



## Tätigkeitsbericht

Studienjahr  
2021/2022

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

Auch im vergangenen Studienjahr gab es in unserer Universität wieder Bemerkenswertes und Denkwürdiges. Des betrieblichen Friedens wegen ist es jedoch nicht mehr angeraten, an dieser Stelle darauf einzugehen. Unkritisch erscheint mir aber, mich darüber zu freuen, dass der neu gewählte Senat (mit seinem Vorsitzenden) Anstalten macht, wieder die Rolle spielen zu wollen, die diesem Gremium gerade in autonomen Universitäten zukommt. Ich drücke den Akteuren die Daumen. Zu lange schon hat man der Hierarchie Raum gegeben, was ein langjähriges studentisches Mitglied zutreffend so charakterisiert: Der Senat „ist in den vergangenen Jahren leider zu einem Hort der Abnicker geworden. Kritik wird dort selten geäußert und wenn überhaupt, dann geht sie im Trott der Ja-Sager unter: (...)“<sup>1</sup>

Besonders gefreut habe ich mich darüber, dass wir im Sommersemester die lange vermisste Normalität am Lehrstuhl wieder aufleben lassen konnten. Seit Ostern sind wir im üblichen Präsenzbetrieb und niemand vermisst das Homeoffice, das Lehre und Forschung in vielfältiger Weise erschwerte und aus unserer Sicht keinerlei Vorteile hatte.

Der Lehrbetrieb war im Wintersemester noch von hohen Klausurzahlen geprägt, die jedoch mit der Rückkehr zu Präsenzklausuren im Sommer deutlich zurückgingen. Erhebliche Belastungen resultierten aber auch in diesem Jahr aus Personalabgängen, denen keine entsprechenden Zugänge gegenüberstehen. Während Nicolaus Becker, Nico Schwarzbach und Jack Bramlage ausschieden und Jannis Elm sich nur kurz einen Eindruck vom Lehrstuhl verschaffte, kamen lediglich Jakob Dammert und Sebastian Wittwer hinzu (und sind noch am Lehrstuhl). Zwei weitere wissenschaftliche Mitarbeiter und eine SHK/SHB suchen wir seit langem vergeblich.

Christian Julmi habilitierte sich und bleibt dem Lehrstuhl als AOR a. Z. noch eine Weile erhalten. Ihm überließen wir es, die Drittmittelanträge zu schreiben, dabei hochschulübergreifend zu kooperieren, unsere ukrainische Gastwissenschaftlerin zu betreuen und nicht zuletzt in Japan zu forschen. Daneben widmete sich jeder seinen eigenen Projekten; der eine

---

<sup>1</sup> Pascal Hesse, Sprachrohr 02/2022, S. 21.

bringt (schon viel zu lange) seine Dissertation zu einem Ende, die andere treibt diese voran, der Rest beschäftigt sich mit mehr oder weniger weit fortgeschrittenen Vorarbeiten zur Dissertation, während ich mich zu den Fehlentwicklungen im Hochschulmanagement dort äußere, wo es mir noch erlaubt ist.

Nicht unerwähnt lassen will ich, dass eine Mannschaft unseres Lehrstuhls erstmals am FIBU-Turnier anlässlich des Fern- Uni-Betriebsfests teilgenommen und dabei den respektablen dritten Platz errungen hat. Es wird sich noch zeigen, welche sportliche Karriere der einen oder des anderen sich daraus ergibt.



Ewald Scherm

---

## Inhaltsverzeichnis

1 Personalbestand/-bewegung.....	6
2 Lehre .....	9
2.1 Kursangebot.....	9
2.2 Belegungen und Klausuren.....	10
2.3 Klausurkolloquien .....	10
2.4 Präsenzveranstaltungen .....	13
2.4.1 Seminare .....	13
2.4.2 Doktoranden-/Habilitationenseminare.....	16
2.5 Abschlussarbeiten .....	16
3 Forschung.....	18
3.1 KongU-Projekt .....	18
3.2 Promotionsprojekte.....	19
3.3 Abgeschlossene Habilitation .....	21
3.4 Inszenierungen und Paradoxien des universitären Managements.....	23
3.5 Drittmittelprojekte .....	23
3.6 Forschungsaufenthalt.....	25
3.7 Gastwissenschaftlerin.....	26
4 Publikationen und Vorträge .....	27
4.1 Publikationen.....	27
4.2 Vorträge.....	28
5 Weiterbildung .....	30
6 Universitäre Selbstverwaltung .....	30
7 Schlusswort/Ausblick .....	31

# 1 Personalbestand/-bewegung

Im Studienjahr 2021/2022 beschäftigte der Lehrstuhl 12 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 Rückföhren 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: Nadezhda Julmi

## 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

## José Manuel Pereira, M.A.

Von 2007 bis 2010 duale Berufsausbildung zum Bachelor of Arts – Business Administration bei der Demag Cranes & Components GmbH in Kooperation mit der Hessischen Berufsakademie. Von 2011 bis 2013 Masterstudium der Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Marktmanagement,

**Jack Bramlage, M.Sc.**

Von 2009 bis 2012 Masterstudium der Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Business Management an der Hochschule Emden/Leer. Von 2013 bis 2016 Masterstudium der Wirtschaftspsychologie an der Universität Bremen. Von März 2017 bis Dezember 2021 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl.

**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.

**Nico Schwarzbach, M.Sc.**

Von 2018 bis 2020 Masterstudium der Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Organisation an der Universität Maastricht. Von August 2020 bis Dezember 2021 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl.

**Anna Eifert**

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.

**Nicolaus Becker, M.Sc.**

Von 2016 bis 2018 Masterstudium der Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Operations and Information an der TU Dortmund. Anschließend Tätigkeiten im Risikomanagement von Banken für eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Von Juni 2021 bis Oktober 2021 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl.

**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.

**Jannis Elm, M.Sc.**

Von 2020 bis 2021 Masterstudium Wirtschaftsingenieurwesen an der FH SWF in Hagen. Von Januar 2022 bis März 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.



## 2 Lehre

### 2.1 Kursangebot

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
32641	Internationales Management I: Grundlagen	Pereira/ Dammert
32641	Internationales Management II: Planung und Organisation	Pereira
32641	Internationales Management III: Personal und Controlling	Pereira/ Wittwer

## 2.2 Belegungen und Klausuren

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

Modul	Modultitel	Beleger	
		WS 21/22	SS 22
<b>Grundlagen der BWL</b>			
31102	Grundlagen der Unternehmensführung I-III	1.131	1.060
<b>Bachelormodule: Organisation und Planung</b>			
31661	Organisation I-III	157	152
31671	Strategisches Management	158	149
<b>Mastermodul: Internationales Management</b>			
32641	Internationales Management I-III	632	603
	<b>Gesamt</b>	<b>2.078</b>	<b>1.964</b>

Im Wintersemester 2021/2022 wurden in den Bachelormodulen Organisation und Strategisches Management 75 Klausuren, im Mastermodul Internationales Management 212 Klausuren korrigiert; im Sommersemester 2022 waren es in den Bachelormodulen Organisation und Strategisches Management 32, im Mastermodul 126 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 im Intranet unter <http://www.fernuni-hagen.de/videostreaming/wiwi/scherm> bereitgestellt.

Alle Aufzeichnungen der letzten Semester stehen jederzeit zur Verfügung.

