



Tätigkeitsbericht

Studienjahr
2024/2025

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 ■ <http://www.fernuni-hagen.de/scherm>

Redaktion: Sandra Di Giovanni

Vorwort

Das vergangene Studienjahr, mein dreißigstes an der FernUniversität, brachte überraschende und weniger überraschende Ereignisse. Lassen Sie mich mit letzteren beginnen.

Erst verließ uns Ada Pellert gen Österreich; ich habe aufgeatmet, aber es überraschte mich auch nicht, dass man sie trotz ihrer zahlreichen Managementfehler überschwänglich verabschiedete. Selbst für eine „Ode an Ada Pellert“ waren sich die Kollegen nicht zu schade.

Dann wurde unsere Kanzlerin abgewählt; das einzig Überraschende war dabei, dass der Hochschulrat sich endlich doch dazu aufraffen konnte.

Weiterhin überraschte es mich nicht, dass die äußerst positive Selbsteinschätzung der Hochschulräte in Deutschland¹ sich in der Hochschulpraxis selten bestätigt; der Prozess der Neubesetzung unseres Rektorates kann als Beispiel dafür gelten.

Dass anschließend nicht einmal mehr das (neue) Rektorat die Augen vor dem finanziellen Desaster verschließen konnte, das uns das alte Rektorat beschert hat, überraschte niemanden. Schließlich sprachen die Wirtschaftspläne und die mittelfristigen Finanzplanungen der letzten Jahre Bände. Lediglich die frühere Rektorin und die abgewählte Kanzlerin weigerten sich jahrelang mit Rückendeckung des Hochschulrates, die Problematik anzuerkennen, ihre Entscheidungen zu hinterfragen und erforderliche Maßnahmen zu ergreifen.

In den vergangenen Jahren habe ich an dieser Stelle immer wieder Organisations- und Evaluationsmaßnahmen unserer Rektorin kritisiert und daher überrascht es mich nicht, dass inzwischen nur noch rund jeder dritte Beschäftigte dieser Universität ein Lehrdeputat hat. Ebenso wenig überrascht es, dass allein durch die Reorganisation der parallel zur Verwaltung geschaffenen üppigen Stabsstellen und Referate der Abbau

der Stellen ohne Lehrdeputat nicht schnell genug vorstättengeht und die Finanzlage weitere Sparmaßnahmen im Wissenschaftsbereich erfordert.

Dagegen überraschte es mich doch sehr, dass das Rektorat den Lehrstühlen die angesparten Mittel aus Berufungszusagen (bis auf einen Sockelbetrag) wegnahm. Solche Rücklagen wurden gebildet, um die Drei-Jahres-Verträge wissenschaftlicher Mitarbeiter finanzieren oder (temporäre) Aufstockungen bei den teilzeitbeschäftigten Wissenschaftlern vornehmen zu können. Mit gut 270.000 EUR zähle ich zu den großen Sponsoren der Uni(-leitung), wobei ich immer dachte, dass Fundraising anders aussieht. Unmittelbare Konsequenzen am Lehrstuhl sind der Stopp der Einstellung einer Mitarbeiterin in letzter Minute und der zukünftige Wegfall der Aufstockung eines Mitarbeiters – mit den entsprechenden kapazitiven Auswirkungen.

Ich habe angesichts dieser Entscheidung meine Zweifel, dass es dem Rektor gelingt, den Anteil, vor allem aber die absolute Zahl der Lehrenden in den nächsten Jahren zu steigern, auch wenn das bei den steigenden Studierendenzahlen dringend notwendig wäre.

Ungeachtet dieser Ereignisse lief der Lehrbetrieb bislang auf dem üblichen Niveau der letzten Jahr(zehnt)e. Da mit Julia Ganser und Lukas Kauzmann aber zwei Mitarbeiter den Lehrstuhl verließen und nur einer, Benjamin Fischhöfer, zu uns stieß (siehe oben), wird sich das reduzierte Lehrdeputat im kommenden Studienjahr niederschlagen. Der diesjährige Publikationsoutput zeigt, dass alle in der Forschung engagiert sind, und das Engagement jenseits Forschung und Lehre erfordert dieses Jahr erstmals ein Kapitel 7.

Ewald Scherm

¹ Vgl. M. Winde, U. Müller, E. Schröder: Kritische Freunde. Hochschulentwicklung aus Sicht der Hochschulräte. Herausgegeben vom Stifterverband. Essen 2019.

Inhaltsverzeichnis

1 Personalbestand/-bewegung	5
2 Lehre.....	7
2.1 Modulangebot	7
2.2 Belegungen und Klausuren	8
2.3 Klausurkolloquien	8
2.4 Präsenzveranstaltungen	12
2.4.1 Seminare	12
2.4.2 Doktoranden-/Habilitandenseminare	15
2.5 Abschlussarbeiten.....	16
3 Forschung	19
3.1 Promotionsprojekte	19
3.2 Inszenierungen und Paradoxien des universitären Managements.....	23
3.3 Fallstudienforschung zu Arbeitsatmosphären in Unternehmen (FAU).....	23
3.4 Vibes at Work – Vortrag am Hessischen Sozialtag 2025	25
3.5 Entwicklung der Paratoxical Leadership App (PLApp)	25
4 Publikationen und Vorträge	27
4.1 Publikationen	27
4.2 Vorträge.....	29
4.3 Interviews.....	29
5 Weiterbildung	30
6 Universitäre Selbstverwaltung	30
7 Teilnahme am Uni- und Campusleben	31
7.1 Baumpflanzaktion für alle in 2024 geborenen "FernUni-Babys"	31
7.2 Betriebsfest 2025	32
7.3 Der 11. AOK-Firmenlauf	33
8 Schlusswort/Ausblick	34

1 Personalbestand/-bewegung

Im Studienjahr 2024/2025 beschäftigt der Lehrstuhl neun 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 (1994-1995). Nach Rufen an die Universitäten Leipzig und Duisburg sowie die FernUniversität in Hagen seit WS 1995/96 Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insb. Organisation und Planung in Hagen.



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“. Von Juni 2015 bis Mai 2022 Habilitand und akademischer Rat a. Z. Seit Juni 2022 akademischer Oberrat a. Z. 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. Von April 2019 bis März 2025 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl.

**Anna Eifert, M.Sc.**

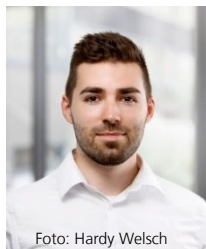
Von 2018 bis 2021 Masterstudium der Wirtschaftswissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum mit dem Schwerpunkt Management. Von April 2020 bis März 2021 als studentische/wissenschaftliche Hilfskraft, seit April 2021 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl beschäftigt.

**Jakob Dammert, M.Sc.**

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

**Sebastian Wittwer, M.A.**

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

**Lukas Kauzmann, M.Sc.**

Von 2018 bis 2020 Masterstudium der Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Entrepreneurship und Innovation an der Bergischen Universität in Wuppertal. Von April 2023 bis März 2025 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl.

**Benjamin Fischhöfer, M.Sc.**

Von 2021 bis 2024 Masterstudium der Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Management und Marketing an der Bergischen Universität in Wuppertal. Seit August 2025 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl.



