zechlin es 2012 formulierte, wurde uns jedoch erst mit dem Wechsel an der Spitze unserer Universität deutlich vor Augen geführt.

Seit dem konnten wir verfolgen, wie das Ausmaß hierarchischer (Universitäts-)Führung zunahm und sich verfestigte. Wolfgang Löwer stellte in der *Forschung & Lehre* 8/2016 zutreffend fest, dass eine solche Entwicklung die Folge des intendierten Grads hierarchischer Führung einerseits und des Grads fehlender Mitgestaltungsverantwortung durch Mitentscheidung und Kontrolle andererseits ist. Daher war es nicht allein das Verdienst der neuen Rektorin, auch der Senat tat das Seine dazu. Nicht ohne Grund bezeichneten ihn Studierende 2022 als einen Hort der Abnicker und Ja-Sager.

Da Löwers Aufruf „Kümmert Euch um Eure Hochschule und überlasst sie nicht allein der Hochschulleitung!“ an der FernUniversität weitgehend ungehört verhallte, musste man

nach einigen Jahren erkennen, dass Hierarchie sich in der sog. Hochschulfreiheit zwar schnell etabliert, es aber verdammt schwer ist, diese Entwicklung auch nur teilweise zu revidieren. Zudem stellen die Kolleg\*innen inzwischen fest, dass die neuen Formen der Kommunikation und die Pseudopartizipation jenseits echter Gremienarbeit keineswegs weniger zeitlichen Aufwand verursachen als effektive akademische Selbstverwaltung.

Parallel dazu war zu beobachten, dass Steuern des Nicht-Steuerbaren in den Universitäten das Vermessen des Nicht-Messbaren voraussetzt; man erinnere sich nur an die Entwicklung einer Handreichung des Rektorats zur fernuniversityspezifischen Umsetzung der Lehrverpflichtungsordnung oder den Versuch, auch an der FernUniversität ein Qualitätsmanagement (zunächst nur für die Lehre) einzuführen, das man andernorts bereits als weiteren Bürokratietreiber identifiziert hat. Damit zumindest die Fiktion des Steuerns aufrechterhalten werden kann, wird die Vielzahl der Indikatoren und Kennzahlen aggregiert und auf Dashboards präsentiert, obwohl mit der Aggregation jeglicher Informationswert verloren geht. Doch nicht nur dafür fehlt das Bewusstsein, in der Hochschulentwicklungsplanung wird allein der Kennzahlengebrauch auch schon mal mit einem evidenzbasierten Management gleichgesetzt.

Da Hierarchie nicht ohne hierarchieunterstützende Strukturen funktioniert, mussten wir an der FernUniversität das Anwachsen eines sog. Third Space, d. h. der Stellen und Organisationseinheiten zwischen Verwaltung und Wissenschaft, mitansehen. Die Ergebnisse des in diesem Zusammenhang gestarteten Reorganisationsprojekts gaben dem Rektorat offensichtlich Anlass, unmittelbar danach die Pilotierung einer Dienstleistungsevaluation zu starten. Diese Reihenfolge mag auf den ersten Blick erstaunen, aber Evaluationen dienen nicht nur

vorab der Problemanalyse, sondern auch der nachträglichen Entscheidungslegitimation, schließlich sprach sich der Wissenschaftsrat schon 2018 dafür aus, dieses Wissensmanagement in die Hochschulverwaltungen zu integrieren.

Durch Hierarchie werden in Organisationen nicht nur soziale Interaktionen vorstrukturiert und Situationsdeutungen vorgegeben, sie führt auch dazu, dass andere Sichtweisen und Meinungen nur noch selten geäußert werden. Wer will schon in die Rolle des Querulanten bzw. der Kritikerin geraten. So vereinfacht sich in Rektoraten die Weltsicht und Abweichendes wird als Fehler angesehen, den es zu beheben gilt. Zechlin sieht das Problem eines solchen Mangels an „Widerspenstigkeit in der Hochschule gegen den durch die Leitung gemanagten Normalzustand“ und betont in seinem jüngsten Buch die (Notwendigkeit der) Selbstreflexivität der Universitäten und ihrer Leitungen. Fehlt es Rektor\*innen an der (Erkenntnis der Notwendigkeit dieser) Selbstreflexivität, empfinden sie Kritik nur noch als Störung des betrieblichen Friedens und tun alles, um sie zu unterbinden.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung bleibt nur zu hoffen, dass sich Lerneffekte aus den Erfahrungen der letzten Jahre in dem aktuellen Findungsprozess niederschlagen, damit die FernUniversität die Chance bekommt, zu einem kollegialer geprägten Entscheiden zurückzufinden, und der Fokus sich stärker auf das tatsächlich (in Euro) Mess- und Planbare richtet.

Lenkt man den Blick auf den Lehrstuhl, bewegte sich die Lehre in dem üblichen Rahmen; neben der Modulbetreuung und der Klausurkorrektur wurden 46 Seminararbeiten und 52 Abschlussarbeiten betreut und weitere sechs virtuelle Kolloquien erstellt. Julia Ganser schloss das HD-NRW-Zertifikatsprogramm „Professionelle Lehrkompetenz für die Hochschule“ ab.

José Manuel Pereira wurde promoviert. Christian Julmi vertrat im Sommersemester den Lehrstuhl für Arbeit, Personal, Organisation an der UDE in Essen.

Als traditionell kann man inzwischen die sportliche Beteiligung an dem FernUni-Betriebsfest und dem Hagener Firmenlauf bezeichnen.



Ewald Scherm

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	3
1 Personalbestand/-bewegung .....	6
2 Lehre .....	8
2.1 Modulangebot .....	8
2.2 Belegungen und Klausuren .....	9
2.3 Klausurkolloquien .....	9
2.4 Präsenzveranstaltungen .....	13
2.4.1 Seminare .....	13
2.4.2 Doktoranden-/Habilitationseminare.....	17
2.5 Abschlussarbeiten.....	17
2.6 Lehrprojekt.....	19
3 Forschung.....	21
3.1 Promotionsprojekte .....	21
3.2 Abgeschlossene Promotion .....	25
3.3 Inszenierungen und Paradoxien des universitären Managements.....	26
3.4 Special Issue zu nicht-rationalen Entscheidungen ....	27
3.5 Arbeitsatmosphären-Report 2024 .....	28
3.4 Workshop zu qualitativen Forschungsmethoden.....	29
4 Publikationen und Vorträge.....	30
4.1 Publikationen .....	30
4.2 Vorträge .....	31
5 Weiterbildung.....	32
6 Universitäre Selbstverwaltung.....	32
7 Schlusswort/Ausblick.....	33

# 1 Personalbestand/-bewegung

Im Studienjahr 2023/2024 beschäftigte der Lehrstuhl neun Mitarbeiter\*innen.



Foto: Hardy Welsch

## **Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm**

Studium der Betriebswirtschaftslehre, Promotion (1990) und Habilitation (1994) an der Universität Regensburg. Vertretung des Lehrstuhls für Personalwirtschaftslehre an der Universität Leipzig (1994-95). Nach Rufen an die Universitäten Leipzig und Duisburg sowie die FernUniversität in Hagen seit WS 1995/96 Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insb. Organisation und Planung in Hagen.

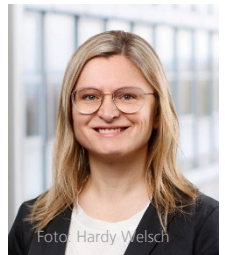


Foto: Hardy Welsch

## **Sekretariat: Sandra Di Giovanni**

Seit 1996 an der FernUniversität beschäftigt. Von Januar 1999 bis August 2005 im Sekretariat des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalführung und Organisation, seit Mai 2005 am Lehrstuhl.

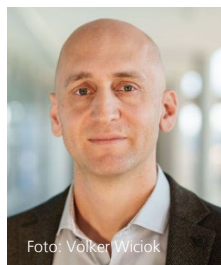


Foto: Volker Wiciok

## **Dr. Christian Julmi**

Studium des Wirtschaftsingenieurwesens am Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Von April 2011 bis Mai 2015 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl mit abschließender Promotion zu dem Thema „Atmosphären in Organisationen“. Von Juni 2015 bis Mai 2022 Habilitand und akademischer Rat a. Z. Seit Juni 2022 akademischer Oberrat a. Z. am Lehrstuhl.



Foto: Hardy Welsch

## **Julia Ganser, M.Sc.**

Von 2015 bis 2018 Masterstudium der Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Management, insb. Personalwirtschaft und Marketing an der Universität Paderborn. Seit April 2019 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl.

**Anna Eifert, M.Sc.**

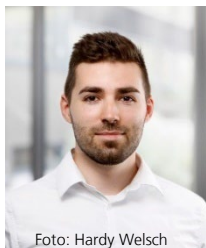
Von 2018 bis 2021 Masterstudium der Wirtschaftswissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum mit dem Schwerpunkt Management. Von April 2020 bis März 2021 als studentische/wissenschaftliche Hilfskraft, seit April 2021 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl beschäftigt.

**Jakob Dammert, M.Sc.**

Von 2018 bis 2021 Masterstudium der Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Märkte und Unternehmen an der Universität Duisburg-Essen. Seit Januar 2022 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl.

**Sebastian Wittwer, M.A.**

Von 2010 bis 2013 Masterstudium der Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Business Administration an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Anschließend Tätigkeiten im Personal-/Vertriebsmanagement. Seit Mai 2022 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl.

**Lukas Kauzmann, M.Sc.**

Von 2018 bis 2020 Masterstudium der Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Entrepreneurship und Innovation an der Bergischen Universität in Wuppertal. Seit April 2023 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl.

**Florian Brand, M.Sc.**

Von 2012 bis 2016 Masterstudium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Organisation und Marketing an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Von Mai 2024 bis September 2024 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl.