Im Laufe dieses Studienjahres wurden folgende Kolloquien angeboten:

### Modul 31661

„Agile Organisationskonzepte“ WS 2021/2022,  
Referentin: Julia Ganser



### Modul 31671

„Die ressourcenorientierte Sicht des strategischen Managements“ WS 2021/2022, Referent: Dr. Christian Julmi



### Modul 32641

„Wissenstransfer in internationalen Unternehmen“  
WS 2021/2022, Referent: Nico Schwarzbach



**Modul 31661**

„Das aspektuale Verständnis von Mikropolitik“ SS 2022,  
Referent: Dr. Christian Julmi

**Modul 31671**

„Unternehmenskulturelle Einflüsse“ SS 2022, Referentin:  
Anna Eifert

**Modul 32641**

„Personalentwicklung in internationalen Unternehmen“  
SS 2022, Referent: Sebastian Wittwer



## 2.4 Präsenzveranstaltungen

### 2.4.1 Seminare

Im Wintersemester 2021/22 fand das Seminar „Purpose Driven Organizations“ am 13.12.2021 und 14.12.2021 in Form einer Online-Veranstaltung über Zoom statt. Das Seminar wurde von Dr. Christian Julmi geleitet. Die Studierenden wurden von Jack Bramlage, Anna Eifert und José Manuel Pereira betreut. Von den zur Begutachtung eingereichten 22 Seminararbeiten erhielten 15 Studierende die Zulassung zum Seminar, das erfreulicherweise alle zugelassenen Studierenden erfolgreich abgeschlossen haben. Das Seminar behandelte „Purpose Driven Organizations“, worunter Organisationen verstanden werden, die das menschliche Bedürfnis nach Sinnerfüllung in den Vordergrund rücken. Das Ziel des Seminars bestand darin, den Studierenden „Purpose Driven Organizations“ umfänglich näherzubringen. Die Teilnehmenden haben sich durch das Onlineformat der Veranstaltung nicht irritieren lassen und haben die Möglichkeiten zur Diskussion der Themenbereiche und zum Austausch von Erfahrungen gut genutzt.

Zu Beginn des Seminars konnten die Studierenden nach der Begrüßung durch Dr. Christian Julmi und einer kurzen Vorstellungsrunde ihre Erwartungen an das Seminar zum Ausdruck bringen. Anschließend startete der erste Themenbereich, der den Wandel von gewinnorientierten zu sinnorientierten Unternehmen behandelte und zudem Merkmale sinnorientierter Unternehmen verdeutlicht hat. Der zweite Bereich thematisierte die Merkmale und Einflussfaktoren sinnerfüllter Arbeit und deren Beziehung zueinander. Anschließend wurde im dritten Themenblock dargestellt, wie in Organisationen durch Sensemaking und Sensegiving Sinn gestiftet werden kann. Hierfür wurden zu-

nächst die Begriffe Sensemaking und Sensegiving sowie deren Eigenschaften erklärt und folgend Handlungsempfehlungen für die Sinnstiftung abgeleitet, indem die Möglichkeiten des Sensebreaking und Ambiguity-by-design beleuchtet wurden. Der vierte Themenbereich behandelte Sinn und Identität in Organisationen. Hier lag der Fokus vor allem auf dem Einfluss organisationaler Identität auf Sinnstrukturen. Im fünften Themenblock sind die Möglichkeiten und Handlungsempfehlungen sinnorientierter Führung erläutert worden. Der sechste Themenblock zu Purpose und Strategie schloss den ersten Seminartag erfolgreich ab.

Der zweite Seminartag begann mit einer Rekapitulation des ersten Tages. Anschließend standen im siebten Themenbereich die Schattenseiten des Purpose in Unternehmen im Fokus. Hierzu wurden sowohl ökonomische als auch ethische Schattenseiten vorgestellt und kritisch beleuchtet. Abschließend verdeutlichte ein Praxisbeispiel die Schattenseiten anschaulich. Im Anschluss wurde gemeinsam eine Reportage geschaut, die Inhalte des siebten Themenblocks recherchiert hat. Die Studierenden diskutierten die Videoreportage vor dem Hintergrund der Vorträge zu Schattenseiten des Purpose zunächst in Breakout-Sessions und danach in der großen Runde. Um die verschiedenen Facetten der „Purpose Driven Organizations“ abzurunden, behandelte der achte und letzte Themenbereich die Methode Objectives & Key Results in sinnorientierten Unternehmen. Dafür wurde die Methode erläutert und darauf aufbauend die Eignung von Objectives & Key Results für sinnorientierte Unternehmen herausgearbeitet. Auch hier kam ein Praxisbeispiel zum Einsatz, das die Methode veranschaulicht hat. Zum Schluss des zweiten Seminartages wurden die Erwartungen der Studierenden an das Seminar rekapituliert, die erfüllt wurden. Dies zeigt sich auch in der sehr guten Evaluation des Seminars,

in der die Erfüllung der Erwartungen an das Seminar mit durchschnittlich 1,31 benotet wurde. In den offenen Anmerkungen hoben die Teilnehmenden insbesondere die Planung und Struktur des Seminars, die Diskussion in den Kleingruppen, die aktivierenden Methoden zur Auflockerung sowie die Seminarbetreuung positiv hervor.



Auch im Sommersemester 2022 fand das Seminar „Organisations-/Managementkonzepte der letzten 40 Jahre“ in Form einer Online-Veranstaltung über Zoom statt. Das Seminar wurde von Herrn Prof. Dr. Ewald Scherm geleitet. Die Betreuung der Studierenden übernahmen Jakob Dammert, Anna Eifert und Julia Ganser. Insgesamt sind 21 Seminararbeiten begutachtet worden. 16 Studierende erhielten die Zulassung zum Seminar, an dem 15 von ihnen teilnahmen und welches 14 erfolgreich abgeschlossen haben.

Das Seminar behandelte ausgewählte „Organisations-/Managementkonzepte der letzten 40 Jahre“, die einen Trend von hierarchischen Strukturen hin zur Selbstorganisation aufzeigen sollten. Das Ziel des Seminars bestand darin, den Teilnehmenden diesen Trend näherzubringen und aufzuzeigen, warum es angesichts der Komplexität und Dynamik der Umwelt und der Organisationen/Unternehmen so schwierig ist,

das richtige Maß an (de)zentraler Koordination zu finden. Darüber hinaus sollte die Bedeutung von Managementmoden in diesem Kontext verdeutlicht werden. Trotz des virtuellen Formats brachten sich die Studierenden engagiert ein, indem sie angeregt die ausgewählten Managementmoden diskutierten sowie praktische Erfahrungen austauschten.

Nach einer kurzen Begrüßung leitete Herr Prof. Dr. Scherm in das Seminar ein. Es folgte eine kurze Vorstellungsrunde, an die die Vorträge unmittelbar anknüpften. Im ersten Themenblock wurde der soziologische Neoinstitutionalismus als theoretische Grundlage des Seminars präsentiert. Im ersten Vortrag wurde die Makro- und im zweiten Vortrag die Mikroebene des soziologischen Neoinstitutionalismus erklärt. Eine Auseinandersetzung mit Managementkonzepten und Managementmoden mit Fokus auf ihre Diffusion und Nachahmung sowie ihre Entstehung und Verbreitung erfolgte im zweiten Themenblock. Die ersten beiden Themenblöcke stellten dabei die Diskussionsgrundlage des Seminars dar, um die Entstehung, Verbreitung und Bedeutung der Managementkonzepte zu beleuchten und um zu beurteilen, ob die jeweiligen Konzepte im Rückblick als Managementmode einzuordnen sind. Daraufhin folgte die Betrachtung ausgewählter Managementkonzepte. Demnach wurden im dritten Themenblock zunächst die Entstehung und Grundzüge sowie Verbreitung und Bedeutung der Organisations- bzw. Unternehmenskultur und im vierten Themenblock der Lernenden Organisation veranschaulicht. Eine kurze Zusammenfassung durch Herrn Prof. Dr. Scherm schloss den ersten Seminartag erfolgreich ab.