Papierlose Lehre

2 Lehre

2.1 Modulangebot

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

Modul	Titel	Betreuung
31102	Grundlagen der Unternehmensführung I	Eifert
31661	Organisation I: Theorien der Organisation	Ganser/Eifert/Dammert
31661	Organisation II: Organisationsgestaltung	Eifert/Dammert
31661	Organisation III: Organisationaler Wandel und aktuelle organisatorische Leitvorstellungen	Ganser/Eifert/Dammert/Fischhöfer
31671	Strategisches Management	Julmi

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

2.2 Belegungen und Klausuren

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

Modul	Modultitel	Beleger:innen	
Grundlagen der BWL		WS 24/25	SS 25
31102	Grundlagen der Unternehmensführung I–III	973	996
Bachelormodule: Organisation und Planung			
31661	Organisation I–III	110	115
31671	Strategisches Management	112	112
Mastermodul: Internationales Management			
32641	Internationales Management I–III	742	699
	Gesamt	1.937	1.922

Im Wintersemester 2024/2025 wurden in den Bachelormodulen Organisation 16 und Strategisches Management 24 Klausuren, im Mastermodul Internationales Management 180 Klausuren korrigiert; im Sommersemester 2025 waren es in den Bachelormodulen Organisation 16 und Strategisches Management 23 und im Mastermodul 145 Klausuren.

2.3 Klausurkolloquien

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

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

Alle Aufzeichnungen der letzten Semester stehen jederzeit zur Verfügung.

Im Laufe dieses Studienjahres wurden folgende Kolloquien angeboten:

Modul 31661

„Akteurskonzepte im soziologischen Neoinstitutionalismus“
WS 2024/25, Referentin: Julia Ganser



Modul 31671

„Institutionelle Einflüsse auf strategisches Entscheiden“ WS
2024/2025, Referent: Christian Julmi



Modul 32641

„Theoretische Grundlagen internationaler Unternehmenstätigkeit“ WS 2024/2025, Referent: Sebastian Wittwer



Modul 31661

„Organisationsentwicklung“ SS 2025, Referent: Jakob Dammert



Modul 31671

„Das Verhältnis von Theorie und Praxis“ SS 2025,
Referentin: Anna Eifert



Modul 32641

„Besonderheiten der strategischen Analyse in internationalen Unternehmen“ SS 2025, Referent: Sebastian Wittwer



2.4 Präsenzveranstaltungen

2.4.1 Seminare

Im **Wintersemester 2024/2025** fand das Seminar **„Gute und schlechte Personalführung“** vom 17. bis zum 18. Februar 2025 in Präsenz auf dem Campus der FernUniversität in Hagen statt und wurde von Herrn PD Dr. Christian Julmi geleitet. Die Betreuung der Studierenden übernahmen neben Christian Julmi noch Jakob Dammert und Lukas Kauzmann. Insgesamt sind 24 Seminararbeiten begutachtet worden. 22 Studierende erhielten die Zulassung zum Seminar. Alle Studierenden konnten dieses erfolgreich abschließen.

Das Seminar behandelte die Fragestellung, was „Gute und schlechte Personalführung“ ist. Die Studierenden brachten sich engagiert ein und diskutierten intensiv. Indem sie zahlreiche praktische Erfahrungen teilten, trugen die Studierenden einen großen Teil zur Vermittlung eines umfangreichen und kritischen Bildes von unterschiedlichen Führungsstilen bei.

Nach einer kurzen Begrüßung leitete Herr Julmi in das Seminar ein. Es folgte eine kurze Vorstellungsrunde, die aktivierende Methode der „lebenden Statistik“ sowie ein Sammeln der Erwartungen und Wünsche der Studierenden.

Inhaltlich leitete Herr Julmi in das Thema ein, indem er zunächst die Begriffe Führungsverhalten und Führungsstil voneinander abgrenzte. Im Anschluss an diese Einführung ging es direkt über in den ersten Themenblock. Zunächst wurde das Full-Range-Leadership-Modell eingeführt und diskutiert, um eine Grundlage zu bieten. Der zweite Studierende stellte dann die Auswirkungen transformationaler Führung kritisch dar. Anschließend folgte die Diskussion zur transformationalen Führung. Es folgte der zweite Themenblock zur authentischen Führung.

Hier stellten die Studierenden die Grundlagen und Auswirkungen authentischer Führung dar. Zudem folgte ein Vortrag, der eine kritische Betrachtung der Theorie der authentischen Führung zum Inhalt hatte. Die anschließende Diskussion war angeregt und musste schlussendlich zugunsten der Mittagspause abgebrochen werden.



Nach der Mittagspause folgte eine aktivierende Methode Herr Julmis, um ein konzentrations-technisches Mittagstief zu vermeiden. Im dritten Themenblock „Empowering Leadership“ wurde zunächst Begriff, Merkmale und Messung des Empowering Leadership vorgestellt, dann die Auswirkungen erläutert und anschließend die Chancen, Risiken und Herausforderungen des Empowering Leadership diskutiert.

In Themenblock 4 befassten sich die Studierenden mit dem Begriff, den Merkmalen, den Antezedenzen und Konsequenzen, der Theorie sowie verstärkt auch mit den Skalen zur Messung von Humble Leadership. Die Diskussion verlagerte sich hier auf Fragen zu unterschiedlichen Landeskulturen, aber auch in Richtung

methodischer Fragestellungen und der Problematisierung sozial erwünschten Antwortverhalten bei Befragungen.

Im letzten Themenblock des ersten Seminartages befassten sich die Studierenden mit der ethischen Führung. Wie bereits im Themenblock zuvor, folgten in der Diskussion kritische Stimmen hinsichtlich der Messbarkeit von ethischen Führungsverhalten.

Herr Julmi beendete den ersten Seminartag mit einem Ausblick auf den zweiten Tag. Es folgte ein freiwilliges Abendessen in der Hagener Innenstadt, an dem fast alle Studierenden des Seminars teilnahmen.



Der zweite Seminartag begann mit einer kurzen Rekapitulation des ersten Tages. Im Anschluss daran hatten die Studierenden im Rahmen von einer Gruppenarbeit die Aufgabe, die fünf verschiedenen Führungsstile des ersten Seminartages voneinander abzugrenzen und dies zu visualisieren. Nach 90 Minuten stellten die vier Gruppen ihre Ergebnisse vor. Alle Gruppen hatten sich entschieden, PowerPoint-Präsentationen zu erstellen. Inhaltlich gab es verschiedene interessante Ergebnisse der Studierenden. Herr

Dammert fasste die jeweiligen Kernelemente der einzelnen Gruppen zusammen und leitete eine Diskussion ein. Abschließend ordnete Herr Julmi die Abgrenzungsversuche der Studierenden in den aktuellen wissenschaftlichen Diskurs ein. Es folgte die Mittagspause.

Nach der Mittagspause bekamen die Studierenden die Aufgabe, mehrere Unstimmigkeiten in einem KI-generierten Bild zu finden, welches „gute und schlechte Personalführung“ darstellen sollte.



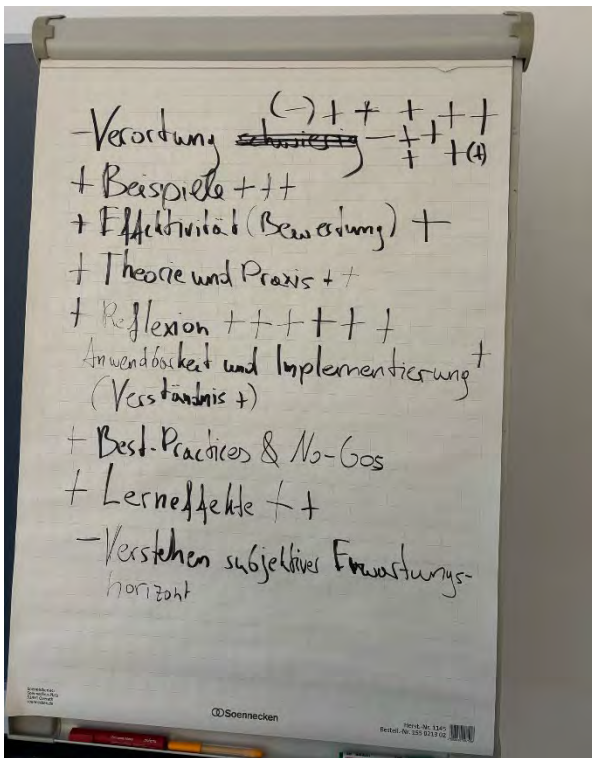
Insgesamt fanden die Studierenden über 30 Fehler in dem Bild.