## 2 Lehre

### 2.1 Modulangebot

Der Lehrstuhl bietet im Rahmen des Bachelor- und Masterstudiums die folgenden Module bzw. Einheiten an:

Modul	Titel	Betreuung
31102	Grundlagen der Unternehmensführung I	Eifert
31661	Organisation I: Theorien der Organisation	Ganser
31661	Organisation II: Organisationsgestaltung	Eifert
31661	Organisation III: Organisationaler Wandel und aktuelle organisatorische Leitvorstellungen	Ganser
31671	Strategisches Management	Julmi/Dammert
32641	Internationales Management I: Grundlagen	Dammert/Brand
32641	Internationales Management II: Planung und Organisation	Kauzmann
32641	Internationales Management III: Personal und Controlling	Wittwer



## 2.2 Belegungen und Klausuren

Die Belegungen des Studienjahres verteilen sich in den Modulinheiten wie folgt:

Modul	Modultitel	Beleger	
		WS 23/24	SS 24
<b>Grundlagen der BWL</b>			
31102	Grundlagen der Unternehmensführung I-III	968	943
<b>Bachelormodule: Organisation und Planung</b>			
31661	Organisation I-III	121	116
31671	Strategisches Management	145	118
<b>Mastermodul: Internationales Management</b>			
32641	Internationales Management I-III	466	620
	<b>Gesamt</b>	<b>1.700</b>	<b>1.797</b>

Im Wintersemester 2023/2024 wurden in den Bachelormodulen Organisation 14 und Strategisches Management 29 Klausuren, im Mastermodul Internationales Management 114 Klausuren korrigiert; im Sommersemester 2024 waren es in den Bachelormodulen Organisation 20 und Strategisches Management 17, in Unternehmensführung 179 und im Mastermodul 137 Klausuren.

## 2.3 Klausurkolloquien

Wir bieten virtuelle Klausurkolloquien zu unseren Modulen an, in denen allgemeine Hinweise zur Herangehensweise an eine Klausur gegeben und ausgewählte Themen aus den Modulen besprochen werden.

Die Videostreams werden am Lehrstuhl oder im Videostudio des Zentrums für Medien und IT der FernUniversität aufgenommen und in der Moodle-Umgebung des jeweiligen Moduls bereitgestellt.

Alle Aufzeichnungen der letzten Semester stehen jederzeit zur Verfügung.

Im Laufe dieses Studienjahres wurden folgende Kolloquien angeboten:

### **Modul 31661**

„Organisationsgestaltung: Leitungssysteme“ WS 2023/2024,  
Referent: Jakob Dammert



### **Modul 31671**

„Ethische Entscheidungen im strategischen Management“  
WS 2023/2024, Referent: Christian Julmi



## Modul 32641

„Arbeitsbeziehungen in internationalen Unternehmen“  
WS 2023/2024, Referent: Sebastian Wittwer



## Modul 31661

„Kritische Betrachtung zentraler Merkmale agiler Organisationskonzepte“ SS 2024, Referentin: Julia Ganser



## Modul 31671

„Strategie und strategisches Management“ SS 2024,  
Referentin: Anna Eifert



## Modul 32641

„Form des Eintritts in ausländische Märkte“ SS 2024,  
Referent: Lukas Kauzmann



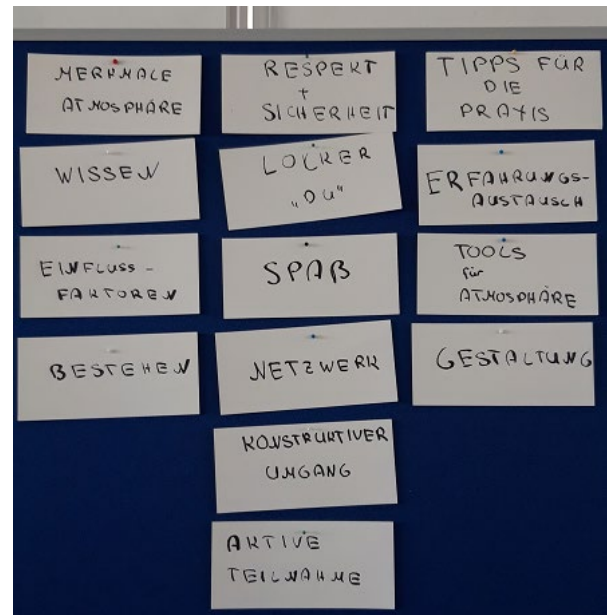
## 2.4 Präsenzveranstaltungen

### 2.4.1 Seminare

Im Wintersemester 2023/2024 fand das Seminar „Atmosphären in Organisationen“ vom 06. März bis zum 08. März 2024 in Präsenz auf dem Campus der FernUniversität in Hagen statt und wurde von Herrn PD Dr. Christian Julmi geleitet. Die Betreuung der Studierenden übernahmen Anna Eifert und Christian Julmi. Insgesamt sind 28 Seminararbeiten begutachtet worden. 26 Studierende erhielten die Zulassung zum Seminar. Alle Studierenden konnten dieses erfolgreich abschließen.

Das Seminar behandelte typische „Atmosphären in Organisationen“, die in lebhaften Gruppenvorträgen vermittelt wurden. Von Beginn an brachten sich die Studierenden engagiert ein, teilten ihre praktische Erfahrungen und diskutierten diese sowie die vorgetragenen und erarbeiteten Ergebnisse. In der Folge trugen sie einen wertvollen Teil zum Verstehen der typischen Atmosphären bei.

Nach einer kurzen Begrüßung leitete Herr Julmi in das Seminar ein. Damit die Stimmung aufgelockert wurde und sich die Studierenden untereinander näher kennenlernen konnten, führte Herr Julmi die aktivierende Methode der „lebenden Statistik“ durch. Anschließend erfolgte eine kurze Vorstellungsrunde, in der jeder Teilnehmende Beiträge zur individuellen Wahrnehmung der Bedeutung von Atmosphären leistete. Schließlich sammelte Frau Eifert die Wünsche und Erwartungen der Studierenden rund um das Seminar, die sich vor allem Mehrwerte für die Praxis, einen respektvollen Umgang untereinander und auch Spaß wünschten. Schließlich ging Herr Julmi auf die Bedeutung von Atmosphären ein und stellte zur abschließenden Einführung die theoretische Grundlage des Phänomens vor.



Im Anschluss erfolgte der erste Gruppenvortrag zum Thema der Wohlfühlatmosphäre. Die Gruppe startete den Vortrag mit einer offenen Frage in die Runde, ob die Studierenden schon einmal eine Wohlfühlatmosphäre erlebt hätten und woran dies ausgemacht wird. Anschließend wurden mit allen Studierenden Merkmale einer Wohlfühlatmosphäre erarbeitet und mit den Ergebnissen aus den schriftlichen Seminararbeiten verglichen. Darauf folgten Gruppenarbeiten, in denen Handlungsempfehlungen zur Gestaltung einer Wohlfühlatmosphäre zuerst erarbeitet und anschließend präsentiert wurden. Der Gruppenvortrag schloss mit einem kurzen Video zur Thematik und der Beschreibung eines Feel-Good-Managers.

Nach der Mittagspause wurde die atmosphärische Praktik „Dérive“ vorgestellt, die die Studierenden im Anschluss auf dem Campus der FernUniversität durchführten. Neben der Schilderung der Eindrücke fand ein Austausch zum Nutzen der Praktik statt, Alltagsroutinen zu durchbrechen, neue Impulse zu gewinnen, Atmosphären zu reflektieren und sich Potenziale von Organisationen vorstellen zu können.

Im zweiten Gruppenvortrag ging es um die Teamatmosphäre. Zu Beginn sind die Erfahrungswerte der Studierenden sowie Merkmale

einer Teamatmosphäre gesammelt und aufgeschrieben worden. Durch mehrere Rollenspiele brachte die Gruppe relevante Merkmale wie Wertschätzung und Hilfsbereitschaft den Teilnehmenden des Seminars näher. Der Vortrag wurde abgerundet, indem Gemeinsamkeiten und Unterschiede zur Wohlfühlatmosphäre in Kleingruppen beleuchtet und anschließend im Plenum erörtert wurden.

Zum Ende des ersten Seminartages ist der Vortrag zum Thema „Begriff, Formen und Modelle des Vertrauens in Organisationen“ aus dem Seminar des vorherigen Semesters nachgeholt worden, da die Studierende im Sommer aus persönlichen Gründen nicht am Seminar teilnehmen konnte. Die Studierenden tauschten sich über die Bedeutung von Vertrauen im Kontext von Atmosphären aus, sodass der Vortrag den Seminartag insgesamt abgerundet hat. Nach einer kurzen Zusammenfassung und Reflexion des ersten Seminartages durch Herrn Julmi folgte ein freiwilliges Abendessen in der Hagerer Innenstadt, an dem die Mehrzahl der Studierenden teilnahm.

Der zweite Seminartag begann mit einer kurzen Rekapitulation des ersten Tages und fokussierte anschließend die Start-up-Atmosphäre. Die Gruppe brachte die wichtigsten Merkmale dieses Typs durch eine kurze sportliche Übung an der frischen Luft, interaktive Rollenspiele, Videozuschnitts und die Präsentation der wesentlichsten Erkenntnisse zum Ausdruck. Es folgte eine atmosphärische Praktik, in der es um die Atmosphäre einer Bürosituation ging. Die Seminarteilnehmenden wurden in diesem Rahmen in zehn Gruppen aufgeteilt, die alle jeweils dasselbe Bild, aber mit einer unterschiedlichen Beschreibung der Situation bekamen. Sie diskutierten, wie sich dies auf die Beschreibung und Wahrnehmung der Atmosphäre auswirkte und wo diese herkommt bzw. wo sie sich befindet.

Nach der Mittagspause wurde das Gruppenfoto gemacht und anschließend die Großraumbüroatmosphäre in den Fokus gerückt. Der Gruppe gelang es, die Großraumbüroatmosphäre durch das Verrücken von Tischen, das Herstellen einer Geräuschkulisse und Rollenspielen erfolgreich herzustellen. Durch Videosequenzen, weitere Gruppenarbeiten und die Vorstellung der Ergebnisse wurde die Präsentation abgerundet.

