

# Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungseinrichtungen Fokus Personal – Eine organisationsethnographische Fallstudie

Lisa Kurz M.A.

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation  
Stuttgart, Deutschland  
lisa.kurz@iao.fraunhofer.de

Dr. phil. Dipl.-Psych. Karsten Roth

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR)  
Köln, Deutschland  
karsten.roth@dlr.de

Larissa Jost M.A.

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR)  
Köln, Deutschland  
larissa.jost@dlr.de

Prof. Dr.-Ing. Peter Ohlhausen

Hochschule Reutlingen ESB Business School  
Alteburgstraße 150, 72762 Reutlingen, Deutschland  
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation  
Stuttgart, Deutschland  
peter.ohlhausen@iao.fraunhofer.de

**Zusammenfassung** — Vor dem Hintergrund, dass aktuell erstmals konzeptionelle Grundlagen für ein Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungseinrichtungen entwickelt werden, begeben sich die Autoren in einige der größten außeruniversitären Forschungsorganisationen Deutschlands; der Fraunhofer-Gesellschaft, der Helmholtz-Gemeinschaft sowie der Leibniz-Gemeinschaft und fokussieren in ihrer organisationsethnographischen Fallstudie Deutungen von Experten und Expertinnen auf Basis ihres Betriebs- und Alltagswissens in Bezug auf ein nachhaltiges Personalmanagement. Ihre Annäherung erfolgt über explorative Interviews und mündet in der Identifikation von den durch die Experten und Expertinnen subjektiv gedeuteten Handlungsfeldern eines nachhaltigen Personalmanagements in außeruniversitären Forschungseinrichtungen.

**Abstract**— In view of the fact that non-university research institutions aim to develop fundamental principles of sustainable management; the authors visited some of the largest research institutes of Germany; Fraunhofer-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft and Leibniz-Gemeinschaft to focus on the interpretation of experts based on their company knowledge and everyday experience in relation to sustainable human resource management practices. Initially the authors started with interviews to obtain a holistic understanding of the current management. In conclusion they were able to identify fields of action for a sustainable human resource management practice which was subjectively interpreted by the experts.

**Key words**— Nachhaltigkeit, Personalmanagement, außeruniversitäre Forschungsorganisationen, Expertenbefragung, Handlungsfelder.

## I. EINLEITUNG

Für Unternehmen besteht seit Jahren ein einheitliches Verständnis der Handlungsfelder des Nachhaltigkeitsmanagements. Eine Vielzahl von Initiativen, Standards und Publikationen sind recherchierbar, geben einen Einblick in den organisationalen Alltag des Nachhaltigkeitsmanagements [1] und zeigen

Handlungsoptionen auf. Für Forschungsorganisationen sind diese Ansätze allerdings nur begrenzt verwertbar, da sich diese in ihrem Auftrag und ihrer Struktur von Wirtschaftsunternehmen unterscheiden. Zwar bekennen sich die großen außeruniversitären Forschungseinrichtungen zum Konzept einer Nachhaltigen Entwicklung und sie gestalten eine Vielzahl von singulären Aktivitäten (Maßnahmen und Prozesse) aus den zentralen Bereichen sowie dezentral vor Ort initiiert, um dem Anspruch gerecht zu werden. Jedoch machen sie diese nicht unter einer einheitlichen Nachhaltigkeitsstrategie nach innen und außen sichtbar. Aus diesem Grund fehlt – trotz der bereits vorhandenen Maßnahmenvielfalt – ein geschlossenes Verständnis von Nachhaltigkeit und deren konsequente Umsetzungs- und Ausgestaltung im Alltag der Forschungseinrichtungen.

Für die Kommunikation und Sichtbarmachung bedarf es einer forschungsspezifischen Beschreibung organisatorischer Nachhaltigkeit und ihrer konkreten Handlungsoptionen.

Der folgende Beitrag stellt die auf das Personalmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen bezogenen Ergebnisse eines Forschungsprojektes vor, das von den drei Forschungsorganisationen: (1) Fraunhofer-Gesellschaft, (2) Helmholtz-Gemeinschaft und (3) Leibniz-Gemeinschaft durchgeführt, von dem Forschungsrahmenprogramm FONA unterstützt und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung in Auftrag gegeben und finanziert wird.