Der zweite Seminartag begann mit einer Rekapitulation des ersten Tages. Im fünften Themenblock wurde mit der Lean Production/dem Lean Management das nächste Managementkonzept präsentiert. Auch hier lag der Fokus

auf der Entstehung und den Grundzügen sowie der Verbreitung und Bedeutung der Lean Production/des Lean Managements. Zunächst ging es im sechsten Themenblock um die Entstehung des virtuellen Unternehmens/der virtuellen Organisation und Formen der Virtualisierung. Nachfolgend wurden auch hier die Verbreitung und Bedeutung des Konzepts vorgelesen. Der siebte und letzte Themenblock behandelte Agilität in Organisationen. In drei Vorträgen wurden agile Methoden, agile Skalierungskonzepte und schlussendlich agile Management- bzw. Organisationskonzepte einschließlich ihrer Entstehung und Verbreitung vorgestellt und hinsichtlich ihrer Bedeutung kritisch reflektiert. Herr Prof. Dr. Scherm fasste zum Ende des Seminars die zentralen Ergebnisse zusammen, lobte die intensive Diskussion und verabschiedete die Studierenden.

Insgesamt zeigt die Evaluation, dass die Studierenden mit der Thematik und Konzeption des Seminars, die jeweils mit 1,78 im Durchschnitt bewertet wurden, zufrieden waren. Außerdem sind die inhaltlichen Erwartungen der Studierenden erfüllt worden (1,67). Dies spiegelt sich zudem auch in den offenen Anmerkungen wieder, in der die Konzeption des Seminars sowie die offene und engagierte Diskussion positiv hervorgehoben wurden.



## 2.4.2 Doktoranden-/Habilitanden-seminare

Auch im Studienjahr 2021/22 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 (10.11.21) sowie im Sommersemester (03.05.22, 03.08.22) statt.

## 2.5 Abschlussarbeiten

Im Studienjahr 2021/22 wurden am Lehrstuhl 44 Abschlussarbeiten betreut, davon zwei 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)

Whistleblowing im Unternehmenskontext (Scherm mit Ganser, 20.10.2021)

Ethische Führung: Aktueller Stand der Forschung (Scherm mit Ganser, 20.10.2021)

Strategy-as-practice: State of the Art (Scherm mit Julmi, 2.11.2021)

Personalrisikomanagement in Unternehmen (Scherm mit Becker, 2.11.2021)

Corporate Social Responsibility und Sustainability Balanced Scorecard – Potenziale und Gestaltungsempfehlungen (Scherm mit Eifert, 2.11.2021)

Flow-Erleben bei der Arbeit: Voraussetzungen, Konsequenzen und Gestaltungsempfehlungen (Scherm mit Ganser, 11.11.2021)

Homeoffice in der neuen Normalität: Potenziale, Herausforderungen und Gestaltungsempfehlungen (Scherm mit Ganser, 11.11.2021)

Möglichkeiten und Grenzen der Intuition bei strategischen Entscheidungen (Scherm mit Julmi, 15.11.2021)

Organisationale Identifikation: Wirkung und Handlungsempfehlungen (Scherm mit Bramlage, 22.11.2021)

Funktionale und dysfunktionale Effekte der Mikropolitik in agilen Organisationen (Scherm mit Schwarzbach, 6.12.2021)

Wissenstransfer in globalen virtuellen Teams: Barrieren und Möglichkeiten ihrer Überwindung (Scherm mit Schwarzbach, 6.12.2021)

Emotionsarbeit in Organisationen: eine kritische Betrachtung (Scherm mit Bramlage, 25.11.2021)

New Work: Leerformel oder tragfähiges Konzept zukünftigen Arbeitens? (Scherm mit Julmi, 12.11.2021)

Stress und Stresshandhabung in Krankenhäusern (Scherm mit Julmi, 15.11.2021)

Shared Leadership: Einflussfaktoren und Handlungsempfehlungen (Scherm mit Julmi, 15.11.2021)

Corporate Social Responsibility: Herausforderungen im internationalen Unternehmen (Scherm mit Pereira, 22.11.2021)

Interaktive Wertschöpfung: Co-Creation und Co-Destruction (Scherm mit Pereira, 22.11.2021)

Dynamic Capabilities: Stand der Forschung (Scherm mit Julmi, 22.11.2021)

Workaholismus: Ursachen, Folgen und Handlungsempfehlungen (Scherm mit Ganser, 08.02.2022)

Mobiles Arbeiten: Potentiale, Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für Führungskräfte (Scherer mit Ganser, 01.03.2022)

Digitale Talente: Strategische Bedeutung und Handlungsempfehlungen (Scherer mit Eifert, 01.03.2022)

Digital Leadership – Stand der Forschung und Handlungsempfehlungen (Scherer mit Eifert, 01.03.2022)

Atmosphärische Führung in der Arzt-Patienten-Kommunikation (Scherer mit Julmi, 01.03.2022)

Präsentismus bei der Arbeit: Ursachen, Folgen und Handlungsempfehlungen (Scherer mit Ganser, 14.03.2022)

Paradoxien in Organisationen: Forschungsstand und Handlungsempfehlungen (Scherer mit Julmi, 14.03.2022)

Internationalisierung von Unternehmen aus Schwellenländern: Springboard perspective (Scherer mit Pereira, 31.03.2022)

Coworking Spaces: Eine kritische Betrachtung (Scherer mit Ganser, 03.05.2022)

Corporate Social Responsibility aus neoinstitutionalistischer Perspektive (Scherer mit Ganser, 03.05.2022)

Bedeutung und Möglichkeiten der datenbasierten Geschäftsmodellentwicklung (Scherer mit Pereira, 03.05.2022)

Digitale Geschäftsmodelle: Einsatzpotenziale der Blockchain-Technologie (Scherer mit Pereira, 03.05.2022)

Einfluss organisationaler Identität auf den Wandel in Organisationen (Scherer mit Julmi, 03.05.2022)

Geschäftsmodellinnovation zur Bewältigung veränderter Kundenanforderungen im Kontext der Digitalisierung (Scherer mit Eifert, 03.05.2022)

Unternehmensführung in Krisenzeiten: Herausforderungen, Chancen und Handlungsempfehlungen (Scherer mit Eifert, 30.05.2022)

Boreout am Arbeitsplatz: Ursachen, Auswirkungen und Handlungsempfehlungen (Scherer mit Ganser, 30.05.2022)

Auswirkungen der Arbeitslosigkeit auf die Gesundheit: Aktueller Forschungsstand und Handlungsempfehlungen (Scherer mit Ganser, 30.05.2022)

Sinnerfüllte Arbeit: Einflussfaktoren, Wirkung und Handlungsempfehlungen (Scherer mit Eifert, 11.07.2022)

Möglichkeiten und Grenzen des evidenzbasierten Managements (Scherer mit Julmi, 08.08.2022)

Circular (economy) business model: Darstellung und kritische Würdigung (Scherer mit Pereira, 12.08.2022)

Empowering Leadership: Aktueller Stand der Forschung (Scherer mit Ganser, 15.08.2022)

Strategische Agilität: Potenziale und Handlungsempfehlungen (Scherer mit Eifert, 15.08.2022)

Atmosphärische Führung in virtuellen Teams (Julmi, 15.08.2022)

Internationalisierung von Unternehmen aus Schwellenländern (Scherer mit Pereira, 22.08.2022)

Humble Leadership: Stand der Diskussion und zukünftige Forschungsfelder (Julmi, 10.08.2022)

Sinnorientierte Führung: Potenziale, Herausforderungen und Handlungsempfehlungen (Scherer mit Eifert, 12.09.2022)



## 3 Forschung

### 3.1 KongU-Projekt

*Einflussfaktoren und Effekte der wahrgenommenen Arbeitssituation wissenschaftlicher Mitarbeiter\*innen an deutschen Universitäten*

Wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen sind die größte Beschäftigtengruppe im akademischen Bereich einer Universität. Sie stellen eine Schlüsselressource dar und haben beträchtlichen Einfluss auf die Zielerreichung von Universitäten. Zufriedene und motivierte wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen tragen durch ihre Arbeit in Lehre und Forschung zur nationalen und internationalen Reputation der Universitäten bei. Zudem hat ihre Leistung Auswirkungen z. B. auf Lernerfolge von Studierenden. Vor diesem Hintergrund gewinnen wissenschaftliche Erkenntnisse rund um die Arbeitssituation, Motivation, Zufriedenheit und Gesundheit wissenschaftlicher Mitarbeiter\*innen an deutschen Universi-

täten an Bedeutung. Trotz zunehmender Forschungsbemühungen sind die wissenschaftlichen Erkenntnisse über diese Beschäftigtengruppe bislang noch überschaubar. Ziel unserer Forschung war es daher, empirische Erkenntnisse über die Einflussfaktoren und Effekte der wahrgenommenen Arbeitssituation der wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen an deutschen Universitäten zu erzielen. Hierfür wurde im Winter 2018/2019 eine groß angelegte quantitative, internetgestützte, anonyme Befragung wissenschaftlicher Mitarbeiter\*innen deutscher staatlicher Universitäten bzw. Hochschulen mit Universitätsstatus durchgeführt. Die hierbei gewonnene Stichprobe umfasst insgesamt  $N = 1053$  wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen.

Die Ergebnisse unseres Forschungsprojekts haben wir in mehreren Forschungspublikationen aufbereitet und auf diversen Tagungen präsentiert. Das Forschungsprojekt wurde dieses Jahr

abgeschlossen, weitere Publikationen sind nicht geplant.

Nachfolgende Publikationen geben einen Überblick über die zentralen Erkenntnisse des Forschungsprojekts:

Bramlage, Jack K./Julmi, Christian/Pereira, José Manuel/Jackenkroll, Benedict: When enough is enough: Modelling the path from unreasonable tasks to the intention to leave academia, in: *European Journal of Higher Education* 11 (4/2021), S. 386-407

Julmi, Christian/Pereira, José Manuel: Wie viel (er)trägt der akademische Mittelbau? Ergebnisse einer Befragung zur Arbeitssituation wissenschaftlicher Mitarbeiter\*innen, in: *Das Hochschulwesen* 69 (3+4/2021), S. 96-102

Julmi, Christian/Pereira, José Manuel/Bramlage, Jack K./Jackenkroll, Benedict: Explaining the relationship between ethical leadership and burn-out facets in the academic context: The mediating role of illegitimate tasks, in: *International Journal of Organization Theory & Behavior* 25 (1+2/2022), S. 39-55

## 3.2 Promotionsprojekte

*Die Institutionalisierung von Entscheidungsstrukturen in deutschen Universitäten: Eine empirische Analyse (Arbeitstitel) – Julia Ganser*

Die Entscheidungsstrukturen in deutschen Universitäten sind heute durch ein Spannungsverhältnis der beiden Rechtsträger, der Universitätsleitungen und der Professoren, geprägt. Mit den Reformen nach dem Leitbild des New Public Managements zog sich der Staat aus der Detailsteuerung der Universitäten zurück und verlagerte die Entscheidungskompetenzen von der

Ministerialverwaltung auf die Universitätsleitungen. Diese erhielten dadurch umfassende Autonomie bei einer gleichzeitigen Einschränkung des Entscheidungsspielraums der Professoren. Mit dem neuen Steuerungsmodell sollen die traditionellen und oftmals ineffizienten Entscheidungsstrukturen der Gremienuniversität abgelöst werden und die Universität als Gesamtorganisation nach Effizienz und Effektivität streben. Aus diesem Grund verfügen die Universitätsleitungen nun über die organisationsbezogenen Entscheidungskompetenzen und können formal hierarchische organisationsbezogene Entscheidungen treffen, zu denen der Senat lediglich Stellung nehmen kann. Zu beachten ist jedoch, dass die Professoren als Grundrechtsträger gem. Art 5 Abs. 3 GG weiterhin die Entscheidungen in Forschung und Lehre treffen und deren Leistungserbringer sind.

Fraglich ist allerdings, ob organisationsbezogene Entscheidungen immer von den Entscheidungen der Forschung und der Lehre getrennt werden können. Spannungen zwischen der Universitätsleitung und den Professoren entstehen, wenn organisatorische Rahmenbedingungen, die von der Universitätsleitung getroffen werden, die Freiheit in der Forschung und der Lehre berühren. Das Miteinander der beiden Rechtsträger, der Universitätsleitung als Entscheidungsträger und Träger der rechtlichen Konsequenzen, und der Professoren als Grundrechtsträger, ist bei Entscheidungen in Universitäten nach den Reformen allerdings nicht mehr geregelt. In den rund 15 Jahren nach den Reformen haben sich jedoch Handlungen, Strukturen und Routinen der Entscheidungsfindung zwischen den beiden Akteuren in den Universitäten gefestigt, deren zugrundeliegenden konkreten und bewussten Handlungen aufzudecken sind.

Vor diesem Hintergrund ist das Ziel der Arbeit, die Entscheidungsstrukturen in deutschen Universitäten nach den Hochschulreformen zu analysieren.

*Strategien und Governance deutscher Universitäten: Erschließung von Erfolgspotenzialen im quasi marktlichen Wettbewerb (Arbeitstitel) – José Manuel Pereira*

Durch eine tiefgreifende Transformation in den letzten beiden Jahrzehnten haben Universitäten einen mehr oder weniger großen Schritt in Richtung einer Organisation gemacht. Inzwischen werden Universitäten als Gesamtorganisationen seitens ihrer Anspruchsgruppen wie Politik und Gesellschaft, u. a. im Rahmen der leistungsorientierten Mittelvergabe oder Hochschulrankings, adressiert und bewertet bzw. verglichen. Nicht zuletzt dadurch wurde die Jahrhunderte währende Gleichheit der Universitäten aufgehoben und ein Wettbewerb auf organisationaler Ebene initiiert, bei dem die Erreichung gesamtorganisatorischer Ziele für alle Universitäten von hoher Bedeutung ist und die Mitarbeiter der Universität – besonders die Wissenschaftler – gefordert sind, Leistungen zu erbringen, die zur Zielerreichung führen.

Um als Organisation Ziele zu erreichen, sind Strategien und die Gewährleistung kollektiver Handlungsfähigkeit notwendig, die zu den Aufgaben des Managements zählen. Universitätsleitungen stehen damit zum ersten Mal in der langen Entwicklungsgeschichte der Universitäten vor der Herausforderung, ihre Organisationen aktiv im Wettbewerb zu positionieren. Dabei rücken Entscheidungen in den Blick, die auf die Erschließung von Erfolgspotenzialen ausgerichtet sind. Der Wettbewerb zwischen Universitäten unterliegt zwar nicht, von Randerscheinungen

im Rahmen der sog. dritten Mission, z. B. Weiterbildungsangeboten, abgesehen, einer marktlichen Logik wie in Unternehmen, jedoch gibt es durchaus Wettbewerb, bei dem man sich an Konkurrenten und extern festgelegten Rahmenbedingungen orientiert. Damit steht der Übertragung strategischen Gedankenguts nicht grundsätzlich etwas im Wege. Man kann und soll etwas von Unternehmen lernen, allerdings mit einem Bewusstsein für Differenzen zwischen Unternehmen und Universitäten und Anpassungsnotwendigkeiten aufgrund von Besonderheiten der Organisation sowie der Wettbewerbssituation.