Zum Schluss des zweiten Seminartages erfolgte der Gruppenvortrag zur Konkurrenzatmosphäre. Zuerst wurden deren Kernmerkmale gebrainstormt. Anschließend präsentierte die Gruppe Aspekte zu den Kategorien Arbeitsatmosphäre, Vorgesetztenverhalten, Teamzusammenhalt und Kommunikation sowie Lösungsvorschläge zu möglichen Problemen einer Konkurrenzatmosphäre. Durch Rollenspiele wurden diese nochmals näher beleuchtet. Herr Julmi resümierte, dass am ersten Tag eher positive, während am zweiten Tag eher ambivalente typische Atmosphären vorgestellt wurden. Zudem gab er einen Ausblick auf den dritten Seminartag ab, an dem vordergründig negative Atmosphären betrachtet wurden.

Der letzte Seminartag wurde durch Herrn Julmi eröffnet und thematisierte anschließend die Angstatmosphäre. Die Gruppe setzte sich zunächst mit dem Angstbegriff auseinander und veranschaulichte die Merkmale einer Angstatmosphäre und deren kausalen Zusammenhänge durch Einbindung der Seminarteilnehmenden. Es folgte die dritte und letzte atmosphärische Praktik des Seminars, in der sich die Studierenden paarweise gegenüber saßen und dem Gegenüber ihre atmosphärische Wahrnehmung über die Person mitteilten.

Nach der Mittagspause präsentierte die letzte Gruppe die toxische bzw. vergiftete Atmosphäre. Deren Merkmale wurden hier durch

Mentimeter-Umfragen, Gruppenarbeiten, Präsentation der schriftlichen Ergebnisse, Diskussionen sowie Videosequenzen verdeutlicht.

Um die Ergebnisse des Seminars festzuhalten und Mehrwerte für die Praxis zu generieren, wurden die wichtigsten Faktoren für die Gestaltung der Arbeitsatmosphäre gesammelt und nochmals diskutiert. Hierbei ordneten die Studierenden insbesondere der Führungskraft eine hohe Relevanz zu, sahen aber das Zusammenspiel zahlreicher Faktoren als entscheidend. Abschließend wurden die zu Beginn des Seminars gesammelten Erwartungen rekapituliert, die alle erfüllt wurden, und die Studierenden wurden verabschiedet. Entsprechend fiel auch die Evaluation des Seminars aus. Die Thematik des Seminars wurde im Durchschnitt mit 1,26 und die Konzeption sowie die Erfüllung der inhaltlichen Erwartungen an das Seminar mit jeweils 1,52 bewertet. In den freien Anmerkungen wurde das Format der Gruppenvorträge, deren freie Gestaltung, die aktive Teilnahme aller Studierenden sowie die lockere, offene Atmosphäre während des gesamten Seminars gelobt.



Seminar „Atmosphären in Organisationen“, Hagen, WS 2023/2024

Im Sommersemester 2024 fand das Seminar „Wettbewerb und Leistungsmessung im Hochschulsystem“ vom 24. Juni bis zum 25. Juni

2024 als Präsenzveranstaltung auf dem Campus in Hagen statt. Univ.-Prof. Dr. Scherm leitete das Seminar und Julia Ganser, Sebastian Wittwer sowie Lukas Kauzmann betreuten die Teilnehmenden. Im Anschluss an die Begutachtung von 18 Seminararbeiten wurden 17 Studierende für die Präsenzveranstaltung zugelassen. Alle zugelassenen Studierende haben das Seminar erfolgreich bestanden. Im Rahmen des Seminars fanden differenzierte Betrachtungen des Wettbewerbs des Hochschulsystems und der dazugehörigen Bewertungsinstrumente statt. Ein reger und konstruktiver Austausch zwischen Dozenten und Studierenden konstituierte die auf die Vorträge folgenden Diskussionen. Neben den Ursprüngen und Entwicklungen der Bewertungsinstrumente wurden auch die Effekte ihrer Verwendung kritisch beleuchtet. Die Selbstorganisation der Präsentationsgruppen ermöglichte es, den gegenseitigen Austausch und die Vernetzung unter den Studierenden im Vorfeld zu fördern.

Auf die Eröffnung folgte eine kurze Vorstellungsrunde, in der die Anwesenden unter anderem ihre Erwartungen an das Seminar nannten. Die erste Vortragsgruppe zeigte die zunehmende Wettbewerbsorientierung und Leistungsmessung im Hochschulsystem auf. Anschließend fand eine kritische Reflexion der dargestellten Situation statt. Die zweite Gruppe stellte die Ursprünge und Entwicklungen der Peer-Reviews vor und betonte, dass diese in der Vergangenheit oft zu Zensurzwecken eingesetzt wurden, bevor sie in der Qualitätssicherung der Wissenschaft Verwendung fanden. Im Anschluss erfolgte die Vorstellung der Begutachtungsprozesse der Sonderforschungsbereiche und Exzellenzcluster. Darauf aufbauend wurde die Wirkung der Effekte der Panel-Peer-Reviews, welche Teil der Begutachtungsprozesse sind, anhand verschiedener Gütekriterien bewertet. Die dritte Vortragsgruppe arbeitete die historischen Ursprünge und Entwicklungen

der Vermessung der Wissenschaft heraus und leitete die Wandlung ihrer Motive her, bevor sie die Qualitätskriterien wissenschaftlicher Publikationen und die Problematiken ihrer Operationalisierung aufzeigte. Messinstrumente, wie bibliometrische Indizes und Rankings, der folgenden vier Präsentationen wurden ausschließlich den quantitativen Kriterien zugeordnet, welche nur ein kleiner Teil des Spektrums an Qualitätskriterien der referierten Studie sind. Anschließend erfolgten Erläuterungen des Journal Impact Factor und verschiedener Alternativen aus den Bereichen der Bibliometrie und Altmantik. Danach präsentierte die vierte Vortragsgruppe verschiedene bibliometrische Indizes zur Bewertung der Forschungsleistung der einzelnen Wissenschaftler und Kollektive. Sowohl der Hirsch-Index als auch darauf aufbauende Indizes waren Teile der Betrachtung. Die vorgestellten Erkenntnisse wurden zur Bewertung der Indikatorenauswahl der bekannten Plattform „Publish or Perish“ verwendet. Die präsentierte Perspektive ermöglichte es, das Phänomen der Salami-Taktik differenziert zu betrachten. Der erste Seminartag wurde durch ein kurzes Resümee beendet.

Der zweite Tag der Präsenzveranstaltung begann mit dem Vortrag der fünften Gruppe, welche Individualrankings, wie das F.A.Z.-Ökonomenranking und das VWL-Ranking, vorstellte. Die Studenten arbeiteten heraus, dass der Teilnehmerpool des F.A.Z.-Ranking stark durch das Kriterium „Politik“ begrenzt werden kann und dies vor dem Hintergrund der möglichen Wirkung der Rankings kritisch zu hinterfragen ist, da diese Drittmittelvergaben, Kooperationen und Karrieren beeinflussen können. Ferner folgte eine Erläuterung der funktionalen, der Intensivierung des Wettbewerbs dienlichen, Effekte der Rankings. Im Rahmen der sechsten Gruppenpräsentation fanden Erörterungen zu Rankings auf der Hochschulebene statt. Die

Studierenden stellten multidimensionale Rankings, welche sowohl Forschungs- als auch Lehrleistung inkludieren, wie das THE-WUR- und ARWU-Ranking, vor und erläuterten ihre Methodiken. In diesem Zuge zeigten sie auf, dass Rankings auch von externen Anbietern, welche aufgrund monetärer Interessen handeln, erstellt werden. Es wurden verschiedene funktionale und dysfunktionale Effekte der Rankings diskutiert und darauf verwiesen, dass das CHE-Ranking, welches die Perspektive der Studierenden fokussiert, die schnelle Erkennung verschiedener Umstände ermöglichen kann, welche die individuelle Studien- oder Lebensqualität beeinflussen können. Des Weiteren wurde exemplarisch aufgezeigt, welche Platzierungen deutsche Hochschulen in internationalen Rankings erreichen. Die siebte Gruppe präsentierte Forschungs- und Lehrpreise. In der darauffolgenden Diskussion arbeiteten die Studenten heraus, dass es sich bei der Methodik in der Regel um eine Art des Peer-Review handelt, welches teils nicht ausschließlich gleichgestellte Bewerter (Peers) inkludiert. Die Vortragenden zeigten die Besonderheiten der Preise, wie die Ex-post-Vergabe, und verschiedene funktionale und dysfunktionale Effekte auf.



Seminar „Wettbewerb und Leistungsmessung im Hochschulsystem“, Hagen, SS 2024

Die Thematik fand einen positiven Anklang bei den Studierenden. Diese gaben des Weiteren an, dass sie das Konzept und den Aufbau des



Seminars gut erkennen konnten. Zudem wurden die inhaltlichen Erwartungen der Teilnehmenden zu einem signifikanten Teil erfüllt. Die Betreuung, der Austausch mit Kommilitonen, die konstruktiven Diskussionen und die Einblicke in das Hochschulsystem erhielten Lob von den Studierenden. Neben verschiedenen Kritikpunkten, die vereinzelt genannt wurden, äußerten mehrere Teilnehmende den Wunsch nach einem gemeinsamen Abendessen im Zuge der Präsenzveranstaltung. Wir überlegen nun, dem Wunsch der Studierenden im Rahmen folgender Seminare nachzukommen.

## 2.4.2 Doktoranden-/Habilitanden-seminare

Auch im Studienjahr 2023/24 gab es wieder regelmäßig Doktorandenseminare, um den Doktorand\*innen die Möglichkeit zu geben, Problemstellung, Ziel und Aufbau ihrer Dissertationen vorzustellen und ausgewählte Probleme im Kollegenkreis zu diskutieren.

Sie fanden im Wintersemester (21.11.23, 17.01.24) sowie im Sommersemester (11.-12.06.24, 07.08.24, 03.09.24) statt.

