



# TÄTIGKEITSBERICHT

Studienjahr  
2019/2020

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\*

Von dem vergangenen Studienjahr wird vor allem das erste Corona-(Sommer-)Semester in Erinnerung bleiben, auch wenn SARS-CoV-2 in unserem Studienbetrieb nicht so große Probleme aufwirft wie an Präsenzuniversitäten. In der Fakultät wurden die Präsenzseminare durch vorübergehende(?) digitale (Not-)Lösungen ersetzt, die Klausurkampagnen konnten dagegen – mit hohem Aufwand – fast normal durchgeführt werden.

\*\*\*

Auf Universitätsebene blicken wir auf das erste Jahr mit der neuen Kanzlerin zurück. Erfolge sind sichtbar: Mich freut vor allem, dass die unzähligen Flyer, Broschüren usw. verschwunden sind. Andere mögen sich an den Blumenwiesen und Bienen(stöcken) erfreuen. [REDACTED]

Natürlich haben wir uns auch alle gefreut, dass unsere Rektorin, „diese Power-Frau an der Spitze der FernUniversität“, von dem Frauennetzwerk Zonta International mit dem Jubiläumspreis ausgezeichnet wurde.<sup>1</sup>

[REDACTED]

[REDACTED]

<sup>1</sup> FernUni, Aktuelles, 03.03.2020  
\*Die Rektorin hat mich gebeten, die Kritik am Rektorat nicht der allgemeinen Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

\*\*\*

Auch wir haben dieses Jahr Homeoffice geprobt, sind aber bald wieder in einen Wechselschichtbetrieb übergegangen, der die Einarbeitung der neuen Mitarbeiter\*innen ermöglicht. Unsere Korrektur- und Betreuungsleistungen lagen auf dem üblichen Niveau (567 Klausuren, 55 Seminararbeiten und 44 Abschlussarbeiten), die Publikationen eher etwas darunter. Auch die Überarbeitung des Moduls Organisation ist noch nicht abgeschlossen, jedoch ein Ende in Sicht.

Die personellen Veränderungen waren beträchtlich. Johanna Hellermann brauchte nur ein paar Monate, um zu erkennen, dass sie wieder in die Unternehmenspraxis wollte, [REDACTED]. Roman Vassilevski schied geplant aus. Anna Eifert, Maike Freimuth und Nico Schwarzbach kamen neu zu uns.

Ewald Scherm

[REDACTED]

[REDACTED]

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	1
1 Personalbestand/-bewegung.....	4
2 Lehre .....	7
2.1 Kursangebot.....	7
2.2 Kursbelegungen und Klausuren .....	8
2.3 Klausurkolloquien.....	9
2.4 Präsenzveranstaltungen .....	12
2.4.1 Seminare .....	12
2.4.2 Doktoranden-/Habilitationseminare.....	14
2.5 Abschlussarbeiten .....	14
3 Forschung.....	16
3.1 KongU-Projekt.....	16
3.2 Promotions- und Habilitationsprojekte .....	17
3.3 Inszenierungen und Paradoxien des universitären Managements.....	20
4 Publikationen und Vorträge .....	21
4.1 Publikationen .....	21
4.2 Vorträge.....	22
5 Weiterbildung.....	23
6 Universitäre Selbstverwaltung .....	23
7 Schlusswort/Ausblick.....	24

# 1 Personalbestand/-bewegung

Im Studienjahr 2019/2020 beschäftigte der Lehrstuhl 12 Mitarbeiter\*innen.



## **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 Fern-Universität in Hagen seit WS 1995/96 Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insb. Organisation und Planung in Hagen.



## **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.



## **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". Seit Juni 2015 Habilitand und akademischer Rat a. Z. am Lehrstuhl.



## **Dr. Benedict Jackenkroll**

geb. Baucks, Studium der Wirtschaftswissenschaften an der TU Dortmund mit den Schwerpunkten Human Resource Management und Unternehmensführung. Von Juli 2014 bis August 2020 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl, 2018 promoviert.

**José Manuel Pereira, M.A.**

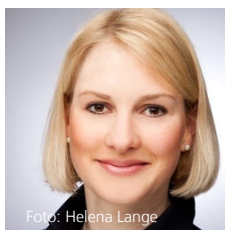
Von 2007-2010 duale Berufsausbildung zum Bachelor of Arts – Business Administration bei der Demag Cranes & Components GmbH in Kooperation mit der Hessischen Berufsakademie. Von 2011 bis 2013 Masterstudium der Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Marktmanagement, Management und Organisation an der Hochschule in Bochum. Seit Januar 2016 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl.

**Jack Bramlage, M.Sc.**

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

**Julia Ganser, M.Sc.**

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

**Johanna Hellermann, M.Sc.**

Von 2010-2013 Berufsausbildung zur Industriekauffrau bei der Brauerei C. & A. Veltins. Von 2013-2016 Studium des European Business Programme an der Fachhochschule in Münster und der University of Portsmouth. Von 2016-2019 Masterstudium der Wirtschaftswissenschaften an der FernUniversität in Hagen. Begleitend hierzu bei der Brauerei C. & A. Veltins als Junior-Produktmanagerin beschäftigt. Von Januar 2020 bis August 2020 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl.

**Maike Freimuth, M.Sc.**

Von 2015-2019 Masterstudium der Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Organisation an der FernUniversität in Hagen. Seit August 2020 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl.