Vor diesem Hintergrund ist das Ziel der Forschungsbemühungen, Ansatzpunkte der Erschließung von Erfolgspotenzialen der Universität als Gesamtorganisation im quasi-marktlichen Wettbewerb herauszuarbeiten.

*Atmosphären in Organisationen: Eine empirische Analyse (Arbeitstitel) – Anna Eifert*

Die Bedeutung der Arbeitsatmosphäre gelangt zunehmend in das Bewusstsein von Forschern und Praktikern. Umfragen zeigen, dass die Mehrzahl der Arbeitnehmer bei einem Jobwechsel vor allem auf eine gute Arbeitsatmosphäre achten und diese auch einem hohen Gehalt vorziehen. Weiter zeigen Forschungsergebnisse angenehme und kollegiale Arbeitsatmosphären als wesentlichen Einflussfaktor für die Arbeitsmotivation sowie für die Weiterempfehlungsbereitschaft des Arbeitgebers auf. Da Arbeitsatmosphären das organisationale Zusammenleben mitbestimmen und das Verhalten der Organisationsmitglieder wesentlich beeinflussen, wird es für Führungskräfte unausweichlich, sich mit der Arbeitsatmosphäre auseinanderzusetzen.

Um mit Arbeitsatmosphären umgehen und sie gezielt beeinflussen zu können, ist es notwendig, ihre Facetten und Formen zu verstehen. Bis dato fehlen in der Forschung trotz ihrer hohen praktischen Relevanz nennenswerte Versuche, Arbeitsatmosphären zu erfassen. In der Literatur wird lediglich zwischen guten und schlechten Atmosphären differenziert; was hierunter verstanden wird, wie sie sich in Organisationen präsentieren und was sie konstituiert, ist jedoch fraglich.

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel des Dissertationsprojekts, die Formen von Atmosphären in Organisationen näher zu untersuchen.

### 3.3 Abgeschlossene Habilitation

Am 9.2.2022 hat die Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der FernUniversität unter dem Rektorat von Frau Prof. Dr. Ada Pellert und unter dem Dekanat von Herrn Univ.-Prof. Dr. Gerrit Brösel Herrn PD Dr. Christian Julmi die *Venia Legendi für das Fachgebiet „Betriebswirtschaftslehre“* verliehen.



Univ.-Prof. Dr. Gerrit Brösel mit Herrn PD Dr. Christian Julmi

Das Habilitationskolloquium – die „mündliche Habilitationsleistung“ – fand am 26.1.2022 statt. Thema des wissenschaftlichen Vortrags

und der anschließenden wissenschaftlichen Diskussion war *„Illegitime Aufgaben als Mediator zwischen ethischer Führung und Burnout aus Sicht des akademischen Mittelbaus“*. Das Ziel des Vortrags bestand darin zu untersuchen, inwiefern der in der Forschung bekannte negative Zusammenhang zwischen ethischer Führung und Burn-out von der Wahrnehmung illegitimer Aufgaben mediiert wird. Methodisch folgte die Untersuchung einem quantitativen Forschungsansatz mit einem Strukturgleichungsmodell. Thema der studiengangbezogenen Lehrveranstaltung war *„Die ressourcenorientierte Sicht des strategischen Managements“*, die in Abgrenzung zur marktorientierten Sicht kritisch beleuchtet wurde.

Die kumulative Habilitationsschrift – die „schriftliche Habilitationsleistung“ – wurde im August 2021 an der Fakultät eingereicht. Sie trägt den Titel *„Entscheidungen unter Mehrdeutigkeit“* und widmet sich der theoretischen Frage, inwiefern die Mehrdeutigkeit als konstitutives Merkmal (vieler) betriebswirtschaftlicher Entscheidungen anzusehen ist.

Strukturell besteht die kumulative Habilitationsschrift aus einer Einleitung, fünf referierten Publikationen in Alleinautorenschaft sowie einem (kurzen) Epilog.

Die ersten beiden referierten Publikationen widmen sich den wissenschaftstheoretischen Implikationen mehrdeutiger Entscheidungssituationen. Im Kern zeigen sie auf, dass sich die Mehrdeutigkeit nicht in dominante Paradigmen der Betriebswirtschaftslehre einordnen lässt, sondern eines methodenpluralen Zugangs bedarf, der das geisteswissenschaftliche Verstehen als Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre anerkennt und dessen praktische Relevanz für Entscheidungen würdigt. Der erste Artikel zeigt zunächst in einem systematischen Literaturre-

view, dass sich eine flächendeckende Verengung der heutigen Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre auf ein naturwissenschaftliches Forschungsideal feststellen lässt. Während der Beitrag erste Anknüpfungspunkte einer wissenschaftstheoretischen Revision skizziert, arbeitet dann der zweite Beitrag systematisch die praktische Relevanz der geisteswissenschaftlichen Methodologie des Verstehens für die Betriebswirtschaftslehre heraus.

Im Anschluss setzt sich die kumulative Habilitationsschrift kritisch mit der Forschung zur Effektivität intuitiver Entscheidungen auseinander und schlägt eine Rekonzeptionalisierung vor, die die Mehrdeutigkeit als wesentliches Merkmal zur Bestimmung der situativen Stimmigkeit einer intuitiven Herangehensweise herausarbeitet. Ausgangspunkt der dritten referierten Publikation ist eine kritische Bewertung gängiger Ansätze zur Beurteilung der Effektivität intuitiver Entscheidungen, die Intuition entweder nicht hinreichend von der Analyse unterscheiden oder sich auf die Betrachtung eindeutiger Entscheidungssituationen beschränken. Von dieser Kritik ausgehend schlägt der Beitrag vor, bei der Beurteilung der Effektivität intuitiver Entscheidungen die Mehrdeutigkeit in den Mittelpunkt zu stellen. Daran anknüpfend stellt die vierte referierte Publikation Überlegungen an, wie sich die – von Christian Julmi, Florian Lindner und Ewald Scherm entwickelte – FIRSt-Matrix als Controlling-Instrument zur Prüfung der Stimmigkeit einer intuitiven Herangehensweise in Abhängigkeit spezifischer Situationsmerkmale in der Praxis nutzen lässt.

Schließlich betrachtet die kumulative Habilitationsschrift Entscheidungssituationen, die zwar einen hohen Grad der Mehrdeutigkeit aufweisen, dem Entscheider oder der Entscheiderin gleichzeitig aber nur einen geringen oder überhaupt keinen Handlungsspielraum lassen. Eine

effektive Bewältigung der Entscheidungssituation ist in solchen Konstellationen nicht möglich. Die „Sowohl-als-auch“ Logik der Mehrdeutigkeit wandelt sich dann in eine „Weder-noch“ Logik. Vor diesem Hintergrund diskutiert die fünfte referierte Publikation unethische Praktiken, die es Führungskräften erlaubt, derartige Entscheidungssituationen absichtlich mit Hilfe sogenannter Double-Bind-Rhetorik zu erzeugen, um Macht auszuüben. In Double-Bind-Situationen sind die Geführten in einer Paradoxie gefangen: Sie haben keine Möglichkeit, das Richtige zu tun, können von ihren Führungskräften aber stets für das Falsche verantwortlich gemacht werden. Um das Bewusstsein für diese ‚dunkle Seite der paradoxen Führung‘ zu schärfen, entwickelt der Beitrag eine Typologie von Double-Bind-Situationen in Organisationen und erörtert diese im Rahmen des in die Diskussion eingeführten Konzepts der ‚paradoxischen Führung‘.