Inhaltlich folgte ein Perspektivwechsel hin zur schlechten Personalführung. Im Themenblock zur destruktiven Führung wurden verschiedene Ausprägungen destruktiven Führungsverhaltens diskutiert und im Modell von Einarsen u. a. eingeordnet. Die Auswirkungen der destruktiven Führung wurden ausgiebig von den Studierenden diskutiert, vor allem auch im Hinblick, ob es auch positive Folgen geben kann.

Mit der Betrachtung der dunklen Triade in der Führung erfolgte abermals ein Perspektivwechsel, da nun die Studierenden Eigenschaften von Führungskräften betrachteten und sich nicht mehr auf deren Führungsverhalten fokussierten. Auch hierzu gab es eine umfangreiche Diskussion, insbesondere darüber, wie mit entsprechenden Führungskräften konstruktiv umgegangen werden kann.

Der letzte Themenblock befasste sich mit der paradoxen und paratoxischen Führung. Eine

intensive Diskussion der paratoxischen Führung folgte.



Herr Julmi fasste zum Ende des Seminars die zentralen Ergebnisse zusammen und lobte die intensive Diskussion. Nach dem Rekapitulieren der Erwartungen und Wünsche des ersten Seminartages und der Evaluation wurden die Studierenden verabschiedet.

Insgesamt zeigt die Evaluation, dass die Thematik die Studierenden überzeugte, da diese durchschnittlich mit der Note 1,8 bewertet wurde. Auch zufrieden waren die Studierenden mit der Konzeption des Seminars, welche im Durchschnitt mit 4,8 von 5 möglichen Punkten bewertet wurde. Außerdem sind die inhaltlichen Erwartungen der Studierenden erfüllt worden (4,4 von 5). Dies spiegelt sich zudem auch in den offenen Anmerkungen wider, in der das Thema, die Atmosphäre sowie die Konzeption des Seminars positiv hervorgehoben wurden.



Im **Sommersemester 2025** fand das Seminar **„Konfiguration und Koordination internationaler Unternehmen“** am 23. und 24. Juni 2025 als Präsenzveranstaltung an der FernUniversität in Hagen statt. Die Leitung des Seminars übernahm Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm. Die inhaltliche Betreuung der Studierenden erfolgte durch Frau Anna Eifert und Herrn Sebastian Wittwer.

Insgesamt wurden 15 Studierende zum Seminar zugelassen. Alle Teilnehmenden konnten das Seminar erfolgreich abschließen. Im Mittelpunkt des Seminars stand die kritische Auseinandersetzung mit der Konfiguration und Koordination in internationalen Unternehmen vor dem Hintergrund sich wandelnder globaler Rahmenbedingungen sowie das Ziel, Möglichkeiten zur Gestaltung globaler Wertschöpfungsketten kennenzulernen und zu reflektieren.

Am ersten Seminartag eröffnete Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm das Seminar mit einer kurzen Einführung in die thematischen Schwerpunkte. Im Anschluss wurden die vier Themenblöcke vorgestellt. Der erste Themenblock widmete sich den Grundlagen der Konfiguration und Koordination internationaler Wertschöpfungsaktivitäten nach Porter. Im Fokus standen dabei

Porters Überlegungen zur strategischen Ausgestaltung multinationaler Unternehmen in Bezug auf die Verteilung und Steuerung von Wertschöpfungsaktivitäten. Neben der Darstellung zentraler Begrifflichkeiten wurden auch mögliche Kritikpunkte und alternative Konzepte aufgezeigt. Im zweiten Themenblock wurde das Thema „Just-in-Time im internationalen Kontext“ behandelt. Ziel war es, die Chancen und Risiken von Just-in-Time-Liefermodellen kritisch zu beleuchten. Dabei wurde insbesondere auf die erhöhte Anfälligkeit globaler Lieferketten in Krisenzeiten, wie der COVID-19-Pandemie, eingegangen. Ebenso wurden branchenspezifische Unterschiede und alternative Konzepte wie Just-in-Case angesprochen. Der dritte Themenblock beschäftigte sich mit Offshoring im Kontext aktueller globaler Entwicklungen. Dabei wurden die klassischen Vorteile von Offshoring, wie etwa Kostenreduktion und Zugang zu neuen Märkten, aktuellen Herausforderungen wie geopolitischen Unsicherheiten, technologischen Umbrüchen und wachsender ökologischer Verantwortung gegenübergestellt. Zudem wurden alternative Ansätze wie Reshoring, Nearshoring und Rightshoring diskutiert. Der vierte Themenblock behandelte das Thema Reverse Innovation in internationalen Wertschöpfungsaktivitäten. Im Zentrum stand die Frage, wie Innovationen, die ursprünglich für Schwellenländer entwickelt wurden, erfolgreich in Industriemärkte übertragen werden können. Dabei wurden sowohl Potenziale zur Kostensenkung als auch zur Erschließung neuer Märkte sowie Anforderungen an globale Ressourcenverteilung und Anpassung thematisiert.

Der zweite Seminartag begann mit einer kurzen inhaltlichen Einleitung sowie einer Reflexion der Vorträge des Vortags. Im Anschluss wurden zwei weitere Themen vorgestellt. Im fünften Themenblock ging es um das Zusammenspiel von Plattformmärkten und der Internationalisierung von Unternehmen. Diskutiert wurde, wie

digitale Plattformen wie Amazon oder Airbnb internationale Expansion ermöglichen, welche Netzwerkeffekte dabei eine Rolle spielen und welche strategischen Implikationen sich für Unternehmen ergeben. Der sechste und letzte Themenblock widmete sich den Potenzialen künstlicher Intelligenz in internationalen Wertschöpfungsketten. Die Präsentation zeigte verschiedene Einsatzmöglichkeiten der KI – etwa zur Automatisierung, zur Datenanalyse oder zur Verbesserung der Resilienz – und beleuchtete gleichzeitig die Grenzen, die mit ihrer Integration in globale Prozesse verbunden sind. Die Studierenden beteiligten sich engagiert an den Diskussionen und brachten eigene Perspektiven zu den jeweiligen Themenbereichen ein. Eine digitale Evaluation des Seminars wurde durchgeführt und fiel insgesamt positiv aus.



Seminar „Konfiguration und Koordination internationaler Unternehmen“, Hagen, SS 2025

2.4.2 Doktoranden-/Habilitanden-seminare

Auch im Studienjahr 2024/25 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 (26.–27.11.24, 05.03.2025) sowie im Sommersemester (03.06.25, 16.09.25) statt.

2.5 Abschlussarbeiten

Im Studienjahr 2024/25 wurden am Lehrstuhl 52 Abschlussarbeiten betreut, davon acht Abschlussarbeiten geprüft durch Herrn PD Dr. Julmi. Über die vom Lehrstuhl angebotenen Themen hinaus hatten die Studierenden vereinzelt die Möglichkeit, eigene Problemstellungen vorzuschlagen und zu bearbeiten. Diese mussten sich jedoch in das Forschungsprofil des Lehrstuhls einordnen lassen.