**Nico Schwarzbach, M.Sc.**

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

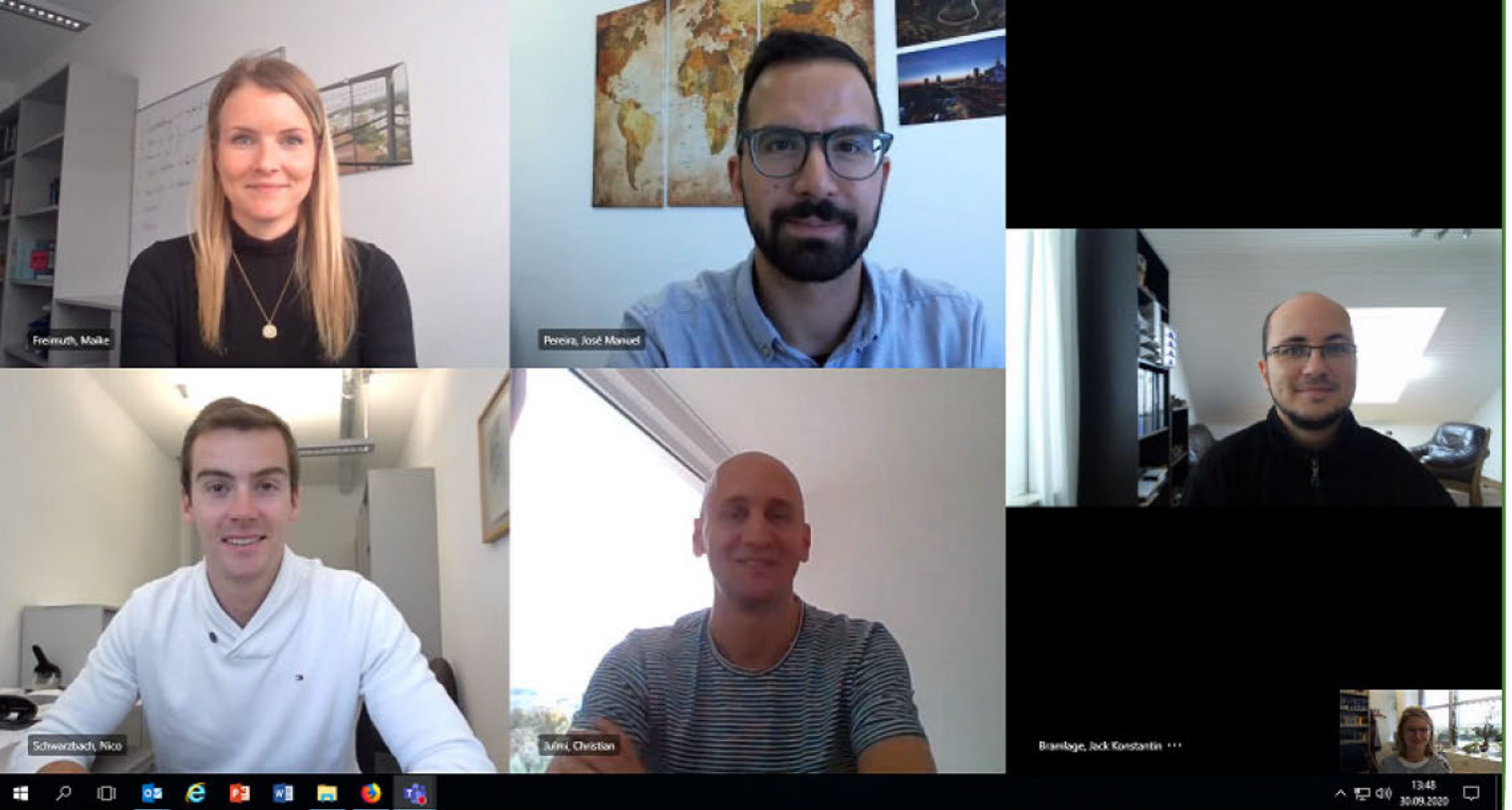
**Roman Vassilevski**

Seit 2015 Studium der Wirtschaftswissenschaften (Bachelor of Science) an der TU Dortmund. Als studentische Hilfskraft von Juni 2019 bis September 2020 am Lehrstuhl beschäftigt.

**Anna Eifert**

Von 2015-2018 Bachelorstudium der Wirtschaftswissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum mit den Schwerpunkten Management und Economics. Seit 2018 Masterstudium der Wirtschaftswissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum mit dem Schwerpunkt Management. Seit April 2020 als studentische Hilfskraft am Lehrstuhl beschäftigt.





## 2 Lehre

### 2.1 Kursangebot

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

Kurs	Titel	Betreuung
40610	Grundlagen der Unternehmensführung I	Bramlage/ Eifert
41661	Organisation I: Theorien der Organisation	Ganser
41662	Organisation II: Organisationsgestaltung	Ganser
41663	Organisation III: Organisationaler Wandel	Bramlage
41671	Planung I: Theoretische Grundlagen der Planung und des Controllings (bis WS 19/20)	Julmi
41672	Planung II: Strategieformulierung und Strategieimplementierung (bis WS 19/20)	Julmi
41673	Planung III: Instrumente der Planung und des Controllings (bis WS 19/20)	Julmi
41674	Strategisches Management (ab SS 20)	Julmi/ Freimuth

Kurs	Titel	Betreuung
42061	Internationales Management I: Grundlagen	Jackenkroll/ Pereira
42062	Internationales Management II: Planung und Organisation	Pereira
42063	Internationales Management III: Personal und Controlling	Jackenkroll/ Schwarzbach

## 2.2 Kursbelegungen und Klausuren

Die Kursbelegungen des Studienjahres verteilen sich im Grund- und Hauptstudium wie folgt:

Kurs	Kurs-Titel	Beleger	
		WS 19/20	SS 20
<b>Grundlagen der BWL</b>			
40610	Grundlagen der Unternehmensführung I	1.099	1.164
<b>Bachelormodule: Organisation und Planung</b>			
41661	Organisation I	213	193
41662	Organisation II	213	190
41663	Organisation III	209	187
41671	Planung I	216	---
41672	Planung II	216	---
41673	Planung III	214	---
41674	Strategisches Management	---	125
<b>Mastermodul: Internationales Management</b>			
42061	Internationales Management I	489	503
42062	Internationales Management II	483	493
41063	Internationales Management III	484	494
	<b>Gesamt</b>	<b>3.836</b>	<b>3.349</b>