Die Artikel im Überblick:

Artikel 1: Julmi, Christian: „Nun sag, wie hast du's mit den Geisteswissenschaften?“ Ein Review wissenschaftstheoretischer Grundlagen deutschsprachiger Lehrbücher der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 72 (1/2020), S. 95-120

Artikel 2: Julmi, Christian: Wider den Methodenmonismus. Die Praxisrelevanz des Verstehens in der Betriebswirtschaftslehre, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 98 (6/2020), S. 652-674

Artikel 3: Julmi, Christian: When rational decision-making becomes irrational. A critical assessment and re-conceptualization of intuition effectiveness, in: Business Research 12 (1/2019), S. 291-314

Artikel 4: Julmi, Christian: Management jenseits der Rationalität. Intuitive Entscheidungen und deren Reflexion mit der FIRSt-Matrix, in: Controlling 30 (3/2018), S. 39-46

Artikel 5: Julmi, Christian: Crazy, stupid, disobedience. The dark side of paradoxical leadership, in: Leadership 17 (6/2022), S. 631-653

### 3.4 Inszenierungen und Paradoxien des universitären Managements

Nach der Jahrtausendwende haben Reformen den deutschen Universitäten ein Management gebracht, das die Gesetzgeber und verschiedene Protagonisten als zeitgemäß und geeignet ansahen. Es sollte die seit den 1970er Jahren durch die Partizipation aller Hochschulgruppen geprägten Universitäten entfesseln, sie effektiver und effizienter werden zu lassen. Dabei folgte man dem Leitbild des New Public Management, einem wenig erfolgreichen Modell der Reform öffentlicher Verwaltungen der 1980er-Jahre.

Bei weitem 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 Selbstreflexionsfähigkeit. 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. In der Vergangenheit sind Beiträge zu der Inszenierung der Rektor\*innen- bzw. Hochschulmanager\*innen-Rankings, den deutlichen Divergenzen des Managements in

Unternehmen und Hochschulen sowie dem Vermessen der Hochschulen und dessen Folgen erschienen.

Dieses Jahr betrachtete ich zunächst das Phänomen, dass die Autonomie der Hochschulen nicht ohne weiteres zu Autonomie und Partizipation in den Hochschulen führt. Dann folgten fünf Thesen, warum Hochschulmanagement aus der Zeit gefallen ist, sowie vier Gründe, warum hierarchische Steuerung in deutschen Universitäten möglich ist, und Überlegungen, wie man dieser Fehlentwicklung begegnen könnte.

### 3.5 Drittmittelprojekte

*Projekt zur Implementierung eines lehr- und lernfördernden Schulklimas (PILLS)*

Mit der Richtlinie zur Förderung von Forschung zu „Veränderungsprozessen in Bildungseinrichtungen und hierauf bezogener Maßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung“ im Rahmenprogramm empirische Bildungsforschung hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Bundesanzeiger vom 4.8.2021) Forscher\*innen dazu aufgerufen, Projektanträge einzureichen mit dem Ziel, „nachhaltig wirksame Gestaltungskonzepte für Maßnahmen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in Bildungseinrichtungen zu entwickeln, die für die Umsetzung in der Fläche geeignet sind“.

PD Christian Julmi von unserem Lehrstuhl hat gemeinsam mit Prof. Dr. Barbara Wolf von der Kolping Hochschule Gesundheit und Soziales Köln (Projektleitung) eine Projektskizze für ein Verbundprojekt mit dem Titel „Projekt zur Implementierung eines lehr- und lernfördernden Schulklimas (PILLS)“ eingereicht.

Ausgangspunkt des eingereichten Projekts ist die Feststellung, dass trotz der unbestreitbaren Relevanz atmosphärischer Gegebenheiten in Schulen in der Praxis bislang keine Ansätze existieren, das Schulklima systematisch zu erheben, zu gestalten und zu reflektieren. Die Antragstellenden haben diesbezüglich einen „Index für das Schulklima“ entwickelt, auf dessen Basis das Projekt auf eine Veränderung von Strukturen, Prozessen und Verhaltensweisen sowie damit verbunden auf eine Verbesserung der Qualität von Bildungsprozessen, der Zusammenarbeit und des sozialen Klimas an einer Partnerschule zielt. Auf der Grundlage dieses Instruments der Qualitäts- und Organisationsentwicklung soll der Ist-Zustand des Schulklimas mittels einer quantitativen Vollerhebung und qualitativen, leitfadengestützten Interviews auf verschiedenen Aggregationsebenen erhoben und gleichzeitig ein gewünschter Sollzustand formuliert werden. Dabei sollen die Perspektiven aller am pädagogischen Prozess Beteiligten kontinuierlich und partizipativ eingebunden und im Rahmen eines Change Managements und unter besonderer Berücksichtigung geeigneter ‚Change Agents‘ praktisch umgesetzt werden. Neben der nachhaltigen Verbesserung des Schulklimas der Partnerschule zielt das Projekt auf die Veröffentlichung eines umfassenden „Index für das Schulklima“ für Schulen im Allgemeinen sowie auf Fortbildungen zu und die Veröffentlichung von didaktischen Methoden zur Förderung atmosphärischer Kompetenz in der Schulpraxis.

Die geplante Projektlaufzeit beträgt 36 Monate, die geschätzten beantragten Gesamtausgaben belaufen sich auf 426.074,00 Euro. Die Entscheidung über die Förderung des Verbundprojekts steht zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des Tätigkeitsberichts noch aus.

### *Spaltende und integrierende Atmosphären (SpinAt)*

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat auf Grundlage der Richtlinie zur Förderung von Projekten zum Thema „Gesellschaftliche Auswirkungen der Corona-Pandemie – Forschung für Integration, Teilhabe und Erneuerung“ (Bundesanzeiger vom 12.03.2021) Forscher\*innen dazu aufgerufen, Projektanträge zur Erforschung der langfristigen gesellschaftlichen Auswirkungen der Corona-Krise und den damit verbundenen Herausforderungen einzureichen.

Im Rahmen dieser Ausschreibung hatten PD Christian Julmi von unserem Lehrstuhl, Prof. Dr. Robert Gugutzer von der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt (Projektleitung) und Prof. Dr. Barbara Wolf von der Kolping Hochschule Gesundheit und Soziales Köln eine Projektskizze für ein Verbundprojekt mit dem Titel „Spaltende und integrierende Atmosphären (SpinAt). Eine empirische Untersuchung zur Macht kollektiver Gefühle in der Corona-Pandemie“ eingereicht.

Das intendierte Projekt ging von der Beobachtung aus, dass die Corona-Pandemie in Deutschland bei den Menschen starke Gefühle (Ärger, Wut, Empörung, Einsamkeit, Verzweiflung, Neid, Hoffnung etc.) ausgelöst hat, die zu sozialen Spaltungen, aber auch zu sozialen Vergemeinschaftungen geführt haben. Vor diesem Hintergrund lautete die forschungsleitende Fragestellung des Projekts: Auf welche Weise hat die Corona-Pandemie in Deutschland zum Entstehen von sozial segregierenden und integrierenden Atmosphären geführt? Theoretische Grundlage war zum einen die Neue Phänomenologie, der zufolge Gefühle „machtvoll ergreifende Atmosphären“ sind, zum anderen die Neophänomenologische Soziologie, die At-