## 2.5 Abschlussarbeiten

Im Studienjahr 2023/24 wurden am Lehrstuhl 54 Abschlussarbeiten betreut, davon acht Abschlussarbeiten geprüft durch Herrn PD Dr. Julmi. Über die vom Lehrstuhl angebotenen Themen hinaus hatten die Studierenden vereinzelt die Möglichkeit, eigene Problemstellungen vorzuschlagen und zu bearbeiten. Diese mussten sich jedoch in das Forschungsprofil des Lehrstuhls einordnen lassen.

(Betreuer und Abgabedatum in Klammern)

Nonverbale Kommunikation in Organisationen – Stand der Forschung (Schermitz mit Eifert, 20.10.2023)

Employee Voice Behavior: ein systematisches Literaturreview (Schermitz mit Ganser, 20.10.2023)

Employee Voice und Employee Silence – zwei gegensätzliche Konstrukte? (Schermitz mit Eifert, 26.10.2023)

Präsentismus: Konsequenzen, Antezedenzen und Handlungsempfehlungen (Schermitz mit Wittwer, 02.11.2023)

Misstrauen in Organisationen – Ursachen, Auswirkungen und Handlungsempfehlungen (Schermitz mit Dammert, 09.11.2023)

Prävention und Bekämpfung paratoxischer Führung (Schermitz mit Dammert, 24.11.2023)

Frauen in Führungspositionen: Kritische Auseinandersetzung mit Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg (Schermitz mit Wittwer, 29.11.2023)

Prokrastination in Organisationen: Stand der Forschung und Gestaltungsempfehlungen (Schermitz mit Wittwer, 18.12.2023)

Shared Leadership in Teams: Antezedenzen und Konsequenzen (Schermitz mit Wittwer, 18.12.2023)

Corporate Coworking: Chancen, Risiken und Gestaltungsempfehlungen (Schermitz mit Wittwer, 18.12.2023)

Prävention und Bekämpfung des Upwards Bullying in Organisationen (Schermitz mit Dammert, 22.12.2023)

Bullshit in Organisationen – Stand der Forschung (Schermitz mit Dammert, 30.01.2024)

Hunde am Arbeitsplatz: Potenziale, Herausforderungen und Handlungsempfehlungen (Schermitz mit Eifert, 30.01.2024)

Job Rotation – aktueller Stand der Diskussion und Handlungsempfehlungen (Schermitz mit Eifert, 30.01.2024)

Homophilie in Organisationen: ein Literaturüberblick (Julmi, 03.01.2024)

Blockchain-Technologien in der Unternehmenspraxis – Potenziale und Herausforderungen (Scherer mit Kauzmann, 02.02.2024)

Förderung der hierarchischen Steuerung in Universitäten durch die Politik und zentrale Institutionen des Wissenschaftssystems? (Scherer mit Ganser, 02.02.2024)

Laissez-Faire-Führung – Stand der Forschung (Scherer mit Dammert, 02.02.2024)

Virtuelle Führung – Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten (Scherer mit Kauzmann, 05.02.2024)

Die Entstehung von Stress am Arbeitsplatz: Theorien und empirische Erkenntnisse (Julmi, 22.02.2024)

Stress am Arbeitsplatz: Ursachen, Auswirkungen und Bewältigungsmöglichkeiten (Scherer mit Wittwer, 26.02.2024)

Prokrastination bei der Arbeit: Ursachen, Auswirkungen und Handlungsempfehlungen (Scherer mit Ganser, 26.02.2024)

Corporate Digital Responsibility: Potenziale, Herausforderungen und Gestaltungsempfehlungen (Scherer mit Ganser, 04.03.2024)

Vertrauen in Organisationen – Antezedenzen, Konsequenzen und Handlungsempfehlungen (Scherer mit Eifert, 07.03.2024)

Potenziale und Herausforderungen sozialer Medien für das Employer Branding (Scherer mit Eifert, 14.03.2024)

Paradoxien in Organisationen: Stand der Forschung und Gestaltungsempfehlungen (Scherer mit Wittwer, 15.03.2024)

Eine kritische Diskussion des Employer Brandings (Scherer mit Eifert, 21.03.2024)

Etablierung des Qualitätsmanagements in nordrhein-westfälischen Universitäten: eine Fallstudienanalyse (Scherer mit Ganser, 28.03.2024)

Anwendungsbereiche künstlicher Intelligenz im Personalmanagement – Aktueller Stand der Diskussion (Scherer mit Kauzmann, 29.03.2024)

Narzissmus in der Führung: ein Literaturüberblick (Julmi, 29.03.2024)

Upwards Bullying – Stand der Forschung (Scherer mit Dammert, 29.03.2024)

Intrapreneurship – Identifikation und Gestaltung (Scherer mit Kauzmann, 05.04.2024)

Arbeiten in totalen Institutionen – Folgen für die Beschäftigten (Scherer mit Dammert, 11.04.2024)

Quiet Quitting – Ursachen, Folgen und Handlungsempfehlungen (Scherer mit Kauzmann, 17.04.2024)

Unethical pro-organizational Behavior: ein systematisches Literaturreview (Scherer mit Ganser, 25.04.2024)

Der Einfluss des Führungsstils auf die Gesundheit der Geführten (Julmi, 29.04.2024)

Paradoxe Führung – Systematische Literaturanalyse (Scherer mit Dammert, 02.05.2024)

Organisationales Klima: ein Literaturüberblick (Scherer mit Eifert, 06.05.2024)

Was macht gutes Coaching in Organisationen aus? (Julmi, 06.05.2024)

Auswirkungen von Homeoffice auf die Work-Life-Balance von Beschäftigten (Scherer mit Wittwer, 08.05.2024)

Personalentwicklung in KMU: Herausforderungen und Gestaltungsempfehlungen (Scherer mit Wittwer, 08.05.2024)

Arbeitsplatzunsicherheit: Antezedenzen, Konsequenzen und Handlungsempfehlungen (Scherer mit Kauzmann, 24.05.2024)

Employee Silence – Stand der Forschung (Scherer mit Eifert, 18.06.2024)

Bernd Stromberg als paratoxische Führungskraft (Julmi, 19.06.2024)

Möglichkeiten eines toolbasierten Managements von Arbeitsatmosphären (Julmi, 24.06.2024)

Antezedenzen, Funktionen und Konsequenzen von Gossip am Arbeitsplatz (Scherer mit Eifert, 08.07.2024)

Green Human Resource Management: Ein systematisches Literaturreview (Scherer mit Ganser, 08.07.2024)

Rollenstress in Organisationen: Ursachen, Auswirkungen und Reduktionsmöglichkeiten (Scherer mit Wittwer, 11.07.2024)

Wahrgenommene organisationale Unterstützung: Aktueller Stand der Forschung (Scherer mit Ganser, 23.07.24)

Gamification in Organisationen: Chancen, Risiken und Gestaltungsempfehlungen (Scherer mit Wittwer, 29.07.2024)

Die Effektivität von Intuition und Analyse bei der Personalauswahl (Julmi, 05.08.2024)

Organisationale Resilienz: Aktueller Forschungsstand und Maßnahmen (Scherer mit Ganser, 23.08.2024)

Job Crafting: Antezedenzen, Konsequenzen und Handlungsempfehlungen (Scherer mit Ganser, 23.08.2024)

Warum ist die Arbeitsatmosphäre für Mitarbeiter von Bedeutung? Eine Interviewstudie (Scherer mit Dammert, 23.09.2024)

## 2.6 Lehrprojekt

### *Erfolgreicher Abschluss des HD-NRW-Zertifikatsprogramms*

Im November 2023 hat Julia Ganser das HD-NRW-Zertifikatsprogramm „Professionelle Lehrkompetenz für die Hochschule“ abgeschlossen und das Gesamtzertifikat mit 200 AE erhalten. Das Programm zielt auf den Erwerb grundlegender hochschuldidaktischer Kompetenzen, vermittelt praktisches Wissen für die tägliche Lehre und unterstützt den Nachweis der pädagogischen Eignung. Im Rahmen des Zertifikatsprogramms besuchte Julia Ganser zahlreiche Schulungen an der FernUniversität in Hagen und an anderen Universitäten, die sowohl in Präsenz als auch als Online-Veranstaltungen stattfanden. Beispielsweise nahm sie an Schulungen zu mediendidaktischen Grundlagen, Peer Lernkonzepten, Microlearning, Online-Beratung von Studierenden sowie Betreuung von Studien- und Abschlussarbeiten teil. Die Schulungen deckten die fünf Themenfelder „Lehren und Lernen“, „Prüfen und Bewerten“, „Studierende beraten“, „Feedback und Evaluation“ sowie „Innovationen in der Lehre und Studium entwickeln“ ab. In abwechslungsreichen Veranstaltungsformaten, wie z. B. Workshops, Selbstlernkursen oder Gruppenarbeiten, wurden die Inhalte interaktiv und durch die Anwendung verschiedener Medien vermittelt.

Das Abschlussprojekt „Digitale Selbstkontrollarbeit in Moodle im Modul 31661 Organisation“ wurde im Sommersemester 2023 durchgeführt. Hierfür entwickelte Julia Ganser eine digitale Selbstkontrollarbeit mit geschlossenen Aufgaben, die in Moodle automatisch korrigiert werden und von den Studierenden zu Übungszwecken beliebig oft wiederholt werden können. Inhaltlich stammen die Aufgaben aus Einheit III, Kapitel 6 „Aktuelle Veränderungen, organisatorische Leitvorstellungen und organisa-

tionaler Wandel“, welches nach der Kursüberarbeitung neu hinzugekommen ist und zu dem bislang nur wenige Übungsaufgaben vorlagen. Das Konzept orientiert sich an dem aktuellen Klausurformat und deckt verschiedene Aufgabentypen ab. Mit Hilfe der digitalen Selbstkontrollarbeit können die Studierenden selbstständig ihren Lernfortschritt überprüfen und sich mit den geschlossenen Aufgaben auf den Aufgabenteil A der Klausur vorbereiten. Didaktisch orientiert sich das Projekt an dem Konzept des Constructive Alignments. Hierbei wurden konkrete Lehrziele formuliert, die mit der Prüfungsform in der Klausur und den Lernaktivitäten der Moodle-Tests abgestimmt sind. Zur Orientierung wurde für die Studierenden zusätzlich ein Einführungsvideo im Videostudio gedreht, in dem u. a. der Aufbau, die Lehrziele und die verschiedenen Aufgabentypen erläutert werden.