## II. FORSCHUNGSPROJEKT LeNA

Mit dem Verbundprojekt LeNa - Leitfaden Nachhaltigkeitsmanagement - vernetzen sich die drei Forschungsorganisationen (1) Fraunhofer-Gesellschaft, (2) Helmholtz-Gemeinschaft und (3) Leibniz-Gemeinschaft im Rahmen eines gemeinsamen Forschungsvorhabens mit Projektbeteiligten aus Wissenschaft, Management und Verwaltung. Ziel ist ein gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis von außeruniversitären

Forschungsorganisationen zu erarbeiten und die Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung mit einer Handreichung, der einen breit abgestimmten Aktionsrahmen mit klaren, methodisch abgesicherten Handlungsoptionen enthält, zu unterstützen.

Das Forschungsprojekt gliedert sich in drei Teilprojekte (1) Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung, das sich mit der Integration der Nachhaltigkeit in die Kernprozesse von Forschungsorganisationen beschäftigt, (2) Personal, betrachtet das Thema Nachhaltigkeit in Bezug auf das Personalmanagement und (3) Bau und Betrieb, befasst sich mit dem Bau und Betrieb von Forschungsinfrastrukturen aus der Sicht von Supportprozessen und deren Managements.

### III. TEILPROJEKT 2: PERSONAL

Ein reflexives Merkmal von außeruniversitären Forschungseinrichtungen ist ihre personenzentrierte Ausrichtung. Für das Personalmanagement in Forschungsorganisationen bedeutet dies, bei der Suche, Entwicklung und Förderung herausragender Persönlichkeiten, die sowohl exzellente Forschung betreiben als auch ein Verständnis für Management besitzen, zu unterstützen [2.]

Das LeNa-Teilprojekt 2 Personal, bestehend aus einem Kernteam von drei wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und drei leitenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der beteiligten Forschungsorganisationen, untersucht das Thema Nachhaltigkeit im Personalmanagement unter Berücksichtigung besonderer Merkmale von Forschungsorganisationen.

#### A. Verständnis von Nachhaltigkeit im Personalmanagement

Auf Grundlage der Definition von Nachhaltigkeit der Brundtland-Kommission (Weltkommission für Umwelt und Entwicklung) von 1987, bildet das Forschungsprojekt im Rahmen des Personalmanagements von außeruniversitären Forschungseinrichtungen ein gemeinsames Verständnis zum Thema Nachhaltigkeit. Im Zentrum des nachhaltigen Personalmanagements stehen der Aufbau, die Entwicklung und der Erhalt strategischer Kompetenzen, die zur Wertschöpfung der Organisation beitragen, die Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden sicherstellen unter Berücksichtigung individueller Bedürfnisse der Mitarbeitenden.

#### B. Forschungsauftrag

Als Elemente des Innovationssystems, als Arbeitgeber und als öffentlich (teil-)finanzierte Organisationen ist es Auftrag der Forschungseinrichtungen, sich mit der Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitenden, der Umwelt sowie der Gesellschaft auseinanderzusetzen.

Der zentrale Forschungsansatz im Funktionsbereich Personal bildet die Annahme, dass besonders dem Personalmanagement eine substantielle Bedeutung bei der Integration und Kommunikation von Nachhaltigkeit in die jeweilige Organisationskultur zugetragen wird. Aus personalwirtschaftlichem Blickwinkel steht die Nachhaltigkeit im direkten Zusammenhang mit Mitarbeiterorientierung und

Arbeitszufriedenheit, die die Organisationskultur positiv beeinflussen. Die Mitarbeitenden sind zentrale Quelle bei der Untersuchung der jeweils gelebten Organisationskultur und können Einblicke in subjektive Handlungsansätze und Praktiken in Bezug auf ein nachhaltiges Personalmanagement leisten. Die Expertenbefragung integriert folgende Untersuchungsbereiche:

- Verständnis von Nachhaltigkeit im Personalmanagement für außeruniversitäre Forschungseinrichtungen
- Identifikation und Clustering von Handlungsfeldern
- Herausforderungen für außeruniversitäre Forschungsorganisationen im Hinblick auf ein nachhaltiges Personalmanagement

### IV. METHODE

Im Rahmen der Fallstudie wurden 57 qualitative Experteninterviews in unterschiedlichen Einrichtungen und Instituten der Fraunhofer-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft und Leibniz-Gemeinschaft durchgeführt.