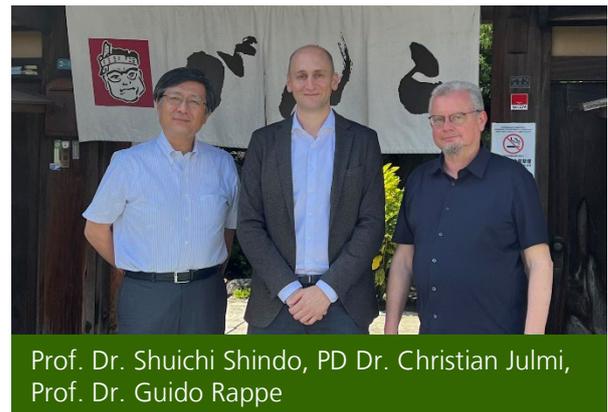
mosphären ausgehend von gemeinsamen Situationen analysiert. Darauf gestützt fokussierte die angedachte empirische Untersuchung segregierende und integrierende Atmosphären auf der gesellschaftlichen Makro-, Meso- und Mikroebene und verteilte diese auf drei Teilprojekte, die an den drei Standorten der Antragstellenden durchgeführt werden sollten: Politik und Medien, Krankenhäuser und Pflegeheime, Familie und Freundschaften. Erkenntnisziel der empirischen Studie war es zu verstehen, wie in kürzester Zeit eine ganze Gesellschaft so sehr atmosphärisch ergriffen werden konnte, dass es zu den vielfältigen sozialen Spaltungen kam. Damit verbunden war die Beantwortung der Frage, inwiefern die sozial segregierenden Atmosphären die Entwicklung der deutschen Gesellschaft langfristig prägen könnten und was es bräuchte, dies zu verhindern. In diesem Sinne sollten aus den wissenschaftlichen Ergebnissen Maßnahmen zur Prävention und Abschwächung atmosphärenbedingter Spaltungsprozesse wie auch zur Förderung von Atmosphären der Integration abgeleitet werden, die es in Zukunft ermöglichen, atmosphärisch aufgeladene gesellschaftliche Krisen besser als die Corona-Pandemie zu bewältigen.

Die geplante Projektlaufzeit betrug 36 Monate, die geschätzten beantragten Gesamtausgaben beliefen sich auf 674.590,52 Euro. Beim Projektträger gingen insgesamt 438 Skizzen ein. Mit der Mitteilung vom 21. Januar 2022 wurde die Projektskizze „SpinAt“ leider nicht für eine Förderung ausgewählt.

### 3.6 Forschungsaufenthalt

*Forschungsprojekt „EpiAt – Epistemologies of Atmospheres“*

Die Beschäftigung mit dem Forschungsgegenstand der Atmosphären hat sich in der Management- und Organisationsforschung erst in den letzten zehn Jahren entwickelt, kann inzwischen aber als etabliert gelten. Aufgrund der schwierigen Operationalisierbarkeit von Atmosphären hat sich allerdings noch kein einheitlicher wissenschaftstheoretischer Zugang zur Untersuchung von Atmosphären herausgebildet. Vor diesem Hintergrund war das Ziel der interdisziplinären Zusammenarbeit zwischen PD Dr. Christian Julmi, FernUniversität in Hagen, und Prof. Dr. Guido Rappe, Universität Osaka, einen gemeinsamen Aufsatz zur „Epistemologie der Atmosphären“ zu erarbeiten. Es ging dabei darum, in einem gemeinsamen Projekt die Möglichkeiten und Grenzen der Zugänge zu Atmosphären in der Forschung erkenntnistheoretisch aufzuweisen und entsprechend weiter auszubauen. Zu diesem Zweck reiste Christian Julmi für einen Forschungsaufenthalt nach Osaka, Japan.



Prof. Dr. Shuichi Shindo, PD Dr. Christian Julmi,  
Prof. Dr. Guido Rappe

Der Forschungsaufenthalt fand vom 11.05.2022 bis zum 27.06.2022 statt und war im Wesentlichen von der gemeinsamen Arbeit an dem Forschungsartikel geprägt. Dies beinhaltete neben dem Schreiben im Team auch die Auseinander-

setzung mit Texten und umfangreiche Diskussionen mit den erkenntnistheoretischen Implikationen des Aufsatzes. Für die Arbeit am Rechner stellte die Universität Osaka Christian Julmi einen Arbeitsplatz auf dem Minoh Campus in Osaka zur Verfügung. Darüber hinaus leitete Guido Rappe jeden Donnerstag von 16.50 Uhr bis 18.20 Uhr ein Seminar zu Atmosphären mit Studierenden der Universität Osaka, das Christian Julmi als Co-Referent begleitete und mitgestaltete. Nicht zuletzt fand ein anregender und nachhaltiger Austausch mit Forscher\*innen aus Japan statt. Hierbei sind insbesondere die Treffen mit Prof. Dr. Shuichi Shindo (Vice President of General Education sowie Director of Center for Education in Liberal Arts and Sciences) von der Universität in Osaka hervorzuheben, die sich zu einem anregenden Forschungsaustausch sowie zu einer Grundlage weiterer potenzieller Zusammenarbeit entwickelten.

Das Forschungsprojekt wurde durch Forschungsfördermittel der Dezentralen Forschungsförderung 2022-2023 der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft an der FernUniversität in Hagen finanziert.

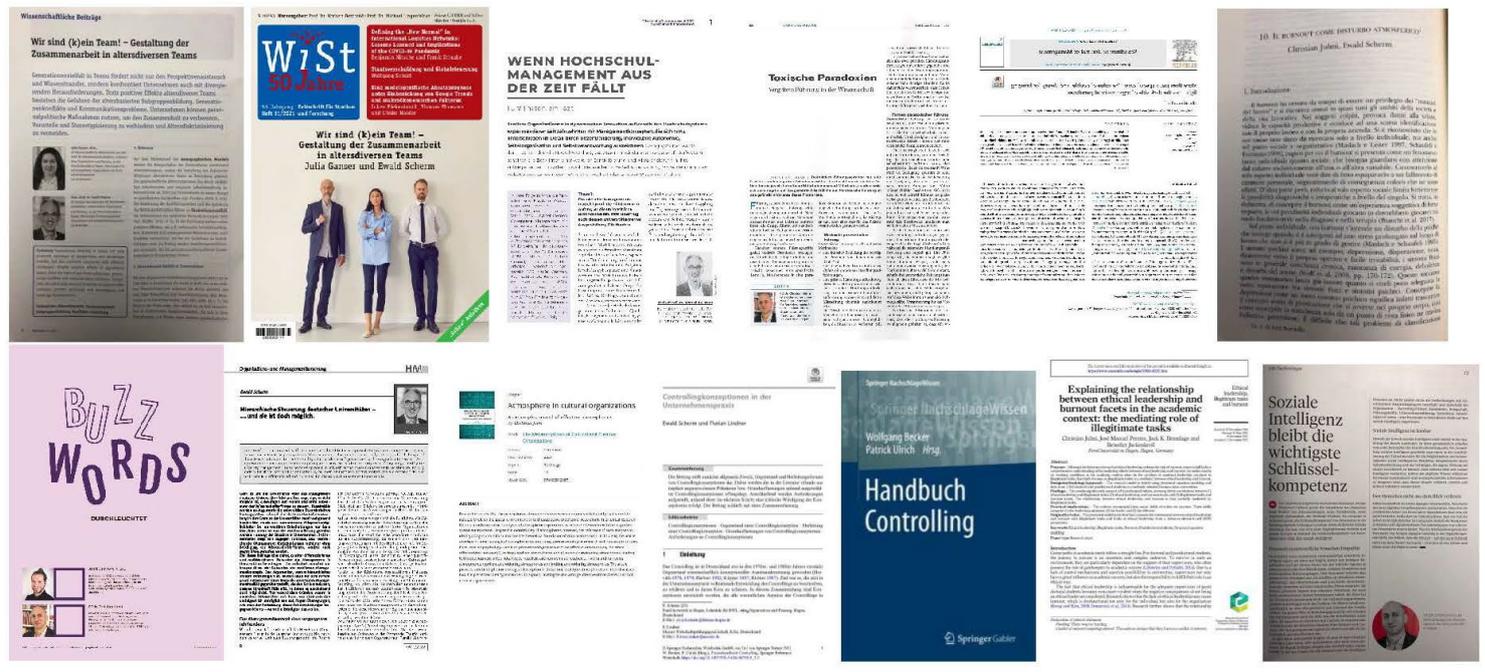


PD Dr. Christian Julmi mit Studierenden der Universität Osaka im Atmosphären-Seminar