Die Studierenden haben ab dem Sommersemester 2023 die Möglichkeit, das neue Lehrangebot zu evaluieren. Das positive Feedback und die hohe Anzahl der Zugriffe zeigen, dass die digitale Selbstkontrollarbeit bislang sehr gut bei den Studierenden ankommt. Ein Interview mit Julia Ganser zum Abschlussprojekt ist auf dem Blog des Zentrums für Lernen und Innovation (ZLI) nachzulesen (<https://www.fernuni-hagen.de/zli/blog/innovative-lehrprojekte-interview-mit-julia-ganser/>).

### Digitale Selbstkontrollarbeit

Zu der Einheit III, Kapitel 6 "Aktuelle Veränderungen, organisatorische Leitvorstellungen und organisationaler Wandel" bieten wir ab dem Sommersemester 2023 zusätzlich eine **digitale Selbstkontrollarbeit** an. Hierbei handelt es sich um geschlossene Aufgaben mit automatischer Korrektur, die Sie beliebig oft wiederholen können.

Die digitale Selbstkontrollarbeit erfüllt zwei zentrale Funktionen:

1. Die Aufgaben ermöglichen Ihnen eine selbstständige Überprüfung des Lernfortschritts.
2. Vorbereitung auf die geschlossenen Aufgaben in Aufgabenteil A der Klausur.

**ACHTUNG:** Im Gegensatz zur Klausur wird bei der digitalen Selbstkontrollarbeit **keine Ratekorrektur** angewendet! Bitte informieren Sie sich frühzeitig über die Auswertung von Aufgabenteil A der Klausur. Der Lehrstuhl stellt hierfür ein Video zur Verfügung.

Zur Orientierung bieten wir ein **Einführungsvideo** zur digitalen Selbstkontrollarbeit an:

 Einführungsvideo

Die digitale Selbstkontrollarbeit besteht aus den folgenden **sieben Tests**:

-  Test 1 - Entwicklungen und Konsequenzen
-  Test 2 - Fremdorganisation vs. Selbstorganisation
-  Test 3 - Agiles Projektmanagement
-  Test 4 - Agile Organisationskonzepte
-  Test 5 - Kritische Betrachtung zentraler Merkmale agiler Organisationen
-  Test 6 - Der Weg zur agilen Organisation



## 3 Forschung

### 3.1 Promotionsprojekte

*Institutionalisierung von Entscheidungsstrukturen in nordrhein-westfälischen Universitäten: Eine empirische Analyse (Arbeitstitel) – Julia Ganser*

Im Zuge des gesellschaftlichen Trends der Ökonomisierung und einer Stärkung der institutionellen Logik des Marktes bzw. Wettbewerbs kam es im europäischen Hochschulsystem zur Ausbreitung eines ökonomisch geprägten Managementmodells in Universitäten. Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern begann die Umsetzung in Deutschland erst 1998 mit der Novelle des Hochschulrahmengesetzes und der anschließenden Neufassung der Landeshochschulgesetze. Durch die Hochschulreformen, die sich an dem Leitbild des New Public Managements orientierten, entließ der Staat die Universitäten in die Autonomie und ermöglichte die Platzierung im Wettbewerb.

Gleichzeitig hat der Gesetzgeber in den Universitäten die traditionellen kollegialen Entscheidungsstrukturen der Gremienuniversität, bei denen die autonom handelnden Professoren die zentralen Entscheidungsträger in den Gremien waren, größtenteils abgeschafft und die Entscheidungskompetenzen auf die Universitätsleitungen übertragen, um Entscheidungen effizienter zu gestalten. Zudem forderte der Gesetzgeber die Einführung neuer Managementsysteme in Universitäten, wie z. B. Controlling oder Qualitätsmanagement, deren konkrete Ausgestaltung aber nicht vorgegeben wurde. Auch die Zusammenarbeit der Professoren mit dem formal neuen Entscheidungsträger, der Universitätsleitung, wurde durch das Gesetz nur teilweise geregelt, sodass in den jeweiligen Universitäten nach den Reformen umfassende Freiräume bei der Ausgestaltung der Entscheidungsstrukturen blieben, die über die Jahre auf unterschiedliche Art und Weise durch alltägliche Praktiken der Universitätsleitungen und Professoren gefüllt wurden.

Hierbei wurden die Akteure von unterschiedlichen institutionellen Logiken der universitären Umwelt beeinflusst. Während einige Professoren sich stärker an der institutionellen Logik des Marktes bzw. Wettbewerbs orientieren, halten andere Professoren an der traditionellen Prägung ihrer Profession fest. Im Gegensatz dazu sind die Universitätsleitungen stärker durch die institutionelle Logik des Marktes bzw. Wettbewerbs geprägt und mit den Erwartungen zentraler Akteure des Wissenschaftssystems konfrontiert, die sie zur Sicherung der Legitimität erfüllen müssen. Ein konkreter Blick auf die Erwartungen der universitären Umwelt zeigt, dass sich die Politik und zentrale Institutionen des Wissenschaftssystems, z. B. der Wissenschaftsrat, für eine hierarchische Steuerung sowie Managementsysteme aussprechen.

Mit Hilfe des theoretischen Konzepts der institutionellen Arbeit kann nun erklärt werden, welche entscheidungsrelevanten Institutionen in welcher Art und Weise im alltäglichen Handeln in Universitäten etabliert wurden, wenn zuvor keine konkrete Ausgestaltung vorgegeben wurde und die Akteure ihr Handeln an unterschiedlichen Logiken ausrichten. Es können unterschiedliche Ausprägungen der Entscheidungsstrukturen in nordrhein-westfälischen Universitäten aufgedeckt werden, die sich über die letzten Jahre nach den Hochschulreformen institutionalisiert haben.

Vor diesem Hintergrund ist das Ziel der Arbeit, die Institutionalisierung der Entscheidungsstrukturen in nordrhein-westfälischen Universitäten nach den Hochschulreformen anhand der Formen institutioneller Arbeit der Universitätsleitungen und Professoren zu analysieren.

### *Typische Atmosphären in Organisationen (Arbeitstitel) – Anna Eifert*

Die Bedeutung der Arbeitsatmosphäre gelangt zunehmend in das Bewusstsein von Forschern und Praktikern. Ihr Einfluss auf das organisationale Zusammenleben sowie das Verhalten der Organisationsmitglieder ist mittlerweile weithin anerkannt. Die Ergebnisse verschiedener empirischer Studien weisen darauf hin, dass die Arbeitsatmosphäre das Wohlbefinden, die Zufriedenheit, die Motivation, die Produktivität, die Kreativität der Mitarbeiter sowie deren Zusammenarbeit und Lernprozesse beeinflusst. Zudem zeigt sich, dass eine gute Arbeitsatmosphäre die Rekrutierung und Bindung von Talenten begünstigt. Demgegenüber kann eine schlechte Atmosphäre langfristig zur Leistungsverweigerung, zu innerer Kündigung und zu negativen Gefühlen der Isolation und Ausgrenzung führen. Es verdichten sich also die Hinweise darauf, dass die Arbeitsatmosphäre eine wichtige Ressource für Organisationen ist.

Es ist naheliegend, dass die Arbeitsatmosphäre verschiedene typische Ausprägungen haben kann und dass es Praktiken gibt, mittels derer das organisationale Erleben verbessert, aber eine positive Atmosphäre auch zerstört werden kann. Möchten Führungskräfte aber die vielversprechenden Potenziale der Arbeitsatmosphäre nutzen, müssen sie sich mit den Faktoren auseinandersetzen, die die jeweilige typische Atmosphäre ausmachen. Allerdings wird die Arbeitsatmosphäre bis dato mehr oder weniger als leere Formel benutzt, sodass man nur wenige Erkenntnisse über die Arbeitsatmosphäre hat, die über die Intuition hinausgehen – es fehlt erforderliches Wissen für die gezielte Gestaltung von Atmosphären. Durch die Bildung und Beschreibung von Realtypen von Atmosphären, die in einer Realtypologie systematisiert werden, können der Zugang zu Atmosphären und ihr Verständnis aber verbessert werden.

Grundsätzlich versteht man unter einer Realtypologie eine konzeptionell abgeleitete, zusammenhängende Menge von Realtypen, die innerhalb von Organisationen existieren können, und deren spezifischen Attribute, Auswirkungen sowie Gemeinsamkeiten und Unterschiede identifiziert werden. In der Wissenschaft stellen Typologien eine bedeutende Grundlage für die Bildung von Theorien dar, während sie in der Praxis den Ausgangspunkt für die Ableitung von Strategien bilden. Übertragen auf Atmosphären in Organisationen unterstützt eine Realtypologie, das komplexe Phänomen der Atmosphäre zu strukturieren und zu verstehen. Sie zeigt auf, welche typischen Atmosphären in Organisationen vorkommen, wie sich ihre Merkmale ähneln oder voneinander unterscheiden und welche konkreten Auswirkungen sie auf das Verhalten und Wohlbefinden von Organisationsmitgliedern haben. Eine Realtypologie stellt gegenüber, welche Typen förderlich für die Kreativität, Zusammenarbeit oder Produktivität sind und welche negativen Effekte wie Demotivation, Arbeitsverweigerung oder gesundheitsschädliche Auswirkungen sie begünstigen. Auf Basis der Realtypologie können Organisationen gezielt analysieren, welche typischen Atmosphären in der Organisation existieren. Sie unterstützt die Entscheidungen von Führungskräften, welche Atmosphärentypen gefördert oder vermieden werden sollten. Zudem bieten die Merkmale Anhaltspunkte, um bewusst Strategien zur Gestaltung von Atmosphären abzuleiten. Diese dienen sowohl dazu, positive, produktive Atmosphären hervorzurufen als auch schlechte zu erkennen sowie Maßnahmen zu deren Intervention und Verbesserung abzuleiten. Da sie sowohl aus wissenschaftlicher Sicht die Theoriebildung unterstützen als auch aus praktischer Perspektive für die gezielte Gestaltung von Atmosphären notwendig sind, bedarf es einer Realtypologie der Atmosphären in Organisationen.