(Betreuer und Abgabedatum in Klammern)

Organisationale Resilienz: Antezedenzen, Konsequenzen und Gestaltungsempfehlungen (Schermit Wittwer, 11.10.2024)

Reverse Innovation: Forschungsüberblick und kritische Würdigung (Schermit Kauzmann, 14.10.2024)

Psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz – Folgen, Ursachen und Handlungsempfehlungen (Schermit Eifert, 21.10.2024)

Authentic Leadership: Aktueller Stand der Forschung (Schermit Ganser, 24.10.2024)

Sexualisierte Belästigung in Organisationen – Folgen, Motive und Prävention (Schermit Eifert, 24.10.2024)

Die Vorenthaltung von Wissen in Organisationen – Antezedenzen, Konsequenzen und Handlungsempfehlungen (Schermit Kauzmann, 24.10.2024)

Synergie und Konflikt: Die Beziehung zwischen IT-Abteilung und Citizen Developers in Unternehmen (Julmi, 29.10.2024)

Arbeitgeberbewertungsportale in der Managementforschung: Ein Literaturüberblick (Schermit Eifert, 06.11.2024)

Psychopaten in der Führung – Stand der Forschung (Schermit Dammert, 07.11.2024)

Organisationaler Zynismus: Konsequenzen, Ursachen und Gestaltungsempfehlungen (Schermit Wittwer, 08.11.2024)

Intraorganisationaler Wissenstransfer – Antezedenzen, Konsequenzen und Handlungsempfehlungen (Schermit Kauzmann, 08.11.2024)

Workplace Aggression – Stand der Forschung (Schermit Dammert, 14.11.2024)

The effect of assumed AI involvement and the degree of provided explanations on the evaluation of performance feedback in organisational settings (Julmi, 15.11.2024)

Open Innovation – Antezedenzen, Konsequenzen und Handlungsempfehlungen (Schermit Kauzmann, 22.11.2024)

Organizational Commitment: ein systematisches Literaturreview (Schermit Ganser, 09.12.2024)

Bibliometrische Indizes auf Basis des Hirsch-Indexes und Effekte ihrer Verwendung (Schermit Kauzmann, 09.12.2025)

Ursachen und Konsequenzen des Upwards Bullyings (Schermit Dammert, 19.12.2024)

Embodied and Aesthetic Leadership: ein Forschungsüberblick (Julmi, 21.01.2025)

Antezedenzen und Konsequenzen organisationaler Rollenkonflikte (Schermit Dammert, 23.01.2025)

Prävention und Bekämpfung erlernter Hilflosigkeit in Organisationen (Schermit Dammert, 06.02.2025)

Die Vier-Tage-Woche: Gestaltungsmöglichkeiten und Auswirkungen (Scherl mit Wittwer, 06.02.2025)

Peer-Review im Hochschulsystem: Anwendungsbereiche, Kriterien und Effekte (Scherl mit Kauzmann, 10.02.2025)

Dankbarkeit in Organisationen: Stand der Forschung (Scherl mit Eifert, 14.02.2025)

Der Pygmalion-Effekt in Organisationen: Stand der Forschung (Scherl mit Wittwer, 13.03.2025)

Demütige Führung – Antezedenzen, Konsequenzen und Handlungsempfehlungen (Julmi, 09.04.2025)

Diversität am Arbeitsplatz: Konzept, Auswirkungen und Strategien (Julmi, 11.04.2025)

Möglichkeiten und Grenzen der Unterstützung organisationaler Lernprozesse durch maschinelles Lernen (Julmi, 17.04.2025)

Die Wirkmechanismen charismatischer Führung (Julmi, 30.04.2025)

Konkrete Paradoxien in Organisationen: eine umfassende Bestandsaufnahme (Julmi, 30.04.2025)

Stigmatisierung in Organisationen – Stand der Forschung (Scherl mit Eifert, 08.05.2025)

Überqualifikation am Arbeitsplatz: ein systematisches Review (Scherl mit Eifert, 08.05.2025)

Ethical Voice in Organisationen: Konsequenzen, Antezedenzen und Handlungsempfehlungen (Scherl mit Eifert, 08.05.2025)

Folgen von Vertrauensbrüchen in Organisationen (Scherl mit Dammert, 09.05.2025)

Die Dynamik von Abwärtsspiralen in Organisationen (Scherl mit Wittwer, 22.05.2025)

Organizational Happiness: Stand der Forschung und kritische Würdigung (Scherl mit Dammert, 23.05.2025)

Der VW-Dieselskandal aus Sicht der paratoxischen Führung (Scherl mit Wittwer, 23.05.2025)

Selbstreflexion in Organisationen – Stand der Forschung (Scherl mit Eifert, 02.06.2025)

Born Globals: Antezedenzen des Internationalisierungsprozesses und ihre Wirkbeziehungen (Scherl mit Eifert, 02.06.2025)

Technostress im Homeoffice: Ursachen, Auswirkungen und Handlungsempfehlungen (Scherl mit Wittwer, 16.06.2025)

Kündigungsabsichten – Antezedenzen und Handlungsempfehlungen (Scherl mit Dammert, 16.06.2025)

Meetings in Organisationen: Aktueller Stand der Forschung (Scherl mit Eifert, 14.07.2025)

Workation. Aktueller Stand der Diskussion (Scherl mit Dammert, 04.08.2025)

Just-in-Time im internationalen Kontext: Eine kritische Betrachtung (Scherl mit Wittwer, 04.08.2025)

Emotionsarbeit in Organisationen: Stand der Forschung und Handlungsempfehlungen (Scherl mit Eifert, 04.08.2025)

Der Einfluss digitaler Plattformen auf die Markteintrittsstrategien internationaler Unternehmen (Scherl mit Eifert, 04.08.2025)

Ursachen und Folgen erlernter Hilflosigkeit in Organisationen (Scherl mit Dammert, 07.08.2025)

Kritische Diskussion aktueller Trends im Kampf um Talente (Scherl mit Dammert, 07.08.2025)

Unethical Prosocial Behavior in Organisationen – Stand der Forschung (Scherl mit Eifert, 20.08.2025)

Der Einsatz Künstlicher Intelligenz im Recruiting-Prozess (Scherl mit Wittwer, 20.08.2025)

Mitarbeiterproduktivität im Homeoffice: Stand der Forschung und Gestaltungsempfehlungen (Scherer mit Wittwer, 20.08.2025)

Das Queen-Bee-Syndrom: Konsequenzen, Antezedenzen und Gestaltungsempfehlungen (Scherer mit Wittwer, 25.08.2025)

Ist autoritäre Führung (noch) zeitgemäß? (Julmi, 15.09.2025)



3 Forschung

3.1 Promotionsprojekte

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

Im Zuge des gesellschaftlichen Trends der Ökonomisierung und einer Stärkung der institutionellen Logik des Marktes bzw. Wettbewerbs kam es im europäischen Hochschulsystem zur Ausbreitung eines ökonomisch geprägten Managementmodells in Universitäten. Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern begann die Umsetzung in Deutschland erst 1998 mit der Novelle des Hochschulrahmengesetzes und der anschließenden Neufassung der Landeshochschulgesetze. Durch die Hochschulreformen, die

sich an dem Leitbild des New Public Managements orientierten, entließ der Staat die Universitäten in die Autonomie und ermöglichte die Platzierung im Wettbewerb.

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

räume bei der Ausgestaltung der Entscheidungsstrukturen blieben, die über die Jahre auf unterschiedliche Art und Weise durch alltägliche Praktiken der Universitätsleitungen und Professoren gefüllt wurden.

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

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

Vor diesem Hintergrund ist das Ziel der Arbeit, die Institutionalisierung der Entscheidungsstrukturen in nordrhein-westfälischen Universitäten

nach den Hochschulreformen anhand der Formen institutioneller Arbeit der Universitätsleitungen und Professoren zu analysieren.