Universität Kiew, benannt nach Vadym Hetman. Ihre Lehr- und Forschungsschwerpunkte sind Unternehmensführung, Krisenmanagement, Change Management und Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Während des Gastaufenthalts forscht Maryna Kuzhel zum Wertewandel in der Unternehmenskultur Ukrainischer Unternehmen infolge des Krieges. Inhaltlich ist ihre Forschung im Bereich „Management und Unternehmensführung“ angesiedelt und soll die Folgen des Krieges aus ukrainisch wissenschaftlicher Sicht näher beleuchten. Der Schwerpunkt der Forschung bezieht sich auf Werte als primäre Grundlage für das Management, aus denen sich die Vision, Mission, Strategie und Taktik ukrainischer Unternehmen ableiten. Dabei werden nicht nur die Veränderungen innerhalb der Ukraine betrachtet, sondern auch der Einfluss auf Kooperationen mit Europäischen Unternehmen. Ferner werden Entscheidungen, die zum Ausbruch des Krieges beigetragen haben, analysiert. Daraus abgeleitet werden Perspektiven und Chancen für Management und Unternehmen entwickelt, die sich aus der Krise ergeben können.

### 3.7 Gastwissenschaftlerin

Prof. Dr. Maryna Kuzhel ist seit Juli und noch bis Dezember 2022 unter der fachlichen Betreuung von PD Dr. Christian Julmi Gastwissenschaftlerin am Lehrstuhl. Sie ist Dozentin und Professorin an der Fakultät für Management der Nationalen



## 4 Publikationen und Vorträge

### 4.1 Publikationen

**Dammert, Jakob/Julmi, Christian:** Paradoxe Führung, in: *People & Work* 2 (6/2022), S. 72-74

**Ganser, Julia/Scherm, Ewald:** Wir sind (k)ein Team! – Gestaltung der Zusammenarbeit in altersdiversen Teams, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 50 (11/2021), S. 4-9

**Julmi, Christian:** Atmosphere in cultural organisations. A circumplex model of affective atmospheres, in: De Molli, Federica/Vecco, Marilena (Hrsg.): *The metamorphosis of cultural and creative organizations. Exploring change from a spatial perspective*, New York 2022, S. 13-26, DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003134671-3>

**Julmi, Christian:** More than just a special case. The value of double bind theory for bringing light into the dark side of organizational paradoxes, in: *Scandinavian Journal of Management* 38 (2/2022), S. 101198  
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2022.101198>

**Julmi, Christian:** Pro und Contra Digitale Kompetenzen: Soziale Intelligenz bleibt die wichtigste Schlüsselkompetenz, in: Personalmagazin 24 (6/2022), S. 73

**Julmi, Christian:** Toxische Paradoxien. Vergiftete Führung in der Wissenschaft, in: Forschung & Lehre 29 (8/2022), S. 628-629

**Julmi, Christian/Pereira, José Manuel/Bramlage, Jack K./Jackenkroll, Benedict:** Explaining the relationship between ethical leadership and burnout facets in the academic context: the mediating role of illegitimate tasks, in: International Journal of Organization Theory & Behavior 25 (1+2/2022), S. 39-55

**Julmi, Christian/Scherm, Ewald:** Il burnout come disturbo atmosferico, in: Francesetti, Gianni/Griffero, Tonino (Hrsg.): Psicopatologia e atmosfere. Prima del soggetto e del mondo, Rom 2022, S. 204-225

**Scherm, Ewald:** Führt Autonomie zu agilen Hochschulen? In: Hochschulmanagement 16 (3/2021), S. 90-96

**Scherm, Ewald:** Wenn Hochschulmanagement aus der Zeit fällt, in: [wissenschaftsmanagement.de](https://www.wissenschaftsmanagement.de), 18.08.2022

**Scherm, Ewald:** Hierarchische Steuerung deutscher Universitäten – ... und sie ist doch möglich, in: Hochschulmanagement 17 (1+2/2022), S. 27-35

**Scherm, Ewald/Lindner, Florian:** [Controlling-Konzeptionen in der Unternehmenspraxis](#), in: Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (Hrsg.): Handbuch Controlling, 2. Aufl., Wiesbaden 2021, S. 45-64

## 4.2 Vorträge

**Julmi, Christian:** Linking types of ethical problems with analysis and intuition effectiveness, The 82nd Annual Meeting of the Academy of Management, Seattle, 05.08.2022 (virtuell)

**Julmi, Christian:** Intuition, equivocality and decision making effectiveness, The 82nd Annual Meeting of the Academy of Management, Seattle, 05.08.2022 (virtuell)

**Julmi, Christian:** Affektive Kommunikationsdynamiken als Treiber polarisierender Atmosphären – und als Ansatzpunkt ihrer Entschärfung, 41. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, Bielefeld, 28.09.2022



**Eifert, Anna/Julmi, Christian:** German affective norms for atmospheres, Herbstworkshop der wissenschaftlichen Kommission Personal, Berlin, 29.09.2022



## 5 Weiterbildung

Ewald Scherm ist Gesellschafter des IWW – Institut für Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Weiterbildung GmbH – an der FernUniversität in Hagen; er vertritt im Rahmen verschiedener Weiterbildungsprogramme die Fächer Unternehmensführung und Personal, Personalmanagement, Strategisches Management, Internationales Management sowie Digitalisierung, Agilität und organisationaler Wandel. 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 war im Wintersemester noch Mitglied des Fakultätsrats der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft und der Senatskommission für Satzungen und Ordnungen sowie Mitglied der Berufungskommission für die W3-Professur „Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Gestaltung soziotechnischer Informationssysteme“.

Christian Julmi ist Ersatzmitglied des Fakultätsrats.

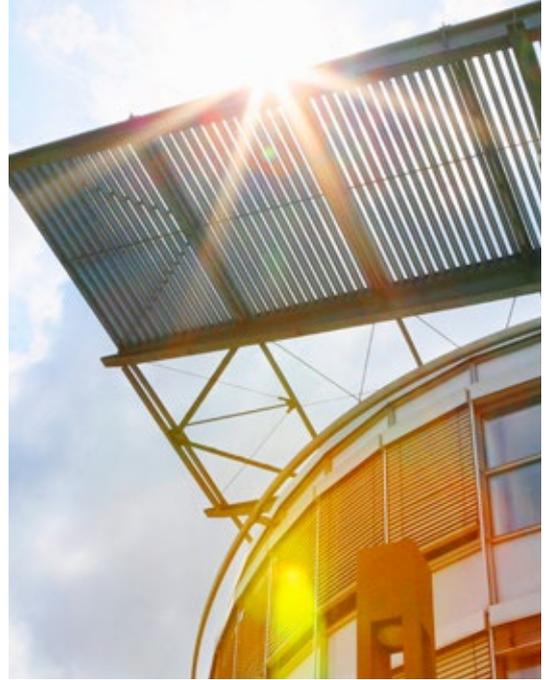
José Manuel Pereira ist Ersatzmitglied des Fakultätsrats und Mitglied des Promotionsausschusses.

Julia Ganser ist Ersatzmitglied des Fakultätsrats.

## 7 Schlusswort/Ausblick

Da meine Frau nach längerer schwerer Krankheit im Frühjahr verstarb, war meine Mitarbeit am Lehrstuhl das ganze Studienjahr nicht so, wie sie hätte sein sollen. Trotzdem lief der Lehrstuhlbetrieb wie üblich. Dafür danke ich allen, ohne jemanden besonders hervorzuheben.

Ewald Scherm



Fotos Umschlag: Hardy Welsch

Fakultät für  
**Wirtschafts-  
wissenschaft**