Im Wintersemester 2019/2020 wurden in den Bachelormodulen Organisation und Planung 97 Klausuren, im Mastermodul Internationales Management 98 Klausuren und im Grundlagenmodul Unternehmensführung 156 Klausuren korrigiert; im

Sommersemester 2020 waren es in den Bachelormodulen Organisation und Strategisches Management 72, im Mastermodul 144 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:

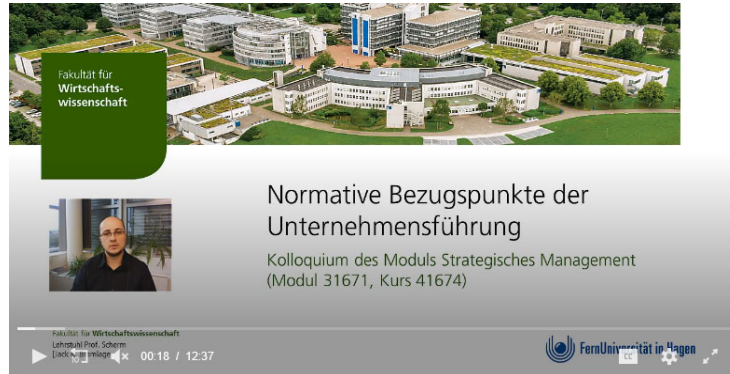
### Modul 31661

„Soziologischer Neoinstitutionalismus“ am 30.01.2020,  
Referentin: Julia Ganser



### Modul 31671

„Strategisches Management: Normative Bezugspunkte der Unternehmensführung“ am 30.01.2020,  
Referent: Jack Konstantin Bramlage



### Modul 32641

„Klausurhinweise und Beispielaufgaben“ am 31.01.2020,  
Referent: José Manuel Pereira



### Modul 31661

„Klausurhinweise und Beispielaufgaben“ am 21.07.2020,  
Referentin: Johanna Hellermann



## Modul 31671

„Affektive Einflüsse auf strategische Entscheidungen“ am  
03.08.2020,

Referent: Christian Julmi



Affektive Einflüsse auf strategische  
Entscheidungen

Examenskolloquium des Moduls  
Strategisches Management (31671)

Fakultät für Wirtschaftswissenschaft  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Marketing | 00:13 / 37:17

FernUniversität in Hagen

## Modul 32641

„Beispielklausur“ am 29.07.2020,

Referent: Benedict Jackenkroll



Beispielklausur

Kolloquium des Moduls  
Internationales Management: (32641)  
SS 2020

Fakultät für Wirtschaftswissenschaft  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Marketing | 11:06

FernUniversität in Hagen

## 2.4 Präsenzveranstaltungen

### 2.4.1 Seminare

Am 12. bis 14. Februar 2020 fand auf dem Campus der FernUniversität das Seminar **„Arbeit im digitalen Zeitalter“** statt. Dr. Benedict Jackenkroll leitete das Seminar, darüber hinaus betreuten Julia Ganser und Jack Bramlage die Studierenden. Insgesamt wurden 27 Seminararbeiten begutachtet. Die Zulassung zum Seminar erhielten 26 Studierende, von denen alle das Seminar erfolgreich abschlossen und einen Seminarschein bekamen. Im Mittelpunkt der Präsenzveranstaltung standen die grundlegenden Veränderungen der Arbeitswelt durch die voranschreitende Digitalisierung. Die mit diesen Veränderungen einhergehenden Herausforderungen, Chancen und Risiken wurden sowohl vor sozialen, politischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten als auch unter Bezug zu den aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen diskutiert.

In diesem Seminar wurde vor allem Wert auf eine interaktive Vermittlung der Inhalte gelegt sowie viel Raum für den gemeinsamen Erfahrungsaustausch gegeben. Nach einer allgemeinen Vorstellungsrunde, bei der jeder Studierende fünf Hashtags zu seiner Person aufschreiben und präsentieren sollte, startete das Seminar mit einer grundlegenden Einführung zur Digitalisierung im ersten thematischen Block. Im Anschluss rückten bei dem zweiten thematischen Block der digitale Arbeitsplatz und dessen Relevanz und Umsetzungshindernisse in den Fokus. Dem schlossen sich im dritten Block eine kritische Bewertung sowie eine Auseinandersetzung mit zentralen Umsetzungshindernissen flexibler Arbeitsmodelle an. Im vierten Block wurden die Ursachen, Auswirkungen und Bewältigungsmöglichkeiten von digitalem Stress näher betrachtet. In den Blöcken fünf, sechs und sieben wurden jeweils der Stand der

Diskussion zu den Themen digitale Kompetenzen, Digital Culture und Digital Leadership aufgearbeitet. Seinen Abschluss fand das Seminar im achten thematischen Block, in dem sich die Studierenden mit Gamification in der Arbeitswelt auseinandersetzten.

Die Evaluation des Seminars zeigte, dass das Seminar bei den Studierenden sehr gut ankam. Die Thematik des Seminars sowie Konzept und Aufbau der Veranstaltung wurden bei der abschließenden Evaluation im Durchschnitt mit der Note 1,3 oder besser bewertet. Bei den offenen Angaben wurden vor allem die angenehme Atmosphäre (16 Nennungen) sowie die Diskussionen (14 Nennungen) gelobt.



Seminar „Arbeit im digitalen Zeitalter“, Hagen, WS 2019/2020

Im Sommersemester 2020 fand das Seminar **„Schöne neue flexible Arbeitswelt!?“** vom 10.08. bis zum 12.08.20 erstmalig als virtuelle Onlineveranstaltung statt. Nach der Begutachtung von 28 Arbeiten haben wir uns gefreut, dass alle Studierenden an der Veranstaltung teilnehmen konnten. Das Seminar wurde von Dr. Benedict Jackenkroll geleitet. Betreut wurden die Studierenden neben dem Seminarleiter von Johanna Sophie Hellermann und José Manuel Pereira.