Entwicklung einer Realtypologie der Atmosphären in Organisationen – Anna Eifert

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

Es ist naheliegend, dass die Arbeitsatmosphäre in verschiedenen Typen in Erscheinung treten kann, z. B. wird intuitiv im Sprachgebrauch von der Wohlfühl-, Angst- oder Start-up-Atmosphäre gesprochen. Zudem zeigen Studien, dass mittels gewisser Praktiken typische Atmosphären hervorgerufen werden können, die das organisationale Erleben verbessern, aber auch verschlechtern können. Möchten Führungskräfte die vielversprechenden Potenziale der Arbeitsatmosphäre nutzen, müssen sie sich mit den Faktoren auseinandersetzen, die die jeweilige typische Atmosphäre ausmachen. Allerdings wird

die Arbeitsatmosphäre bis dato mehr oder weniger als leere Formel benutzt, sodass man nur wenige Erkenntnisse über die Arbeitsatmosphäre hat, die über die Intuition hinausgehen – es fehlt erforderliches Wissen für die gezielte Gestaltung von Atmosphären. Durch die Bildung und Beschreibung von Realtypen von Atmosphären, die in einer Realtypologie systematisiert werden, kann der Zugang zu Atmosphären und ihr Verständnis aber verbessert werden.

Grundsätzlich versteht man unter einer Realtypologie eine konzeptionell abgeleitete, zusammenhängende Menge von Realtypen, die innerhalb von Organisationen existieren können, und deren spezifische Attribute, Auswirkungen sowie Gemeinsamkeiten und Unterschiede identifiziert werden. In der Wissenschaft stellen Typologien eine bedeutende Grundlage für die Entwicklung von Theorien dar, während sie in der Praxis als Ausgangspunkt für Handlungsansätze dienen. Übertragen auf Atmosphären in Organisationen unterstützt eine Realtypologie, das komplexe Phänomen der Atmosphäre zu strukturieren und zu verstehen. Sie zeigt auf, welche typischen Atmosphären in Organisationen vorkommen, wie sich ihre Merkmale ähneln oder voneinander unterscheiden und welche konkreten Auswirkungen sie auf das Verhalten und Wohlbefinden von Organisationsmitgliedern haben. Eine Realtypologie stellt gegenüber, welche Typen förderlich für die Kreativität, Zusammenarbeit oder Produktivität sind und welche negativen Effekte wie Demotivation, Arbeitsverweigerung oder gesundheitsschädliche Auswirkungen sie begünstigen. Auf Basis der Realtypologie können Organisationen gezielt analysieren, welche Atmosphären in der Organisation existieren. Sie unterstützt die Entscheidungen von Führungskräften, welche Atmosphärentypen gefördert oder vermieden werden sollten. Zudem bieten die Merkmale Anhaltspunkte, um

positive, produktive Atmosphären hervorzurufen, schlechte zu erkennen sowie Maßnahmen zu deren Intervention und Verbesserung abzuleiten.

Zwar gibt es vereinzelte Typologien zu Atmosphären, denen fehlt jedoch der Organisationsbezug. Im Ergebnis gibt es bis dato keine systematisch abgeleitete Realtypologie, die Atmosphären in Organisationen, ihre Merkmale sowie ihre Wirkung näher betrachtet und eine Grundlage für die Gestaltung förderlicher Atmosphären bietet. Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel des Dissertationsprojektes, eine Realtypologie der Atmosphären in Organisationen zu entwickeln und darauf aufbauend Überlegungen zur Gestaltung förderlicher Atmosphären in Organisationen abzuleiten.

Entwicklung einer Skala zur Messung paratoxischer Führung – Jakob Dammert

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

Es gibt durchaus ein kollektives intuitives Verständnis solcher paradoxen Situationen, wie bspw. der Kalenderspruch „Wie man’s macht, macht man’s falsch. Und macht man’s falsch, ist’s auch nicht richtig“ verdeutlicht. Es wird eine aussichtslose Situation beschrieben, die wohl die meisten Personen nachempfinden können und eng mit der paratoxischen Führung verbunden ist. Trotz einer Vielzahl an Aussagen anekdotischer Evidenz, die den Eindruck vermitteln, dass paratoxische Führung stark ausgeprägt ist und die Folgen für den Betroffenen fatal sind, gibt es aktuell keine empirische Forschung zu den möglichen Folgen paratoxischer Führung. Verwandte Diskurse wie Double Binds in Organisationen und Rollenkonflikte zeigen jedoch eine umfassende Bandbreite an möglichen Folgen für die Betroffenen auf. Zu den identifizierten Folgen gehören bspw. emotionaler Stress, Frustration, Machtlosigkeit, erlernte Hilflosigkeit, Angst, Panik, Wut, Verhaltensstörungen, Realitätsverlust, emotionale Abstumpfung, Denkstörungen, Burnout und Depression. Aufgrund der Ähnlichkeit der verwandten Diskurse mit der paratoxischen Führung wird angenommen, dass paratoxische Führung negative Folgen für die betroffenen Mitarbeiter hat.

Skalen aus verwandten Themengebieten sind ungeeignet, um paratoxische Führung zu messen. Bei den Skalen zu Double Binds ist bspw. der Organisationskontext problematisch. Entweder gibt es überhaupt keinen Organisationsbezug, oder die Skala ist auf spezifische Organisationen wie bspw. Pflegeeinrichtungen zugeschnitten und nicht übertragbar. Skalen zum Führungsverhalten gibt es mehrere, bspw. zur tyrannischen Führung, missbräuchlichen Beaufsichtigung und toxischen Führung. Diese beinhalten jeweils nur Teilaspekte paratoxischer Führung und messen andererseits auch Aspekte, die paratoxische Führung nicht enthält.

Folglich gibt es aktuell keine Messmethode, um paratoxische Führung zu messen und somit quantitativ zu erforschen. Die Voraussetzung, um Zusammenhänge mit der paratoxischen Führung quantitativ untersuchen zu können, fehlt. Deshalb ist es notwendig, eine psychometrische Skala zur Messung paratoxischer Führung zu entwickeln.

Ziel des Dissertationsprojektes ist die Entwicklung einer psychometrischen Skala zur Messung paratoxischer Führung.

Abwärtsspiralen als Bestandteil paratoxischer Führung – Sebastian Wittwer

Führungskräfte können absichtlich widersprüchliche Anweisungen geben. Für die Geführten bedeutet dies, dass jede mögliche Handlungsoption zwangsläufig gegen mindestens eine Anweisung verstößt. Diese Praxis, bezeichnet als paratoxische Führung, dient der Immunisierung der Führungskraft: Sie kann jede Handlung im Nachhinein als falsch interpretieren und Verantwortung auf die Geführten abwälzen.

Die wiederholte Konfrontation mit solchen Situationen führt bei den Geführten zu zunehmender Verunsicherung, die in erlernter Hilflosigkeit münden kann. Sie beginnen, die Schuld bei sich zu suchen, verlieren Orientierung und werden in ihrer Abhängigkeit von der Führungskraft, da sie ohne deren Zustimmung nur eingeschränkt handeln können, zunehmend gefangen. Was auch immer die Geführten tun – aus Sicht der Führungskraft ist es falsch, und sie gelten als die Schuldigen. Diese fortschreitende Entwicklung wird in der Literatur als Abwärtsspirale beschrieben.