#### A. Mitarbeitende als Forschungsgegenstand

Die Betrachtung der Forschungseinrichtungen als Organisationen und somit als Sozialsysteme mit prinzipiell nicht-planbaren, aber spezifischen Interaktionen und zwischenmenschlichen Beziehungsgeflechten im Kontext von nachhaltigem Personalmanagement, relativiert sowohl die Bedeutung quantitativer Methoden und ihrer ingenieurwissenschaftlich geprägten Transfermodelle als auch die Zugänge der Betriebswirtschaftslehre, die Organisationen überwiegend als einen Ort der Rationalität und Objektivität betrachten [3]. Qualitative Methoden erfahren in dieser Fallstudie Bedeutsamkeit, da diese den organisationalen Alltag aus Sicht der Subjekte – hier den Mitarbeitenden der untersuchten Forschungseinrichtungen – zu rekonstruieren vermögen und dabei in einer prozessualen Herangehensweise menschliches Verhalten und Handeln innerhalb einer Organisation zugänglich machen. Die Forschungsorganisationen haben dieser Betrachtung folgend „sites for constructing meaning“ [4] und verlangen nach einer interpretativen Herangehensweise.

Hierbei geht es nicht um die isolierte Betrachtung einzelner Kausalitäten, sondern vielmehr um die Nachformung subjektiver Interpretations- und Handlungsansätze von Mitarbeitenden sowie das Verständnis komplexer Zusammenhänge der Forschungseinrichtungen [5], z.B. die Interaktion zwischen Administration und den dezentralen, dislozierten Forschungseinrichtungen. In der Grundannahme, dass sich die Beschaffenheit von Organisationskultur über die subjektiven Handlungs- und Interpretationsmuster der einzelnen Mitarbeitenden ergibt, sind die Mitarbeitenden zentrale Quelle bei der Untersuchung von Organisationskultur. Die Mitarbeitenden sind gewissermaßen Schnittstelle der kulturellen Dynamik, die sich aus der Vernetzung von gesellschaftlichem Kontext und organisatorischer kultureller Muster, sowie individuellen Handlungsweisen ergibt [5]. Die

Forschungseinrichtungen beherbergen ein komplexes Bedeutungsgewebe, dessen einzelne Elemente – wie das Nachhaltigkeitsbestreben im Personalmanagement - nur in der Gesamtzusammenschau mit dem jeweiligen Kontext verstanden werden kann [6].

### B. Experteninterviews

Die Interviewpartnerinnen und -partner sind in ihrer Rolle als Expertinnen und Experten innerhalb des spezifischen organisatorischen und institutionellen Zusammenhangs der Forschungseinrichtungen als Funktionsträger der Forschungsorganisation definiert [7]. Die Interviewgespräche mit den Expertinnen und Experten ermöglichen durch bestimmte, individuelle Ausschnitte Einblick in Betriebswissen und Arbeitsalltag der Forschungsorganisationen. Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner stehen dabei weniger als gesamte Einzelperson im Vordergrund, vielmehr ist das geteilte Wissen der Expertinnen und Experten im Hinblick auf ein nachhaltiges Personalmanagement und die fallübergreifenden Relevanzsetzungen und -strukturen im Vordergrund der Analyse. Ziel des Experteninterviews ist es in dieser Fallstudie, die „bereichsspezifischen und objektorientierten Aussagen“ [7] zu generalisieren und die aus dem Betriebswissen der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen konstruierten Handlungsfelder eines nachhaltigen Personalmanagements in außeruniversitären Forschungseinrichtungen zu identifizieren.