Im Mittelpunkt der Onlineveranstaltung standen Entwicklungen, die die Vorstellung von

„guter Arbeit“ als Ideal des Normalarbeitsverhältnisses in Frage stellen. Vorstellungen, die unter Schlagworten wie New Work, Future Work oder Arbeit 4.0 formuliert werden, lassen eine verstärkte Erosion des klassischen Normalarbeitsverhältnisses vermuten. Die propagierte Entwicklung wird überraschend positiv konnotiert. Flexibilisierung wird vielfach als eine Art Win-win-Situation gesehen, die zu unternehmerischem Handlungsspielraum einerseits und Freiheit, Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung der Mitarbeitenden andererseits führt. Vor diesem Hintergrund wurden zuerst Grundlagen der Flexibilisierung von Arbeit erarbeitet, um sich darauf aufbauend mit der Flexibilisierung der Instrumente des Personalmanagements und der Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse selbst, zu beschäftigen.

Die Seminartage starteten jeweils mit einer gegenseitigen Begrüßung und Vorstellungsrunde. Im ersten thematischen Block ging es darum, ein grundsätzliches Verständnis für die Flexibilisierung herzustellen und das Seminarthema in einen größeren Kontext einzuordnen. Danach wurden die Flexibilisierung der Arbeitszeit und die Flexibilisierung des Arbeitsortes behandelt. Besonders bei der Auseinandersetzung mit den jeweiligen Chancen und Risiken wurden Kontroversen deutlich. Im Anschluss ging es um die Flexibilisierung der Arbeitsvergütung. Dabei wurden zentrale Herausforderungen wie Bemessungsgrundlagen und -kriterien für Vergütungsentscheidungen beleuchtet, die durch neue Arbeitsweisen und Digitalisierung weiter gesteigert werden. Im nachfolgenden Themenbereich erfolgte eine Betrachtung der Flexibilisierung der Personalentwicklung. Verschiedene Ansätze wurden vorgestellt und Potenziale aufgezeigt. Im sechsten Themenbereich beschäftigten wir uns dann mit flexiblen, oft auch als atypisch bezeichneten Arbeitsverhältnissen. Im siebten und letzten Themenbereich stand die Flexibilisierung der Arbeit als Streitthema im

Mittelpunkt, wobei zentrale Akteure, Initiativen und Arenen der Auseinandersetzung diskutiert wurden.

Die Evaluation des Seminars zeigte, dass das Seminar sehr gut bei den Studierenden ankam. Sowohl das Konzept des Seminars als auch die Betreuung wurden bei der abschließenden Evaluation im Durchschnitt mit der Note 1,24 oder besser bewertet. Bei den offenen Angaben wurde die aktuelle Thematik des Seminars gelobt und ebenfalls die gute Atmosphäre sowie die Vermittlung neuer Kenntnisse wurden positiv bewertet.



## 2.4.2 Doktoranden-/Habilitationen-seminare

Auch im Studienjahr 2019/20 gab es wieder regelmäßig Doktoranden-/Habilitationenseminare, um den Doktorand\*innen/den Habilitanden die Möglichkeit zu geben, Problemstellung, Ziel und Aufbau ihrer Dissertationen/Habilitation vorzustellen und ausgewählte Probleme im Kollegenkreis zu diskutieren.

Sie fanden im Wintersemester (26.-27.11.19, 29.01.20, 25.03.20) sowie im Sommersemester (29.04.20) statt.

## 2.5 Abschlussarbeiten

Im Studienjahr 2019/20 wurden am Lehrstuhl 44 Abschlussarbeiten betreut. 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)

Der Einfluss der Identität auf die Arbeitsmotivation (Scherin mit Bramlage, 04.10.2019)

Entscheidungen unter Mehrdeutigkeit: ein Literaturüberblick (Scherin mit Julmi, 23.10.2019)

Coworking Spaces: Arbeitsform der Zukunft!? (Scherin mit Jackenkroll, 23.10.2019)

Mentoring-Programme in Organisationen: Bedeutung und Empfehlungen für die erfolgreiche Umsetzung (Scherin mit Jackenkroll, 06.11.2019)

Intrapreneurship – eine kritische Bestandsaufnahme (Scherin mit Pereira, 06.11.2019)

Der aktuelle Forschungsstand des Resource-based View (Scherin mit Jackenkroll, 06.11.2019)

Funktionale und dysfunktionale Effekte flexibler Arbeitszeiten (Scherin mit Bramlage, 08.11.2019)

Flexibilisierung der Arbeitswelt – Chancen und Risiken für Mitarbeiter (Scherin mit Bramlage, 14.11.2019)

Inpatriate-Management: Ausländische Fach- und Führungskräfte erfolgreich in deutschen Unternehmen integrieren (Scherin mit Pereira, 14.11.2019)

Organisationskultur und Organisationsklima: Wirkungsweisen und Gestaltbarkeit (Scherin mit Julmi, 14.11.2019)

Der soziologische Neo-Institutionalismus und seine Rolle im strategischen Management – eine kritische Bestandsaufnahme (Scherin mit Pereira, 03.12.2019)

Agile Unternehmen: Stand der Forschung und kritische Würdigung (Scherin mit Ganser, 22.01.2020)

Onboarding neuer Mitarbeitender: eine kritische Bewertung von personalwirtschaftlichen Maßnahmen (Scherin mit Ganser, 22.01.2020)

Berufliche Inklusion behinderter Menschen in Unternehmen: Chancen, Risiken und Gestaltungsmöglichkeiten (Scherin mit Ganser, 22.01.2020)

Steigerung der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern (Scherin mit Bramlage, 29.01.2020)

Förderung von Organizational Citizenship Behaviour: Stand der Diskussion (Scherin mit Jackenkroll, 30.01.2020)

Die Effektivität von Führungstrainings: Forschungsstand und Gestaltungsempfehlungen (Scherin mit Julmi, 03.02.2020)

Die Einsatzmöglichkeiten ästhetischer Methoden in Unternehmen (Scherin mit Julmi, 03.02.2020)