Die Literatur beschreibt derartige Abwärtsspiralen als Folge paratoxischer Führung und sieht sie als Ausdruck einer zunehmenden Abhängigkeit

der Betroffenen. Gleichzeitig weist die Literatur aber auch darauf hin, dass die Abhängigkeit eine Voraussetzung dafür ist, dass paratoxische Führung überhaupt erst praktiziert werden kann. Abhängigkeit ist damit nicht nur ein Ergebnis, sondern zugleich die Grundlage paratoxischer Führung. Diese doppelte Rolle führt zu einer sich selbst verstärkenden Dynamik: Je stärker die Abhängigkeit, desto wirkmächtiger kann paratoxische Führung greifen – und desto größer wird erneut die Abhängigkeit. Genau in diesem zirkulären Prozess besteht der Kern der Abwärtsspirale. Sie ist somit nicht nur eine Folge, sondern Ausdruck der strukturellen Logik paratoxischer Führung selbst. Ein ganzheitliches Verständnis dieser Führungsform setzt daher die Abwärtsspirale als ihren integralen Bestandteil voraus. Obwohl sich diese Zusammenhänge implizit aus der bestehenden Literatur ergeben, fehlt bislang eine systematische Betrachtung der Abwärtsspiralen als integraler Bestandteil paratoxischer Führung.

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel des Dissertationsprojekts zu verstehen, wie paratoxische Führung über Abwärtsspiralen entsteht und sich im Zeitverlauf stabilisiert.

Auf diese Weise erweitert das Dissertationsprojekt die bisher statische Perspektive auf paratoxische Führung um eine dynamische Sichtweise, anhand derer sich aufzeigen lässt, wie und wodurch paratoxische Führung wirkt.

3.2 Inszenierungen und Paradoxien des universitären Managements

Die Reformen nach der Jahrtausendwende haben den deutschen Universitäten ein Managementmodell gebracht, das sie entfesseln und gleichzeitig effektiver und effizienter machen

sollte. Es folgt dem Leitbild des New Public Management, einem wenig erfolgreichen Reformmodell öffentlicher Verwaltungen aus den 1980er-Jahren.

Nicht allen Rektor*innen und Präsident*innen gelingt seitdem die konstruktive Zusammenarbeit mit den Wissenschaftlern. Zu groß ist ihr Machtpotenzial, zu gering sind das Management-Know-how und die Selbstreflexivität. Trotzdem sehen Politiker und gewichtige Akteure des Wissenschaftssystems in diesem heroischen Management den (allein) richtigen Weg zu universitärem Erfolg.

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

Dieses Jahr nahm ich Stellung zu der modifizierten, aber keineswegs verbesserten Wahl zum „Rektor des Jahres“ des Deutschen Hochschulverbands und beschäftigte mich mit dem Mangel an Reflexivität in Hochschulen.

3.3 Fallstudienforschung zu Arbeitsatmosphären in Unternehmen (FAU)

Die Arbeitsatmosphäre stellt einen oft übersehenen, aber entscheidenden Faktor guter Arbeit dar. Sie beeinflusst die Gesundheit, die Motivation und die Leistung der Beschäftigten wesentlich und ist ein zentraler Aspekt bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden – für

Frauen ist sie sogar wichtiger als das Gehalt. Dies haben wir mit unserem Arbeitsatmosphären-Report 2024 offengelegt (<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-45074-8>).

Umso überraschender ist es, dass die Arbeitsatmosphäre weder in der Wissenschaft als eigener Forschungsdiskurs etabliert ist noch in der Praxis oben auf der Agenda von Unternehmen steht.

Hieran setzen wir, ein Forschungsteam bestehend aus PD Dr. Christian Julmi, Anna Eifert, Jakob Dammert und Sebastian Wittwer, an. Unser Forschungsziel ist es, die Arbeitsatmosphäre in Unternehmen systematisch zu erforschen, ihre Qualität und Ausprägung zu bewerten, charakteristische Muster zu identifizieren und zentrale Einflussfaktoren sowie Wirkzusammenhänge zu analysieren. Damit wollen wir ein tiefgehendes Verständnis dafür entwickeln, wie Arbeitsatmosphären entstehen, wirken und sich gezielt beeinflussen lassen. Unser praktisches Ziel ist es, Organisationen dabei zu unterstützen, positive, verstehbare und erlebbare Arbeitsumgebungen zu gestalten – mit messbarem Mehrwert für Mitarbeitende und Unternehmen gleichermaßen. Mit unserer Forschung legen wir offen, welche Aspekte bereits positiv wahrgenommen werden und welche Potenziale in einem Unternehmen noch ungenutzt sind.

Um diese Ziele zu erreichen und um die Arbeitsanalyse präzise analysieren zu können, haben Anna Eifert und PD Dr. Christian Julmi das Tool GANAiO (German Affective Norms for Atmospheres in Organizations) entwickelt und in der international renommierten Fachzeitschrift *Behavior Research Methods* veröffentlicht (<https://link.springer.com/article/10.3758/s13428-024-02566-2>). GANAiO ist ein computergestütztes Verfahren zur sprachanalytischen Auswertung der verbalen Beschreibungen typischer Atmosphären. Es verbindet einen kategorischen und einen dimensi-

onalen Ansatz. Mittels des kategorischen Ansatzes können die Beschreibungen der Atmosphäre einem spezifischen Typen, wie der Wohlfühl-, der Start-up-, der Großraumbüro- oder der Angstatmosphäre, zugeordnet werden. Der dimensionale Ansatz ermöglicht eine Einschätzung, wie positiv oder negativ eine Atmosphäre bewertet wird, und ob sie mit einem geringen oder hohen Aktivitätsgrad einhergeht.

Im Rahmen unseres Fallstudienprojekts führen wir eine praxisorientierte Analyse der Arbeitsatmosphäre durch. In einem ersten Schritt erheben wir Daten: Beschäftigte beschreiben anonym ihre Arbeitsatmosphäre in eigenen Worten. Anschließend wenden wir unser Tool GANAiO an und identifizieren Atmosphärenmuster, Einflussfaktoren und zentrale Themen, die die Mitarbeitenden beschäftigen. Ergänzt wird das Tool durch qualitative Analysen, um ausgewählte Muster und Themen im Detail zu untersuchen und konkrete Mechanismen sowie Dynamiken situativ zu verstehen. Den Unternehmen wird eine Auswertung der Ergebnisse und eine Einschätzung der Arbeitsatmosphäre zur Verfügung gestellt.

Darüber hinaus haben PD Dr. Christian Julmi und Prof. Dr. Robert Gugutzer vom Institut für Sportwissenschaften an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main eine Forschungsk Kooperation ins Leben gerufen. Im Rahmen dieser Kooperation werden Atmosphären in Organisationen des Sports erforscht. Hierbei werden die Expertisen beider Partner – die sozialwissenschaftliche Analyse von Atmosphären im Sport und die arbeitswissenschaftliche Untersuchung organisationaler Atmosphären – gebündelt.

Unsere Fallstudienforschung stößt auf große Resonanz: 16 Unternehmen und Sportorganisationen sind bisher auf uns zugekommen und haben ihr Interesse an der Fallstudie bekundet. Zudem sind die ersten Umfragen schon erfolgreich

durchgeführt und analysiert worden. Weitere sechs stehen in den Startlöchern und für drei sind Termine zum Kennenlernen geplant.

3.4 Vibes at Work – Vortrag am Hessischen Sozialtag 2025

Im Rahmen des Hessischen Sozialtags 2025 an der Goethe-Universität Frankfurt am Main wurden wir, Sebastian Wittwer und Jakob Dammert vom Lehrstuhl, als Referenten eingeladen. Unter dem Titel „Vibes at Work – Wie man Arbeitsatmosphären wissenschaftlich erhebt und praktisch verändert“ beleuchtete der Vortrag, warum Arbeitsatmosphären für Organisationen bedeutsam sind und wie sich aus einer reflektierten Betrachtung konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungen ableiten lassen. Im Mittelpunkt standen dabei die Übersetzung aktueller wissenschaftlicher Perspektiven in anwendungsorientierte Fragestellungen sowie die Diskussion erprobter Wege, um Wahrnehmungen im Arbeitsalltag sichtbar zu machen und Veränderungen zielgerichtet zu begleiten. Zentraler Bestandteil war die Vorstellung einer Fallstudie, mit der wir gemeinsam mit Anna Eifert und PD Dr. Christian Julmi den Ansatz getestet und unsere ersten praktischen Erfahrungen diskutiert haben.