Zwar gibt es vereinzelte Typologien zu Atmosphären, denen fehlt jedoch der Organisationsbezug. Im Ergebnis gibt es bis dato keine systematisch abgeleitete Realtypologie, die Atmosphären in Organisationen, ihre Merkmale sowie ihre Wirkung näher betrachtet und eine Grundlage für die Ableitung von Strategien bildet. Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel des Dissertationsprojekts, eine Realtypologie der Atmosphären in Organisationen zu entwickeln und darauf aufbauend Handlungsempfehlungen für ihre Auswahl und Gestaltung abzuleiten.

*Entwicklung einer Skala zur Messung paratoxischer Führung (Arbeitstitel) – Jakob Dammert*

Erzeugt eine Führungskraft absichtlich eine paradoxe Situation mit negativen Folgen für den Geführten, um sich selbst besserzustellen, so wird dieses toxische Führungsverhalten als paratoxische Führung bezeichnet. In dieser paradoxen Situation ist es für den Geführten unmöglich, richtig zu handeln. Indem zwei sich widersprechende Anweisungen gegeben werden, zwingt die Führungskraft ihre Mitarbeiter, zwischen widersprüchlichen Alternativen wählen zu müssen. Dieses missbräuchliche Verhalten der Führungskraft führt dazu, dass, gleichgültig wie der Geführte handelt, er immer sanktioniert werden kann. Bei einem Versuch, die Paradoxie zu lösen, durch das Herantragen der Widersprüchlichkeit an die Führungskraft, läuft der Geführte Gefahr, als verrückt, dumm und/oder ungehorsam dargestellt zu werden.

Dass paratoxische Führung in Organisationen existiert und fortbestehen kann, ist zwar nicht empirisch belegt, aber durchaus plausibel. Aussagen, die der paratoxischen Rhetorik zugeordnet werden können, sind verbreitet. Es fällt nicht schwer, sich vorzustellen, dass die kontinuierliche Wiederholung paradoxer Aussagen zu paradoxen Situationen führen kann. „Wie man's

macht, macht man's falsch. Und macht man's falsch, ist's auch nicht richtig“ ist ein Kalenderspruch, welcher in den allgemeinen Sprachgebrauch übergegangen ist und eine Situation beschreibt, die wohl die meisten Personen schon einmal erlebt haben und nachempfinden können. Abgesehen von dieser intuitiven Begründung spricht zusätzlich für die Existenz paratoxischer Führung, dass Führungskräfte sich durch die Anwendung von paratoxischer Rhetorik immunisieren können und somit einen Anreiz haben, entsprechend zu handeln. Die Führungskraft kontrolliert die Situation jederzeit und kann nach Belieben den Geführten sanktionieren. Es wird angenommen, dass paratoxische Führung negative Folgen für die Gesellschaft, die Organisation und die betroffenen Mitarbeiter hat. Aktuell gibt es jedoch keine empirische Forschung zu den Folgen von paratoxischer Führung. Die Vermutung, dass paratoxische Führung schädlich ist, baut auf Diskursen zu Double Binds in Organisationen, Rollenkonflikten und erlernter Hilflosigkeit auf.

Trotz der Schädlichkeit der Double-Bind-Rhetorik und somit auch der paratoxischen Führung bleibt diese häufig unerkannt und kann somit nicht eingedämmt werden. Potenzielle Probleme können nicht erkannt werden und eine Prävention oder Milderung der Folgen nicht zielgerichtet erfolgen. Quantitative Zusammenhänge mit der paratoxischen Führung können ohne Messmethode nicht untersucht werden. Es ist offen, wie paratoxische Führung operationalisiert und anschließend gemessen werden kann. Eine psychometrische Skala könnte geeignet sein, paratoxische Führung zu messen. Wäre eine solche Skala vorhanden, könnten Wirkmechanismen und Folgen der paratoxischen Führung erstmalig quantitativ untersucht werden. Korrelationsanalysen wären möglich, sprich Zusammenhänge zwischen paratoxischer Führung und bspw. Depression oder Burnout

könnten untersucht werden. Auch Längsschnittstudien könnten mit einer Skala durchgeführt werden, um bspw. die Wirksamkeit von Maßnahmen gegen paratoxische Führung zu untersuchen. Eine solche Skala gibt es jedoch noch nicht. Aufgrund der sehr plausiblen Schäden, welche die paratoxische Führung anrichten kann, ist es wichtig, die Ausprägung in Organisationen messen zu können, was derzeit aber nicht möglich ist.

Ziel des Dissertationsprojektes ist es daher, eine psychometrische Skala zu entwickeln, welche paratoxische Führung aus Betroffenenensicht misst.

*Die Abwärtsspiralen der paratoxischen Führung (Arbeitstitel) – Sebastian Wittwer*

Führungskräfte können im Rahmen der Double-Bind-Rhetorik absichtlich widersprüchliche Situationen schaffen, um Mitarbeitende durch deren Verstrickung in Widersprüche zu unterwerfen. Diese Situationen können durch das Konzept der paratoxischen Führung näher erläutert werden. Das Konzept der paratoxischen Führung beschreibt eine Form des missbräuchlichen Verhaltens einer Führungskraft. Die Führungskraft setzt über einen längeren Zeitraum missbräuchliche rhetorische Maßnahmen ein, um die Geführten in eine paradoxe Situation zu bringen, indem sie mit widersprüchlichen Anweisungen konfrontiert werden. Die Geführten haben also nicht die Möglichkeit, beide Anweisungen ihrer Führungskraft gleichzeitig zu befolgen. Da sie sich allerdings entscheiden müssen, welcher Anweisung sie folgen, bringt die Führungskraft Mitarbeitende in eine Situation, in der diese immer zur Verantwortung gezogen werden können, die nicht befolgte Anweisung missachtet zu haben. Dabei wird jedoch kein direkter Zusammenhang zwischen den beiden Anweisungen hergestellt. Auf diese Weise immunisiert sich die Führungskraft selbst und



schiebt die Verantwortung auf die Mitarbeitenden ab. Die Führungskraft kann immer behaupten, dass sie etwas Anderes gemeint hat. Somit hat sie regelmäßig die Möglichkeit, die Mitarbeitenden zu sanktionieren, wodurch diese einem permanenten Druck ausgesetzt sind und sich zunehmend in einer Situation der Hilflosigkeit wiederfinden. Zudem wird in der Regel eine offene Diskussion des Problems auf der Metaebene blockiert und die Geführten können sich aufgrund ihres Abhängigkeitsverhältnisses nicht ohne Weiteres aus dieser Beziehung befreien. Es liegt in Anlehnung an verwandte Diskurse, wie die erlernte Hilflosigkeit oder Double-Bind-Kommunikation, nahe, dass sich aufgrund von paratoxischer Führung sowohl für die betroffenen Mitarbeitenden als auch für die Organisation langfristig negative Konsequenzen ergeben. Diese können von Depressionen, Stress oder Burnout bis hin zu geringerer Produktivität, erhöhten Fluktuationsabsichten oder weniger Erfolg bei der Umsetzung von Innovationen reichen.

Es ist davon auszugehen, dass für die Betroffenen zwangsläufig eine Abwärtsspirale mit dieser Situation einhergeht. Abwärtsspiralen können durch Mehrdeutigkeit, also eine Situation, in der die Geführten mit Anweisungen oder Informationen konfrontiert werden, die mehrere und teilweise widersprüchliche Interpretationen und Handlungen zulässt, ausgelöst werden. Eine solche Situation liegt mit der paratoxischen Rhetorik vor. Treten diese Auslöser wiederholt auf, wie es bei der paratoxischen Führung mit ihrem konstitutiven Merkmal der regelmäßigen paratoxischen Rhetorik der Fall ist, wird die Wahrnehmung der Betroffenen zunehmend von negativen Interpretationen geprägt und sie nehmen ihre Umwelt infolge dieser Mehrdeutigkeiten als unvorhersehbar und unkontrollierbar wahr. Da die Betroffenen sehen, dass die von ihnen geleistete Arbeit nicht den Anforderun-

gen entspricht, verstärken sich die negativen Interpretationen im Laufe der Zeit und wirken sich zunehmend negativ auf ihr Verhalten aus. Es entsteht eine Abwärtsspirale, in der jede weitere Mehrdeutigkeit bzw. widersprüchliche Anforderung zu einer Verstärkung der Probleme führt und die Betroffenen tiefer in die Spirale zieht.

Bislang fehlt es allerdings an einem Verständnis dafür, wie sich solche Abwärtsspiralen konkret im Zeitablauf entfalten. Ein solches Verständnis ist allerdings notwendig, um herauszufinden, inwiefern Abwärtsspiralen unter Umständen erst dazu führen, dass paratoxische Führung existiert und wie sich paratoxische Führung über die Zeit halten kann. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass das untersuchte Phänomen erst durch Kommunikation und Interaktion hervorgerufen wird, ist es notwendig, dieses aus Sicht der beteiligten Personen zu verstehen und mehr über deren subjektive Erlebniswelt zu erfahren. Für ein tieferes Verständnis muss daher die Innensicht der Beteiligten dargestellt und rekonstruiert werden können.

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel dieses Dissertationsprojektes, den Zusammenhang zwischen der paratoxischen Führung und Abwärtsspiralen zu untersuchen.