Führung in der digitalen Transformation: Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten (Scherer mit Julmi, 03.02.2020)

Nutzen von Open Innovation: Eine kritische Betrachtung (Scherer mit Jackenkroll, 11.02.2020)

Nutzen von Gamification in Unternehmen: Eine kritische Bewertung (Scherer mit Jackenkroll, 13.02.2020)

Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen: Ursachen und Handlungsempfehlungen (Scherer mit Ganser, 25.02.2020)

Inkubatoren: Potenziale, Typen, Förderung (Scherer mit Pereira, 27.02.2020)

Förderung der individuellen und organisationalen Resilienz (Scherer mit Bramlage, 12.03.2020)

Die Bedeutung des organisationalen Commitments für die Gesundheit von Mitarbeitern und dessen Beeinflussbarkeit (Scherer mit Jackenkroll, 31.03.2020)

Führungsstile im Kontext der atmosphärischen Führung (Scherer mit Julmi, 24.04.2020)

Intuition im Management: Auslaufmodell oder Schlüsselkompetenz der Zukunft? (Scherer mit Julmi, 24.04.2020)

Relevanz und Gestaltungsmöglichkeiten atmosphärischer Führung in Krankenhäusern (Scherer mit Julmi, 24.04.2020)

Abwehrmaßnahmen gegen Eindringen ausländischer Unternehmen in den Heimatmarkt (Scherer mit Pereira, 30.04.2020)

Coopetition: Zusammenhang von Kooperation und Wettbewerb (Scherer mit Pereira, 11.05.2020)

Zusammenarbeit in globalen virtuellen Teams: ein systematisches Literaturreview (Scherer mit Ganser, 18.05.2020)

Funktionale und dysfunktionale Effekte einer starken organisationalen Identität (Scherer mit Bramlage, 18.05.2020)

Die Bedeutung der Arbeitszufriedenheit für die Personalbindung und deren Beeinflussbarkeit (Scherer mit Jackenkroll, 29.05.2020)

Plattformbasierte Geschäftsmodelle: Chancen und Risiken (Scherer mit Pereira, 29.05.2020)

Nichtmarktstrategien – Kritische Auseinandersetzung und Stand der Forschung (Scherer mit Pereira, 08.06.2020)

Klassisches und agiles Projektmanagement: Gegenüberstellung und Eignung (Scherer mit Bramlage, 29.06.2020)

Altersdiversität in Unternehmen: eine kritische Würdigung des Forschungsstandes (Scherer mit Ganser, 09.07.2020)

Vertrauensarbeitszeit: Kritische Bewertung und Empfehlungen für die Umsetzung (Scherer mit Jackenkroll, 24.07.2020)

Erfolgswirkung und Einflussfaktoren der Ambidextrie (Scherer mit Hellermann, 10.08.2020)

Förderung transformationaler Führung in Organisationen: Stand der Diskussion (Scherer mit Jackenkroll, 10.08.2020)

Mobile Arbeit: eine kritische Bewertung aus Sicht der Mitarbeiter (Scherer mit Jackenkroll, 11.08.2020)

Der Einfluss von Social Media auf das Beschwerdemanagement (Scherer mit Pereira, 12.08.2020)

Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen (Scherer mit Hellermann, 12.08.2020)

Emotionen in organisationalen Veränderungsprozessen (Scherer mit Hellermann, 12.08.2020)

Reputation als Erfolgsfaktor des Unternehmens (Scherer mit Pereira, 22.09.2020)



## 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 wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen an deutschen Universitäten an Bedeutung. Trotz zunehmender Forschungs-

bemühungen sind die wissenschaftlichen Erkenntnisse über diese Beschäftigtengruppe bislang noch überschaubar. Ziel unserer Forschung ist 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 bereits auf mehreren Tagungen präsentiert. Dr. Christian Julmi und José Manuel Pereira haben bei der 17. Jahrestagung des Arbeitskrei-

ses Empirische Personal- und Organisationsforschung (AKempor) einen Vortrag mit dem Titel „Konsequenzen unzumutbarer Aufgaben bei wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen: Ein Pfadmodell“ in Hamburg gehalten. Die Tagung fand unter dem Titel „Wandel in den Standards Guter Arbeit – Chancen und Risiken für Unternehmen und Beschäftigte“ vom 26.09. bis zum 27.09.2019 in Hamburg statt. Der Vortrag widmete sich der Vorstellung eines Pfadmodells, das einen Erkenntnisbeitrag zu Konsequenzen unzumutbarer Aufgaben bei wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen leistet.

Darüber hinaus haben Dr. Benedict Jackenkroll und Dr. Christian Julmi am 11.12.2019 bei der jährlichen Konferenz der Society for Research into Higher Education (SRHE) in Newport (Wales) einen Vortrag präsentiert, dessen Titel “The relationship between ethical leadership, illegitimate tasks and burn-out facets of academic staff in German universities: A path analysis” lautete. Hierbei wurde ein Strukturgleichungsmodell vorgestellt, das differenzierte Erkenntnisse zum Zusammenhang zwischen ethischer Führung, illegitimen Aufgaben und Burnout bei wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen liefert. Hieran anknüpfend hat José Manuel Pereira bei dem Herbstworkshop der WK Personal 2020 am 18.09.2020 in Düsseldorf einen Vortrag mit dem Titel „Explaining the relationship between ethical leadership and burnout facets in the academic context: The mediating role of illegitimate tasks“ gehalten.

Im Zusammenhang mit den Vorträgen sind zudem mehrere wissenschaftliche Artikel entstanden, deren Veröffentlichungen für das kommende Studienjahr geplant sind.