Die anschließende Diskussion mit Vertreterinnen und Vertretern aus Wissenschaft, Praxis und Verwaltung zeigte eine hohe Resonanz auf das Thema und unterstrich den Bedarf an fundierten, zugleich pragmatischen Vorgehensweisen zur Gestaltung guter Zusammenarbeit. Besonders nachgefragt wurden die Einsichten aus der Fallstudie und deren Übertragbarkeit auf unterschiedliche Organisationskontexte. Mit dem Beitrag konnte der Lehrstuhl seine Expertise an der Schnittstelle von Organisationsforschung und -gestaltung sichtbar machen und den Austausch mit relevanten Praxisakteuren in Hessen weiter vertiefen.

3.5 Entwicklung der Paratoxical Leadership App (PLApp)

Das Projekt „Paratoxical Leadership App“ (PLApp) zielt auf die Entwicklung einer interaktiven Web-Applikation, die das von Forschenden des Lehrstuhls eingeführte und weiterentwickelte Konzept der paratoxischen Führung praxisnah simuliert. Paratoxische Führung beschreibt ein widersprüchliches Muster: Verantwortung wird scheinbar delegiert, während gleichzeitig Kontrolle behalten wird. Mitarbeitende geraten so in paradoxe Situationen, in denen sowohl Handeln als auch Unterlassen negative Konsequenzen nach sich ziehen können. Dieses Führungsmuster ist toxisch, weil es Betroffene in Ohnmacht und Selbstzweifel treibt und langfristig ganze Organisationen schädigt.

Mit PLApp werden diese Mechanismen auf innovative Weise greifbar gemacht. Nutzer durchlaufen in einer Simulation typische Szenarien paratoxischer Führung. Sie können dabei zwischen verschiedenen Handlungsoptionen wählen, die jeweils zu neuen Verläufen führen. Eskalationsstufen, variable Reaktionen der Führungskraft und ein „Spiel verlassen“-Button verdeutlichen

die Dynamiken, Sackgassen und möglichen Auswege aus solchen Konstellationen. Auf diese Weise vermittelt die App die Komplexität und Ambivalenz paratoxischer Führung in einer interaktiven, spielerischen Form. Sie dient damit sowohl als didaktisches Instrument in der Hochschullehre als auch als praxisnahes Reflexionswerkzeug für Führungskräfte und Betroffene.

Im Projektverlauf haben wir die App gemeinsam mit dem externen Dienstleister Schulte IT Consulting technisch umgesetzt. Die Architektur ist datenbankgestützt und dynamisch erweiterbar, sodass neue Szenarien flexibel ergänzt werden können. Die Konzeption und inhaltliche Gestaltung der App erfolgten durch das Projektteam Jakob Dammert (Projektleitung), Sebastian Wittwer und PD Dr. Christian Julmi.

Das Projekt befindet sich inzwischen in der finalen Entwicklungsphase. Die wesentlichen Funktionen sind implementiert, die ersten Szenarien erfolgreich getestet. Der Rollout ist in Vorbereitung, sodass die App demnächst eingesetzt werden kann. Damit leistet sie einen wichtigen Beitrag, um die Mechanismen paratoxischer Führung sichtbar, erlebbar und damit auch bearbeitbar zu machen.

Wir bedanken uns herzlich für die Unterstützung durch die Forschungsfördermittel der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft 2025 (Sichtbarkeitsfonds), die dieses Projekt ermöglicht haben.



4 Publikationen und Vorträge

4.1 Publikationen

Dammert, Jakob/Eifert, Anna/Julmi, Christian: Mehr als „nice to have“ – Die unterschätzte Bedeutung der Arbeitsatmosphäre, in: PERSONALFÜHRUNG (2/2025), S. 12–13

Dammert, Jakob/Julmi, Christian: Paradoxien in der Personalführung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (8/2025), S. 10–15

Eifert, Anna/Julmi, Christian: 5956 German affective norms for atmospheres in organizations (GANAiO), in: Behavior Research Methods 57 (2025), 20, <https://doi.org/10.1016/j.emospa.2009.08.005>

Eifert, Anna/Wittwer, Sebastian/Julmi, Christian: Toxische Positivität in Organisationen, in: Zeitschrift Führung + Organisation 94 (3/2025), S. 166–172

Julmi, Christian: Erklären und Verstehen in der Betriebswirtschaftslehre, in: Busche, Hubertus/Schumann, Gunnar/Niehaus, Michael (Hrsg.): Erklären in den Kultur- und Sozialwissenschaften, Hagen 2025, S. 79–98

Julmi, Christian: When clarity clouds the view. Introducing a decision style framework for assessing task-related effectiveness in analysis and intuition, in: Schmalenbach Journal of Business Research (2025), <https://link.springer.com/article/10.1007/s41471-025-00207-8>

Julmi, Christian/Dammert, Jakob E.: Rechtes Gift für die Arbeitsatmosphäre. Extremistische Überzeugungen in der Belegschaft – wie sollen Führungskräfte reagieren? In: Personalführung (7-8/2025), S. 54–58

Julmi, Christian/Dammert, Jakob/Wittwer, Sebastian: Paratoxische Führung, in: Das Wirtschaftsstudium 54 (2/2025), S. 133–134

Julmi, Christian/Eifert, Anna/Dammert, Jakob/Wittwer, Sebastian: Arbeitsatmosphäre statt Unternehmenskultur, in OrganisationsEntwicklung 24 (2/2025), S. 106

Julmi, Christian/Eifert, Anna/Dammert, Jakob/Wittwer, Sebastian: Arbeitsatmosphäre als Schlüssel erfolgreicher Unternehmensführung, in: personalmagazin (6/2025), S. 40–43

Julmi, Christian/Scherm, Ewald: Auf Augenhöhe – Konstruktive Arbeitsatmosphäre an Hochschulen, in: Forschung & Lehre 32 (6/2025), S. 48–49

Julmi, Christian/Scherm, Ewald: Irrweg Hochschulkultur – Überlegungen zur Gestaltung der Atmosphäre in Hochschulen, in: Personal- und Organisationsentwicklung 20 (1/2025), S. 11–16

Scherm, Ewald: Die Wahl zum "Rektor des Jahres". Kein Ranking (der Eignung) deutscher Universitätsrektoren, in: Das Hochschulwesen 72 (4+5/2024), S. 142–146

Scherm, Ewald: Rezension zu Ziegele, Frank/Müller, Ulrich: Die authentische Hochschule. Wirksame Hochschulidentitäten in Zeiten des Umbruchs. Wien 2024, in: Das Hochschulwesen 72 (4+5/2024), S. 164–165

Scherm, Ewald: Von Reflexivität nur Spurenelemente in den Hochschulen, in: Hochschulmanagement 20 (1+2/2025), S. 56–64

Wittwer, Sebastian/Julmi, Christian: Atmosphäre schlägt Kultur. Was wirklich zählt, um Mitarbeitende zu motivieren, in: HR Performance online, 29.10.2024, <https://www.hrperformance-online.de/fachbeitraege/hr-management/atmosphaere-schlaegt-kultur>

4.2 Vorträge

Dammert, Jakob/Wittwer, Sebastian: Vibes at Work – Wie man Arbeitsatmosphären wissenschaftlich erhebt und praktisch verändert, HESSISCHER SOZIALTAG, Frankfurt a. M., 11.09.2025