### 3.2 Abgeschlossene Promotion

Im Januar 2024 wurde José Manuel Pereira mit einer Dissertation zum Thema

**„Strategien und Governance deutscher Universitäten: Erschließung von Erfolgspotenzialen im quasi-marktlichen Wettbewerb“**

promoviert.

Zweit- bzw. Drittgutachter waren Univ.-Prof. Dr. Rainer Olbrich und Univ.-Prof. Dr. Stephan Meyering.



v.l.: Univ.-Prof. Dr. Stefan Meyering, Dr. José Manuel Pereira, Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm; Univ.-Prof. Dr. Rainer Olbrich

Eine tiefgreifende Transformation, die ihren Anfang durch eine Hochschulreform vor über zwei Jahrzehnten nahm und eine Zäsur für deutsche Universitäten darstellte, führte zur Bewegung der Institution Universität in Richtung einer Organisation. Damit einhergehend wurde ein quasi-marktlicher Wettbewerb zwischen den Universitäten initiiert, in dem Marktstrukturen politisch konstituiert werden. Zentrale Momente zum Umgang mit dem quasi-marktlichen Wettbewerb finden sich in Strategien und der Governance deutscher Universitäten. Strategien tragen zur Wettbewerbsfähigkeit einer Universität bei. Aufgrund des Agierens einer Universität als Organisation im Wettbewerb sind Strategien, heute mehr als je zuvor, Ergebnisse kollektiver Anstrengungen. Strategien sind daher mit der intraorganisationalen Governance verbunden, die maßgeblich zur Handlungsfähigkeit der Organisation Universität beiträgt. Strategien und Governance können als zwei Seiten derselben Medaille betrachtet werden, wenn es um das Bestehen der Universität als Organisation im Wettbewerb geht. Während, vereinfacht gesagt, Strategien auf den Aufbau von Erfolgspotenzialen zielen, unterstützt Governance die

umfassende Verhaltensbeeinflussung von Organisationsmitgliedern.

Davon abgesehen, dass Strategien und Governance in der universitätsbezogenen Literatur bisher allenfalls ansatzweise zusammengebracht wurden, bieten auch die jeweils einzelnen Auseinandersetzungen mit Strategien bzw. mit Governance nur wenige Ansatzpunkte für einen erfolgversprechenden Umgang von Universitäten als Organisationen mit dem quasi-marktlichen Wettbewerb.

Vor diesem Hintergrund war die Zielsetzung der Dissertation, Erfolgspotenziale im quasi-marktlichen Wettbewerb herauszuarbeiten, um darauf aufbauend idealtypische Strategien und daran anknüpfende Tendenzaussagen hinsichtlich einer wirkungsvollen Governance zu erarbeiten, die Universitäten bei der Steigerung ihrer Wettbewerbs- und Handlungsfähigkeit unterstützen.

### 3.3 Inszenierungen und Paradoxien des universitären Managements

Die Reformen nach der Jahrtausendwende haben den deutschen Universitäten ein Managementmodell gebracht, das sie entfesseln und gleichzeitig effektiver und effizienter machen sollte. Es folgte dem Leitbild des New Public Management, einem wenig erfolgreichen Reformmodell öffentlicher Verwaltungen aus den 1980er-Jahren.

Nicht allen Rektor\*innen und Präsident\*innen gelingt seitdem die konstruktive Zusammenarbeit mit den Wissenschaftlern. Zu groß ist ihr Machtpotenzial, zu gering sind das Management-Know-how und die Selbstreflexivität. Trotzdem sehen die Politiker und gewichtige

Akteure des Wissenschaftssystems in diesem heroischen Management den (allein) richtigen Weg zu universitärem Erfolg.

Vor diesem Hintergrund beschäftige ich mich seit Jahren mit Inszenierungen und Paradoxien im Hochschulsystem. Die Beiträge reichen inzwischen von Rektor\*innen- bzw. Hochschulmanager\*innen-Rankings über auffallenden Divergenzen des Managements in Unternehmen und Hochschulen bis hin zu einzelnen Aspekten des Messens und Steuern des Nichtmess- und Nichtsteuerbaren.

Dieses Jahr kamen Beiträge hinzu, die das Qualitäts- und das Wissenschaftsmanagement aus organisations- und managementtheoretischer Perspektive betrachten.

### 3.4 Special Issue zu nicht-rationalen Entscheidungen

Im Jahr 2023 hat Christian Julmi gemeinsam mit Matteo Cristofaro, Alexandre A. Bachkirov, Nicholas Burton, Oana C. Fodor und Francesca Loia einen Special Issue der renommierten Fachzeitschrift *International Journal of Organizational Analysis* herausgegeben. Diese trägt den Titel „Beyond Rationality in Organizations’ Choices: Exploring the Dark and the Bright Sides of Non-rational Decision-making“ und widmet sich der Erforschung nicht-rationaler Kräfte, die Entscheidungsprozesse in Organisationen beeinflussen. In unserem Heft haben wir Beiträge gesammelt, die die Grenzen rationalen Handelns und die Rolle von Intuition, emotionalen Zuständen, Heuristiken und kognitiven Verzerrungen untersuchen.

Um die Qualität der Beiträge sicherzustellen, haben wir im Vorfeld der Veröffentlichung zwei

Veranstaltungen organisiert: einen Paper Development Workshop im November 2022 sowie einen Track auf der Konferenz „Business Research & Management (BRM): Emerging issues after COVID-19“ in Toledo, Spanien, im Mai 2022. Diese Veranstaltungen boten den Autoren die Möglichkeit, ihre Arbeiten zu präsentieren und durch Rückmeldungen der Herausgeber und anderer Wissenschaftler zu verbessern. Insgesamt wurden 18 Beiträge eingereicht, von denen nach einem intensiven Begutachtungsprozess fünf Arbeiten für die Veröffentlichung ausgewählt wurden.

Die fünf veröffentlichten Artikel lassen sich in drei thematische Schwerpunkte unterteilen. Der erste Schwerpunkt zum Einfluss von Religion auf unternehmerische Entscheidungen untersucht, wie religiöse Überzeugungen Entscheidungsprozesse in Organisationen und unternehmerischen Kontexten beeinflussen. Die Artikel beleuchten die Wechselwirkungen zwischen religiöser, kommunaler und marktwirtschaftlicher Logik und zeigen, wie religiöse Einflüsse auf organisatorische Entscheidungen kontextabhängig die Wahrnehmung von Rationalität prägen können. Der zweite Schwerpunkt widmete sich positiven Aspekten kognitiver Verzerrungen bei Entscheidungen. Entgegen der weit verbreiteten Annahme, dass kognitive Verzerrungen immer negative Auswirkungen haben, zeigen die Beiträge, dass sie in bestimmten Kontexten vorteilhaft sein können. Sie können Entscheidungsprozesse beschleunigen und zu besseren Ergebnissen führen, insbesondere unter Bedingungen von Unsicherheit oder Zeitknappheit. Der dritte Schwerpunkt behandelt die bewusste Manipulation sogenannter „Entscheidungsarchitekturen“, um gewünschtes Verhalten in der Verwaltung und im öffentlichen Sektor zu fördern. Dabei werden sowohl rationale als auch begrenzt-rationale und nicht-rationale Einflüsse auf die

Gestaltung solcher Architekturen berücksichtigt, um Verhaltensweisen zu steuern und Entscheidungsprozesse zu optimieren.

Die vorgestellten Forschungsergebnisse eröffnen insgesamt neue Perspektiven für zukünftige Untersuchungen zu den komplexen Einflüssen nicht-rationaler Kräfte in der Organisationspraxis und bieten wertvolle Einsichten für Wissenschaftler und Praktiker.

### 3.5 Arbeitsatmosphären-Report 2024

Christian Julmi, Anna Eifert, Jakob Dammert und Sebastian Wittwer haben gemeinsam die erste repräsentative Umfrage zur Arbeitsatmosphäre in Deutschland durchgeführt. Die Gewinnung der Teilnehmer und die Durchführung der Umfrage erfolgten über den Anbieter Bilendi, finanziert durch Forschungsfördermittel der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft im Rahmen der Dezentralen Forschungsförderung 2022-2023. Das Resultat kann sich sehen lassen – die Studie wurde als Springer essential im Open Access als „Arbeitsatmosphären-Report 2024. Aktuelle Bestandsaufnahme des Schlüsselfaktors Arbeitsatmosphäre in Deutschland“ Ende August 2024 veröffentlicht. Finanziert wurde die Open Access-Veröffentlichung durch Forschungsfördermittel für die Fakultät für Wirtschaftswissenschaft 2024 (Sichtbarkeitsfonds).

Die Ergebnisse der Studie untermauern die Relevanz des Forschungsschwerpunkts des Lehrstuhls, sich mit Atmosphären in Organisationen auseinanderzusetzen. Die Arbeitsatmosphäre ist der zweitwichtigste Faktor bei der Wahl des Arbeitgebers, für Frauen ist sie sogar der wichtigste. Zwar ist der wichtigste Faktor das Gehalt, was angesichts der hohen Inflation der letzten Jahre nicht überrascht, jedoch zeigt sich, dass

Geld nicht der alles entscheidende Faktor ist. Über ein Drittel der Befragten (38,3 %) geben an, für kein Geld der Welt in ein Team mit einer schlechten Arbeitsatmosphäre zu wechseln. Erst ab einer deutlichen Gehaltserhöhung von 20 % bis 50 % steigt die Bereitschaft, die gute gegen eine schlechte Arbeitsatmosphäre einzutauschen. Demgegenüber würden zwei Drittel der Befragten eine Kündigung bei einer anhaltend schlechten Arbeitsatmosphäre in Betracht ziehen. Interessant ist, dass mit steigendem Gehalt auch die Zufriedenheit mit der Arbeitsatmosphäre wächst.