## 3.2 Promotions- und Habilitationsprojekte

*Paradoxe Veränderungen des universitären Managements: Eine neoinstitutionalistische Analyse (Arbeitstitel) – Julia Ganser*

Im Rahmen der Hochschulreformen entwickelten sich Universitäten in den vergangenen Jahren zunehmend von einer organisierten Institution zu einer institutionalisierten Organisation. Hierfür wurde die Autonomie der Universitäten gegenüber dem Staat erhöht, damit sie unternehmerischer agieren und sich im Wettbewerb positionieren können. Seither ist die Steuerung der Universitäten durch die Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen, die Stärkung der Hierarchie und die Einführung von Kontroll- und Anreizsystemen gekennzeichnet, die zuvor nur in der Privatwirtschaft üblich waren. Traditionelle Strukturen der Universitäten, die sich vor allem durch die akademische Selbstverwaltung kennzeichnen, verlieren im Streben nach der unternehmerischen Universität fast vollständig an Bedeutung. Trotz Expertenorganisation mit autonom handelnden Professor\*innen glauben Politik, bedeutende Interessengruppen und nicht zuletzt Universitätsleitungen, dass hierarchische Steuerung der Schlüssel zur Erreichung der gesamtorganisatorischen Ziele und mehr Effizienz sei, die Universitäten letztlich zu erfolgreichen Organisationen machen.

Im Gegensatz dazu entwickeln sich Unternehmen aktuell in eine umgekehrte Richtung, die Parallelen zu den traditionellen Strukturen der Universität aufweist. Unternehmen verlassen zunehmend die starre Hierarchie und setzen vermehrt auf Dezentralisierung und Selbstorganisation. Aktuell führt der Wandel zu agilen Organisationsstrukturen, die es Unternehmen ermöglichen sollen, schnell auf die Anforderungen der Umwelt zu reagieren. Anders als in Universitä-

ten glaubt man in Unternehmen an das Potenzial der Mitarbeiter\*innen und ermöglicht ihnen weitreichende Selbstverantwortung und Entscheidungsfreiheit.

Unter der Berücksichtigung des soziologischen Neoinstitutionalismus, der von dem Streben nach Legitimität und der Anpassung an die Erwartungen der relevanten institutionellen Umwelten ausgeht, ist fraglich, warum sich Universitäten aktuell gegenläufig zu Unternehmen entwickeln, obwohl Universitäten seit den Reformen ein unternehmerisches Management anstreben. Vor diesem Hintergrund ist das Ziel des Promotionsprojekts, die Paradoxie gegensätzlicher Entwicklungen in Universitäten und Unternehmen zu untersuchen.

*Strategische Planung in Universitäten (Arbeitstitel) – José Manuel Pereira*

Universitäten haben in den letzten beiden Jahrzehnten eine Transformation erfahren und 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\*innen der Universität – besonders die Wissenschaftler\*innen – gefordert sind, Leistungen zu erbringen, die zur Zielerreichung führen. Eine arbeitsteilige Organisation, die Ziele erreichen soll, braucht Steuerung, die zu den Aufgaben des Managements gehört. Universitätsleitungen stehen daher zum ersten Mal in der langen Entwicklungsgeschichte der Universitäten vor der

Herausforderung, ihre Einrichtungen aktiv zu steuern und im Wettbewerb zu positionieren. Dabei rücken Entscheidungen in den Blick, die auf Erfolgspotenziale ausgerichtet sind und Maßnahmenbündel umfassen, um Vorteile gegenüber Wettbewerbern zu erlangen. 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 von strategischer Planung in Unternehmen lernen, allerdings mit einem Bewusstsein für Differenzen zwischen Unternehmen und Universitäten sowie die spezifischen Anpassungsnotwendigkeiten aufgrund von Besonderheiten der Organisation und der Wettbewerbssituation. Vor diesem Hintergrund ist das Ziel der Forschungsbemühungen, Gestaltungsempfehlungen herauszuarbeiten, die den Aufbau, die Ausschöpfung und Sicherung von Erfolgspotenzialen der Universität als Gesamtorganisation unterstützen.

*Organisationale Identität in deutschen Universitäten (Arbeitstitel) – Jack Bramlage*

Organisationale Identität wurde in Universitäten als unvollständige Organisationen lange Zeit kaum beachtet. Eine gemeinsame organisationale Identität in Universitäten mit ihren heterogenen Professor\*innen schien unmöglich. Dies hat sich durch die Reformen nach dem Leitbild des New Public Managements geändert, da nun nicht nur die Möglichkeit, sondern auch die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit Identität in Universitäten gegeben ist. Universitäten müssen als Akteure eigene Ziele bilden und verfolgen. Dies kann nur gelingen, wenn gemeinsame Sinnstrukturen vorhanden sind und die

Mitglieder sich auf eine gemeinsame Identität verständigen.

Aus Unternehmen ist bekannt, dass verschiedene Ausprägungen der organisationalen Identität (stark oder schwach, normativ oder utilitaristisch, ein- oder mehrdeutig) unterschiedliche Einflüsse auf das Verhalten von Mitarbeiter\*innen haben. Forschung zu dem Einfluss organisationaler Identität in deutschen Universitäten ist jedoch kaum vorhanden und eine Übertragung von Untersuchungen in Unternehmen aufgrund universitärer Besonderheiten nicht möglich. Daher kann kein Rückschluss gezogen werden, welche Ausprägungen organisationale Identität in Universitäten aufweisen sollte, um die gesamtorganisatorische Zielerreichung zu unterstützen.

Vor diesem Hintergrund ist das Ziel der Arbeit, die Wirkung organisationaler Identität in deutschen Universitäten zu untersuchen.