Expertenstatus wird hier demjenigen zugeschrieben, der über eine „institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit“ [8] verfügt und somit eine Gestaltungsmacht in Bezug auf das nachhaltige Personalmanagement innehat. Die Experten und Expertinnen besitzen die Möglichkeit, ihre Deutungen in der Praxis durchzusetzen, Entscheidungsprozesse zu beeinflussen und bei der Implementierung eines nachhaltigen Personalmanagements in der jeweiligen Forschungseinrichtung maßgeblich mitzuwirken [7]. So zeichnen sich die Experten und Expertinnen dieser Fallstudie durch eine Hegemonie im organisationalen Funktionskontext des nachhaltigen Personalmanagements und die Möglichkeit „die Handlungsbedingungen anderer Akteure [...] in relevanter Weise“ mitzugestalten aus [9]. Die Experten und Expertinnen sind zwar durch ihre personalisierte und institutionalisierte Kompetenz geprägt, diese muss aber nicht ihrem Aktionsfeld in Aufgabe und Verantwortung entsprechen, vulgo „graue Eminenzen“. Die Wirkungsdimension betrifft unterschiedliche Stakeholdergruppen, wie beispielsweise Mitarbeitende, Vorgesetzte, Gremienmitglieder und Betriebsräte der Forschungsorganisation.

### C. Auswertung

Für die Auswertung wird die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse mit der inhaltlichen Strukturierung nach Mayring angewendet [10]. Als Vorlage für die Auswertung dient ein Kodierleitfaden, der zunächst aus deduktiv gebildeten Kategorien besteht und dann induktiv, am

Interviewmaterial entlang, um weitere Kategorien und Unterkategorien ergänzt wird.

## V. ERGEBNISSE

Auf Basis der Interviewdaten konnten für Expertinnen und Experten wichtige Themen in Bezug auf ein nachhaltiges Personalmanagement in außeruniversitären Forschungseinrichtungen identifiziert werden. Aufbauend auf dieser Identifikation sind folgende 12 Factsheets entwickelt worden, die die Ergebnisse der Interviews als Faktenblatt im jeweiligen Themenbereich widerspiegeln.

- *Personalstrategie*
- *Diversity*
- *Befristung*
- *Personalentwicklung*
- *Ausbildung*
- *Führung*
- *Organisationsentwicklung*
- *Internationalität*
- *Personalbetreuung*
- *Personalmarketing*
- *Gesundheitsmanagement*
- *Vernetzung und Alumni*

Die Factsheets richten sich an die strategische und operative Personalleitung sowie an Personalerinnen und Personaler, aber auch an Instituts- und Abteilungsleitungen, die für die Umsetzung von Personalmaßnahmen lokal verantwortlich sind. Sie dienen als Handreichung für die Praxis von nachhaltigem Personalmanagement in außeruniversitären Forschungseinrichtungen und geben Empfehlungen für die konkrete Umsetzung mit ergänzenden Beispielen aus der Praxis der untersuchten Forschungsorganisationen.

### A. Handlungsfelder

Durch die inhaltliche Aggregation der Factsheets konnten Cluster für den Funktionsbereich Personal identifiziert und durch die Expertinnen und Experten verifiziert werden:

- (1) *Service- und dienstleistungsorientiertes Personalmanagement*
- (2) *Entwicklung und Gestaltung*
- (3) *Vernetzung und Kooperation*

Die Ergebnisdokumentation des LeNa-Projekts leistet eine ausführliche Beschreibung der Factsheets und Cluster [11].

Der Funktionsbereich Personal adressiert vor dem Hintergrund eines Nachhaltigkeitsmanagements insbesondere die Verantwortung der Forschungsorganisation als Arbeitgeber gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und rückt dadurch die sozialen Ziele einer nachhaltigen Entwicklung in den Fokus. Voraussetzung dafür ist ein professionelles Personalmanagement, das über ausreichende Ressourcen verfügt, um Personalmanagementaktivitäten strategisch zu planen und zu implementieren. Aktivitäten in diesem Bereich beziehen sich u.a. auf die Unterstützung des Personals bei der Karriereentwicklung, einen verantwortungsvollen Umgang mit befristet Beschäftigten, Chancengleichheit und die Wertschätzung von Vielfalt, gesundheitserhaltende Arbeitsbedingungen und Kompetenzentwicklung für zukunftsfähiges Handeln.

Grundsätzlich zeigen die Interviewdaten, dass nachhaltiges Personalmanagement als den Einsatz personeller Gestaltungsmaßnahmen, die zur Verwirklichung heutiger Ziele der außeruniversitären Forschungseinrichtung beitragen und die Zukunftsfähigkeit der außeruniversitären Forschungseinrichtung dabei berücksichtigen, gedeutet wird.