Überdies setzt sich die Studie mit Wirkungen und Einflussfaktoren der Arbeitsatmosphäre auseinander. Was intuitiv bereits bekannt war, wird durch die Studie weiter hervorgehoben: Die Arbeitsatmosphäre wirkt sich auf das Wohlbefinden, die Zufriedenheit, die Motivation sowie letztlich die Arbeitsleistung aus. Entscheidenden Einfluss auf die Arbeitsatmosphäre nehmen dabei vordergründig weiche Faktoren wie das Team, die Kollegen, die Führungskraft sowie die Kommunikation. Hieraus lässt sich schließen, dass die Verbesserung der Arbeitsatmosphäre einer Auseinandersetzung mit vordergründig weichen Faktoren bedarf. Möchten Unternehmen ihren Erfolg verbessern, fehlen ihnen schlussendlich Argumente, sich einer Auseinandersetzung mit der Arbeitsatmosphäre zu entziehen.

Die Studie behandelt außerdem geschlechts- und altersspezifische Unterschiede. Sie identifiziert einen alarmierenden Gender-Atmosphäre-Gap (GAG), der aufzeigt, dass Frauen die Arbeitsatmosphäre weitaus schlechter wahrnehmen als Männer. Der Arbeitsatmosphären-Report verdeutlicht zudem einen großen Handlungsbedarf hinsichtlich der Verbesserung von Arbeitsatmosphären. Er sensibilisiert für die Bedeutung des Faktors Arbeitsatmosphäre, der bisher sowohl in der Forschung als auch in der

Praxis stiefmütterlich behandelt wurde. Durch die Ergebnisse werden wir bestärkt und motiviert, das Thema in unseren Forschungsvorhaben weiter zu untersuchen und sowohl in der Forschung als auch in der Praxis publik zu machen.

Der Arbeitsatmosphären-Report 2024 ist unter folgendem Link kostenlos downloadbar: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-45074-8>

### **3.6 Workshop zu qualitativen Forschungsmethoden**

Vom 17. September bis zum 20. September 2024 fand an der Technischen Universität Hamburg der Workshop „Qualitative Research Methods – Processes and Methods of Qualitative and Mixed Method Research“ unter der Leitung von Prof. Dr. Thomas Wrona und Prof. Dr. Jo Reichertz statt, an dem Sebastian Wittwer teilgenommen hat. Der Workshop richtete sich an Doktorandinnen und Doktoranden und hatte zum Ziel, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein vertieftes Verständnis der Prozesse und Methoden qualitativer Forschungsdesigns zu vermitteln und deren Anwendbarkeit auf spezifische Fragestellungen zu diskutieren. Unter anderem wurde explizit auf die Möglichkeiten und Grenzen der Erhebung nicht-standardisierter Daten, die verschiedenen Ansätze der Grounded Theory sowie die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring eingegangen. Auch die Gütekriterien und was unter wissenschaftlichem Fortschritt in der qualitativen Forschung zu verstehen ist, wurden intensiv besprochen und diskutiert. Neben zahlreichen praktischen Übungen wie dem Kodieren oder der Durchführung einer Sequenzanalyse wurde auch die wissenssoziologische Diskursanalyse erläutert.

Insgesamt bot der Workshop eine wertvolle Gelegenheit, sich mit qualitativen Forschungsansätzen auseinanderzusetzen und deren praktische Relevanz für die eigene wissenschaftliche Arbeit zu reflektieren.



## 4 Publikationen und Vorträge

### 4.1 Publikationen

**Cristofaro, Matteo/Bachkirov Alexandre A./Burton, Nicholas/Fodor, Oana C./Julmi, Christian/Loia, Francesca:** Beyond rationality in organizations' choices: Exploring the dark and the bright sides of non-rational decision-making, in: International Journal of Organizational Analysis 31 (5/2023), S. 1165-1175

**Julmi, Christian:** Analysis and intuition effectiveness in moral problems, in: Journal of Business Ethics 191 (2024), S. 179-193

**Julmi, Christian:** Das Buch „Erfolgsfaktor Betriebswirtschaftslehre“ – Was die BWL von Schwenker et al. nicht leistet und warum wir eine solche nicht brauchen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 101 (6/2023), S. 731-753

**Julmi, Christian:** Die Relevanz und Herausforderung atmosphärischer Führung, in: Sonderbackstein. Zeitschrift der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern (2024), S.7-18

**Julmi, Christian:** Where is the atmosphere when it is no longer there? More questions than answers, in: Atmospheric Spaces Bulletin 8 (2/2023), S. 1

**Julmi, Christian:** Atmosphären in Organisationen. Wie Gefühle das Zusammenleben in Organisationen beherrschen, 2. Aufl., Norderstedt 2024

**Julmi, Christian/Eifert, Anna/Dammert, Jakob/Wittwer, Sebastian:** Arbeitsatmosphären-Report 2024. Aktuelle Bestandsaufnahme des Schlüsselfaktors Arbeitsatmosphäre in Deutschland, Wiesbaden 2024

**Scherm, Ewald:** Qualitätsmanagement als ... – drei Perspektiven, ein Fazit, in: Qualität in der Wissenschaft 17 (4/2023), S. 112-118

**Scherm, Ewald:** Das Wissenschaftsmanagement in deutschen Hochschulen: Eine (temporäre) Lösung wird zum Problem, in: Hochschulmanagement 19 (2/2024), S. 38-46

## 4.2 Vorträge

**Julmi, Christian:** Atmosphärische Führung, Führungstagung „In Führung gehen – interdisziplinäre Ansätze aus Wissenschaft und Praxis“ der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege, Güstrow 16.11.2023

**Julmi, Christian/Eifert, Anna:** Welche Praktiken eröffnen einen Zugang zur Mächtigkeit von Atmosphären in Organisationen? XXXI. Symposium der Gesellschaft für Neue Phänomenologie, Rostock, 20.04.2024

**Julmi, Christian/Wiemann, Ralf:** Atmosphärische Führung in medizinischen Einrichtungen, Jahrestagung 2024 der Deutschen Gesellschaft für Psychiatrische Pflege, Regensburg, 15.03.2024

## 5 Weiterbildung

Ewald Scherm ist Gesellschafter des IWW – Institut für Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Weiterbildung GmbH; er vertritt im Rahmen verschiedener Weiterbildungsprogramme Module im Bereich des Managements. Daneben ist er Mitglied des HIMS – Hagener Institut für Managementstudien e.V. – an der FernUniversität in Hagen und vertritt den Studienbereich Unternehmensführung und Controlling.

## 6 Universitäre Selbstverwaltung

Ewald Scherm ist Mitglied des Fakultätsrats der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft und Ersatzmitglied des Senats.

Julia Ganser ist Ersatzmitglied des Fakultätsrats der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft und des Promotionsausschusses.



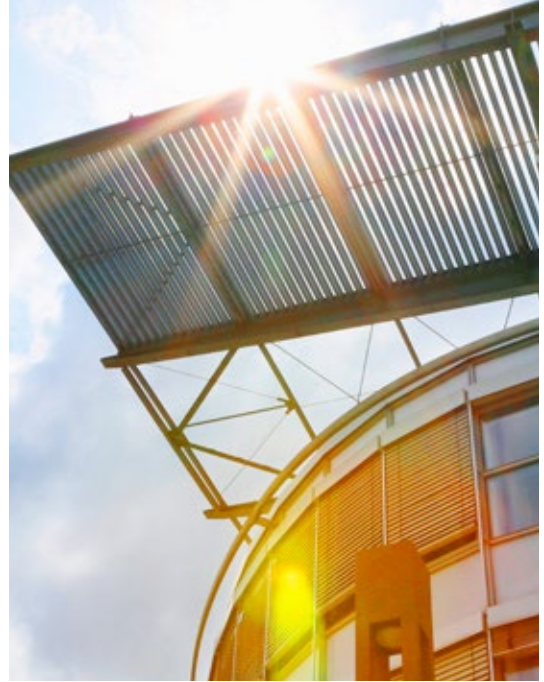
## 7 Schlusswort/Ausblick

An dieser Stelle kann ich an dem letzten Tätigkeitsbericht anknüpfen. Das „Skandalbild“ der barbusigen Kaffeepflückerin kommt zu Elbers“ titelte die Westfalenpost ihren Artikel vom 30.08.2024 und beschreibt damit prägnant das Ergebnis eines für eine Universität unrühmlichen Vorgangs, der aber nur ein Beispiel für das Managementverständnis unseres Rektorates darstellt: Ohne die Beteiligung des Senats kam das Kunstwerk in die Räume der Universität, wurde rund ein Jahr später mit einer satinierten Glasscheibe verhängt und schließlich nach einem weiteren Jahr wieder abgegeben. Weder konstruktive Anregungen einer öffentlichen Podiumsdiskussion im Frühjahr noch das begleitende mediale Interesse zeigten Einfluss auf das inzwischen übliche hierarchische Entscheiden. Der Raum, den das Rektorat für eine nachträgliche(!) universitätsinterne Diskussion bietet, beschränkt sich auf die Kommentarfunktion zu dem Online-Kurzbericht über den erfolgten Umzug der Hussel-Fenster in der Rubrik Aktuelles für Beschäftigte.

Vor dem Hintergrund dieses Beispiels wünsche ich mir zukünftig nicht nur Anstöße, sondern auch Räume zur Reflexion, deren Potenzial organisationaler Reflexivität (ganz im Sinne Zechlins) aber nur dann ausgeschöpft wird, wenn die (hauptamtlichen und die wissenschaftlichen) Entscheidungsträger\*innen Reflexivität und nicht zuletzt Bereitschaft zur Reflexion mitbringen.

Im Zuge der Vorbereitung eines Tätigkeitsberichts sehe ich mir üblicherweise auch das Bild auf der Innenseite des Flurfunks zum Jahresende an. Nur selten charakterisiert eine bildliche Darstellung auch eine zukünftige Entwicklung so treffend, wie es dem Personalrat dieses Mal in der Ausgabe 4, Dezember 2023, mit der Figur und dem Schreibtisch auf dem Dach des Gebäudes gelungen ist – doch dazu mehr im nächsten Jahr.

Ewald Scherm



Fotos Umschlag: Hardy Welsch

Fakultät für  
**Wirtschafts-  
wissenschaft**