Julmi, Christian//Beckmann, Denise: How (not) to be a paratoxical leader, 5th High Performance Leadership Forum: Emotions in Modern Leadership (Veranstalter: Technische Universität München, University of Queensland), Raitenhaslach 01.10.2024 (auf Einladung)

4.3 Interviews

Dériaz, Sophie: Der Gender Atmosphere Gap, **Interview mit Christian Julmi**, in: managerSeminare 36 (1/2025), S. 12–13

Gonsiorczyk/Annemarie Alice: **Interview mit Anna Eifert und Sebastian Wittwer:** Wie wichtig ist uns die Arbeitsatmosphäre? 11.12.2024, <https://www.fernuni-hagen.de/universitaet/aktuelles/2024/12/wie-wichtig-ist-uns-die-arbeitsatmosphaere.shtml>

Hoffmann, Maren: „Wohlfühlen steigert die Leistung“ – Forschung zu Arbeitsatmosphäre, **Interview mit Christian Julmi**, in: Spiegel Online, 10.12.2024, <https://www.spiegel.de/karriere/arbeitsatmosphaere-wohlfuehlen-steigert-die-leistung-a-e84acde4-8d96-4b41-a063-ff8664f6a281>

5 Weiterbildung

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

6 Universitäre Selbstverwaltung

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

Julia Ganser war bis März 2025 Ersatzmitglied des Fakultätsrats der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft und des Promotionsausschusses.

7 Teilnahme am Uni- und Campusleben

7.1 Baumpflanzaktion für alle in 2024 geborenen "FernUni-Babys"

Am 18. September 2025 veranstaltete der FamilienService der FernUniversität in Hagen eine Pflanzaktion für alle Kinder von Beschäftigten, die im Jahr 2024 geboren wurden. Auf einer neu angelegten Streuobstwiese wurde ein Baum gesetzt, vor dem eine Tafel mit den Vornamen und Geburtsdaten der Kinder an dieses Ereignis erinnert. Auch unser Lehrstuhl war bei dieser Aktion vertreten. PD Dr. Christian Julmi mit seinem Sohn Valerio Nicolai sowie Sebastian Wittwer mit seinem Sohn Hannes gehören zu den Familien, deren Namen auf der Tafel eingraviert wurden. Im Anschluss an die Pflanzaktion fand das Kinderfest der FernUniversität statt, das mit zahlreichen Angeboten für Groß und Klein den Nachmittag abrundete und den Familien einen schönen gemeinsamen Tag bescherte.



7.2 Betriebsfest 2025

Mittlerweile ist es Tradition, dass sich ein Team des Lehrstuhls im Rahmen des Betriebsfests den vom Personalrat organisierten Wettkämpfen stellt. In diesem Jahr nahmen Sandra Di Giovanni, Anna Eifert, Jakob Dammert und Sebastian Wittwer als „Sportfreunde Schmetterhand“ an der Büroolympiade teil und traten gegen die Teams „Master of Disaster“ und „Fern-Uni Sport Club“ an.

Bei strahlendem Sonnenschein stellten sich die Teams sechs abwechslungsreichen Disziplinen – darunter dem Bau von Aktenordnertürmen, dem Papierflieger-Weitwurf, einem Parcours mit dem Bürostuhl sowie dem zielsicheren Versenken zerknüllter Blätter im Papierkorb.

Die Sportfreunde Schmetterhand mussten sich lediglich beim Türmen der Aktenordner mit dem zweiten Platz zufriedengeben, konnten jedoch alle weiteren Challenges souverän für sich entscheiden und die Olympiade insgesamt deutlich gewinnen. Anschließend wurde der Sieg gemeinsam gefeiert und der Tag wurde in geselliger Runde beendet.



7.3 Der 11. AOK-Firmenlauf

Am 11. September 2025 hat unser Lehrstuhl erneut am AOK-Firmenlauf teilgenommen. In diesem Jahr vertrat Sandra Di Giovanni als einzige, aber hochmotivierte Vertreterin unseren Lehrstuhl. Bei bestem Wetter und ausgelassener Stimmung gingen über 2.600 Läufer:innen und Walker:innen an den Start und bewältigten die 7,2 km lange Strecke.

Mit einer hervorragenden Zeit von 55:56 Minuten erreichte Sandra Di Giovanni den 26. Platz von insgesamt 478 Teilnehmer:innen in der Kategorie „Walking (weiblich)“ – ein Ergebnis, auf das wir sehr stolz sind!



Seitens der FernUniversität gab es ca. 100 Anmeldungen



Gemeinsam mit einer kleinen Walkinggruppe hatte sie sich im Vorfeld regelmäßig auf das Event vorbereitet.

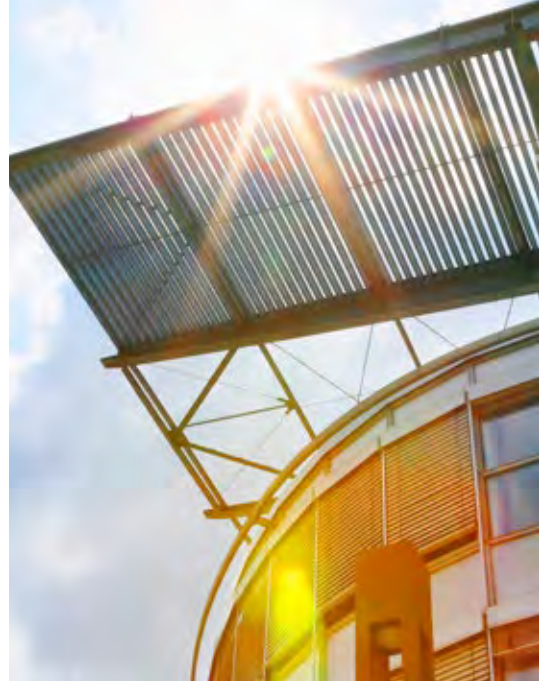
8 Schlusswort/Ausblick

Ein Managementmodell, das eine Organisation unterstellt, die keinerlei Übereinstimmung mit einer Universität aufweist, und institutionelle Erwartungen, denen ein heroisches Managerbild zugrunde liegt, führen mangels institutionalisierter Reflexivität in vielen Universitäten dazu, dass eine Rektorin bzw. ein Rektor ein hohes Risiko darstellen. Fehlen diesen Topmanagern notwendige Managementfähigkeiten und/oder Persönlichkeitsmerkmale, können sie bei unzureichender Kontrolle durch den Hochschulrat erheblichen (langfristigen) Schaden verursachen – wie an unserer Uni zu beobachten ist. Dieses Risiko ließe sich durch ein valides Auswahlverfahren und einer Universität angemessenere Entscheidungsstrukturen reduzieren – beides würde sich ergänzen, setzt aber Problembewusstsein und Motivation zur Veränderung bei allen Beteiligten bzw. Betroffenen voraus.

Auch wenn unser Rektor mit dem Modus des Rücklageneinzugs vor allem mikropolitisch Geschick bewiesen hat, lassen sich Anzeichen für ein verändertes Entscheidungsverhalten erkennen. Es liegt nun an meinen Kollegen bzw. ihrer Bereitschaft, sich mit den universitären Entscheidungen auseinanderzusetzen und die notwendige Entscheidungsfähigkeit zu entwickeln, um ein dauerhaft kollegialeres Entscheiden in der Universität zu erreichen. Automatisch wird es nicht dazu kommen, schließlich lässt die Effektivität sich kaum messen und aufwändiger ist es allemal.

Der Blick ins nächste Jahr lässt am Lehrstuhl schon zwei Ereignisse absehen: Anna Eifert wird ihre Dissertation einreichen und ich darf auf 40 Jahre im öffentlichen Dienst zurückblicken.

Ewald Scherm



Fotos Umschlag: Hardy Welsch

Fakultät für
**Wirtschafts-
wissenschaft**