*Entscheidungen unter Mehrdeutigkeit (Arbeitstitel) – Dr. Christian Julmi*

Die Entscheidungstheorie klassifiziert Entscheidungen nach ihrer Unsicherheit. Diese spiegelt allgemein das Fehlen von Informationen wider: Je weniger dem Entscheidungsträger die für das Entscheidungsproblem relevanten Informationen bekannt sind, desto höher ist der Grad der Unsicherheit. Entscheidungen können jedoch nicht allein an ihrer Unsicherheit festgemacht werden, da Informationen nicht nur entweder vorhanden oder nicht vorhanden sind, sondern auch mehr oder weniger eindeutig sein können. Während Unsicherheit durch zusätzliche Informationen reduziert werden kann, sind die bekannten Informationen bei Mehrdeutigkeit mit einem Interpretationsspielraum verbunden, der sich nicht durch das Einholen zusätzlicher Informationen reduzieren lässt. Der Interpretationsspielraum ist vielmehr ein konstitutives Merkmal

mehrdeutiger Situationen. Bei Mehrdeutigkeit gelten gleichzeitig verschiedene Interpretationen, während sich Unsicherheit immer aus einer gegebenen Interpretation heraus ergibt. Mehrdeutigkeit entsteht nicht durch Informationsmangel, sondern wenn aufgrund vorhandener Unschärfe, hoher Komplexität oder bestehender Paradoxien mehrere Interpretationen möglich bzw. gültig sind. Sie bemisst sich am Grad der Unentscheidbarkeit, wie ein Zustand oder ein Ereignis zu charakterisieren ist. Bei Entscheidungen unter Mehrdeutigkeit geht es nicht um ein „Entweder-oder“, sondern um ein „Sowohl-als-auch“, auch „Logik der Mehrdeutigkeit“ genannt

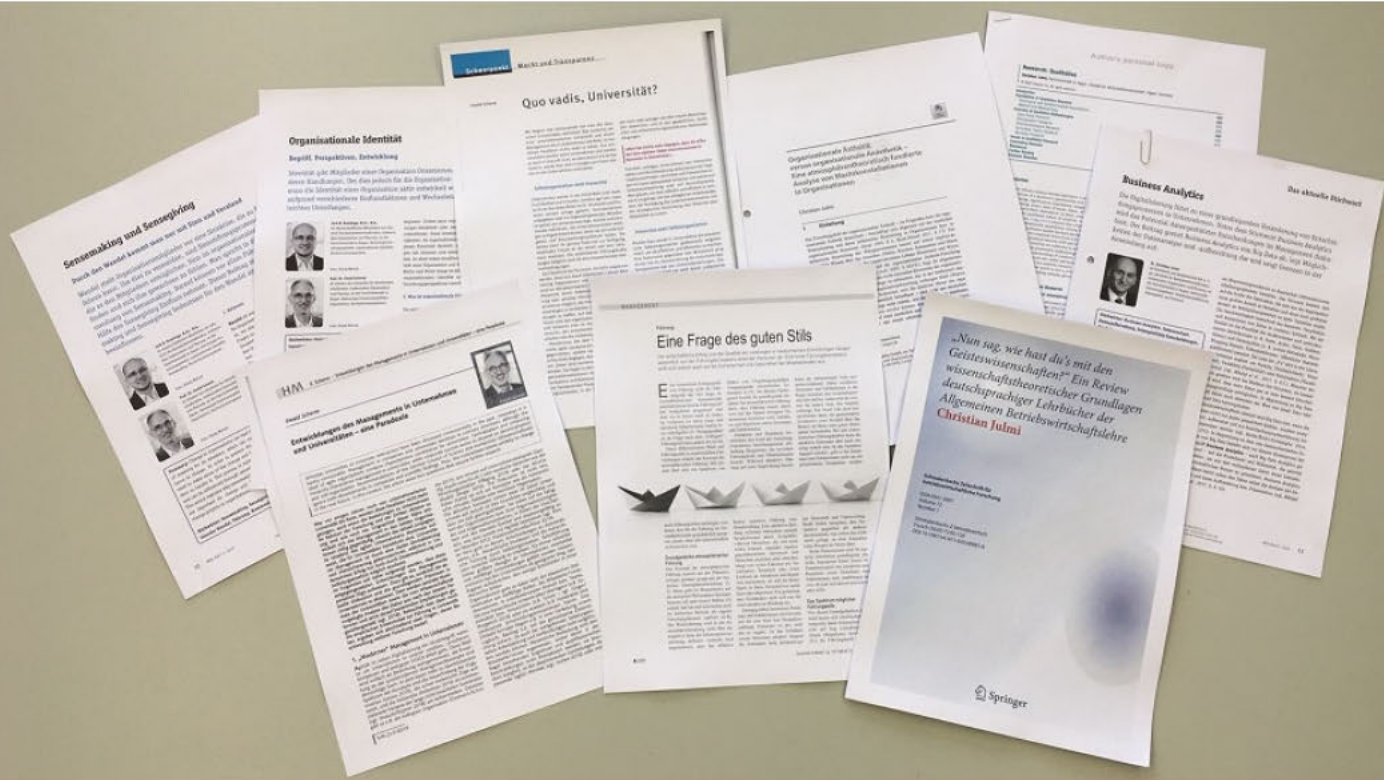
Der Versuch, die Mehrdeutigkeit von Entscheidungsproblemen auf (vermeintliche) Eindeutigkeit zu reduzieren, führt zu einer einseitigen Verzerrung des Entscheidungsproblems, bei der wesentliche Aspekte unter den Tisch fallen. Wenn eine Entscheidung beispielsweise mit gemischten Gefühlen getroffen wird oder sich jemand zwischen konkurrierenden Zielen hin- und hergerissen fühlt, kann die sich hieraus ergebende Mehrdeutigkeit originärer Bestandteil des Entscheidungsproblems sein. Eine Auflösung dieser Mehrdeutigkeit in die eine oder andere Richtung würde dann dort Eindeutigkeit herstellen, wo keine gegeben ist, was zu einer Verzerrung des Entscheidungsproblems führt. Die Mehrdeutigkeit von Entscheidungsproblemen darf daher weder ignoriert noch auf Eindeutigkeit reduziert werden. Sie spiegelt gewissermaßen den Facettenreichtum eines Entscheidungsproblems wider. Die effektive Bewältigung mehrdeutiger Entscheidungsprobleme stellt daher ganz andere Anforderungen an den Entscheider als Entscheidungsprobleme unter Unsicherheit. Vor diesem Hintergrund besteht das Ziel der Beiträge des kumulativ angelegten Habilitationsvorhabens darin, sich mit der Effektivität von Entscheidungen unter Mehrdeutigkeit auseinanderzusetzen.

### 3.3 Inszenierungen und Paradoxien des universitären Managements

Nach der Jahrtausendwende haben Reformen den deutschen Universitäten ein Management gebracht, das die Gesetzgeber und verschiedene Protagonisten (z. B. Stifterverband für die Wissenschaft, Centrum für Hochschulentwicklung) als zeitgemäß und geeignet ansahen. Es sollte die seit den 1970er Jahren durch die Partizipation aller Hochschulgruppen geprägten Universitäten entfesseln, sie unternehmerischer, effektiver und effizienter werden zu lassen. Man folgte dem Leitbild des New Public Management, einem Modell der Reform öffentlicher Verwaltungen der 1980er-Jahre, ohne sich ernsthaft Gedanken darüber zu machen, dass Universitäten zwar eine Verwaltung haben, aber keine Verwaltung sind.

Bei weitem nicht jedem der neuen Topmanager gelingt seitdem die konstruktive Zusammenarbeit mit den Wissenschaftlern. Zu groß ist das Machtpotenzial, zu gering sind das Management-Know-how und die Selbstreflexionsfähigkeit. Trotzdem sehen gewichtige Akteure des Wissenschaftssystems in diesem heroischen Management den (allein) richtigen Weg zu universitärem Erfolg.

Vor diesem Hintergrund beschäftige ich mich unregelmäßig mit Inszenierungen und Paradoxien im Hochschulsystem. Nach verschiedenen Beiträgen zur Inszenierung der Rektor\*innen- bzw. Hochschulmanager\*innen-Rankings, fand ich dieses Jahr Zeit, drei Artikel zu paradoxen Entwicklungen zu schreiben, von denen zwei bereits erschienen sind. Weitere Überlegungen stehen im Raum und harren darauf, zu Papier gebracht zu werden.



## 4 Publikationen und Vorträge

### 4.1 Publikationen

Bramlage, Jack K./Scherer, Ewald: Sensemaking und Sensegiving. Durch den Wandel kommt man nur mit Sinn und Verstand, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 48 (11/2019), S. 10-16

Bramlage, Jack K./Scherer, Ewald: Organisationale Identität. Begriff, Perspektiven, Entwicklung, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 49 (7-8/2020), S. 47-49

Julmi, Christian: Organisationale Ästhetik versus organisationale Anästhetik. Eine atmosphärentheoretisch fundierte Analyse von Machtkonstellationen in Organisationen, in: Hartz, Ronald/Nienhüser, Werner/Rätzer, Matthias (Hrsg.): *Ästhetik und Organisation. Ästhetisierung und Inszenierung von Organisation, Arbeit und Management*, Wiesbaden 2019, S. 45-68

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

Julmi, Christian: Research: Qualitative, in: Runco, Mark A./Pritzker, Steven (Hrsg.): Encyclopedia of creativity, 3. Aufl., Amsterdam 2020, S. 435-441

Julmi, Christian: Business Analytics, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 49 (9/2020), S. 53-55

Julmi, Christian/Rappe, Guido: Führung: Eine Frage des guten Stils, in: Deutsches Ärzteblatt 116 (45/2019), S. 2096-2097

Scherm, Ewald: Entwicklungen des Managements in Unternehmen und Universitäten - eine Paradoxie, in: Hochschulmanagement 14 (2+3/2019), S. 43-48

Scherm, Ewald: Quo vadis, Universität? In: Zeitschrift Führung + Organisation 89 (3/2020), S. 158-160

## 4.2 Vorträge

Ghadiri, Argang/Jackenkroll, Benedict/Julmi, Christian/Prinz, Joachim: „How fit are you Prof?“ Eine Befragung zum Gesundheitszustand von Professor/innen an deutschen Universitäten, 22. Workshop Hochschulmanagement der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement, Wien, 13.02.2020

Jackenkroll, Benedict/Julmi, Christian/Bramlage, Jack K./Pereira, José M.: The relationship between ethical leadership, illegitimate tasks and burn-out facets of academic staff in German universities: A path analysis, SRHE Annual Research Conference, Newport, Wales (UK) 11.12.2019

Julmi, Christian: “Wash me, but don't make me wet” – On the power of double-bind rhetoric, 36. European Group for Organizational Studies (EGOS) Colloquium, Hamburg, 02.07.2020 (virtuell)

Pereira, José/Bramlage, Jack K./Jackenkroll, Benedict/Julmi, Christian: Explaining the relationship between ethical leadership and burnout facets in the academic context: The mediating role of illegitimate tasks, Herbstworkshop der WK Personal 2020, Düsseldorf, 18.09.2020



## 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 und Internationales Management. 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.

Ewald Scherm ist seit September Mitglied der Senatskommission für Satzungen und Ordnungen.

Christian Julmi ist Ersatzmitglied des Fakultätsrats sowie der Habilitationskommission.

José Manuel Pereira ist Ersatzmitglied des Fakultätsrats.

## 7 Schlusswort/Ausblick

An dieser Stelle soll der Dank an alle, die uns unterstützten, nicht fehlen. Jedoch ist uns auch Denkwürdiges widerfahren.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Am Lehrstuhl geht es im kommenden Studienjahr darum, das neue Team zu entwickeln. Da wir noch Verstärkung suchen, wird absehbar rund die Hälfte der Mitarbeiter mehr oder weniger neu sein und eingearbeitet werden müssen – worin die andere Hälfte bereits Erfahrung hat. Einige Publikationen sind bereits abgeschlossen und werden erscheinen, an weiteren arbeiten wir; das Modul Organisation wird absehbar fertiggestellt. Außerdem hoffen wir, dass das Habilitationsverfahren Christian Julmis nicht nur eröffnet, sondern bereits erfolgreich abgeschlossen wird.



Foto: Hardy Welsch

Fakultät für  
Wirtschafts-  
wissenschaft