Die Fallstudie konnte zeigen, dass Personalmanagement dann als nachhaltig interpretiert wird, wenn es strategisch und langfristig aufgebaut ist und für den Aufbau, die Entwicklung und den Erhalt strategischer Kompetenzen, wissenschaftlicher Leistungsfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit sowie für die Umsetzung ihrer Leistungen und deren Verwertung in der Gesellschaft steht. Zur Selbstverwirklichung, Arbeitsmotivation und zur Sicherstellung einer Arbeitsmarktfähigkeit über die Forschungsorganisation hinaus, sind individuelle Karriere- und Entwicklungswege, die von den Mitarbeitenden sehr geschätzt werden, elementare Bestandteile eines aus Sicht der Akteure nachhaltig arbeitenden Personalmanagements.

## VI. ZUSAMMENFASSUNG

Die Fallstudie macht vor dem Hintergrund eines Nachhaltigkeitsmanagements unterschiedliche forschungsspezifische Aspekte im Personalmanagement von außeruniversitären Forschungseinrichtungen deutlich.

Eine Vielzahl einzelner Personalmanagementaktivitäten ist in Forschungseinrichtungen bereits etabliert. Im Rahmen eines Nachhaltigkeitsmanagements ist jedoch ein systematisches und strategisches Vorgehen bei der Konzeption, Planung und Implementierung von Personalmanagementaktivitäten notwendig. Bedeutsam hierbei ist insbesondere die zielgerichtete Koordination zwischen Administration und den lokalen Einrichtungen, die durch eine effiziente und effektive Kommunikation begleitet werden muss. Ein an einem Nachhaltigkeitsmanagement orientiertes Personalmanagement richtet Personalmaßnahmen an der Strategie und den Organisationszielen der Forschungseinrichtung aus. Nachhaltiges Personalmanagement in Forschungsorganisationen bedeutet, dass die Forschenden ihr kreatives wissenschaftliches Potenzial entfalten und einsetzen können; die Expertise des wissenschaftsunterstützenden Personals ist dabei ein wichtiger Partner und Begleiter. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe von Personalmanagement und Forschung kann zur Steigerung der Leistungsfähigkeit von außeruniversitären Forschungseinrichtungen und damit auch zu ihrer Reputation und Zukunftsfähigkeit beitragen.

Zudem ist eine wichtige Aufgabe des Personalmanagements, durch geeignete Rahmenbedingungen, das wissenschaftliche, technische und administrative Personal bei der Karriereentwicklung im Wissenschaftssystem oder in anderen industriellen oder gesellschaftlichen Bereichen und Funktionen zu unterstützen.

Bei einem Personalmanagement für Forschungseinrichtungen müssen darüber hinaus die Qualitätsstandards und Normen der

Profession Wissenschaft berücksichtigt und in einen produktiven Einklang mit den Organisationszielen gebracht werden. Auch der verantwortungsvolle Umgang mit befristet Beschäftigten, eine im Wissenschaftssystem vorherrschende Beschäftigungsform, die für die Weiterentwicklung von Forschung ein wichtiges Kreativitäts- und Flexibilitätspotenzial darstellt, ist ein zu beachtender forschungsspezifischer Aspekt.

Zukunftsorientiert und damit nachhaltig bedeutet, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die gesundheitserhaltend sind und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie eine lebensphasenorientierte Entwicklung der Mitarbeitenden ermöglichen. Gleichzeitig steht das Personalmanagement für Chancengleichheit und die Wertschätzung von Vielfalt [12]. In diesem Sinne unterstützt das Personalmanagement die sozialen Ziele einer nachhaltigen Entwicklung.

Das Personalmanagement zeichnet sich durch seine Dienstleistungs- und Serviceorientierung aus, arbeitet proaktiv an der Gestaltung der Rahmenbedingungen für das Personal und trägt dadurch zur Weiterentwicklung der Forschungsorganisation bei. Forschungsorganisationen hatten in den letzten Dekaden zahlreiche veränderte Anforderungen an die Wissensproduktion seitens Politik und Gesellschaft zu gestalten und neue Steuerungs- und Koordinationsinstrumenten einzurichten. Das Personalmanagement ist dabei als Gestalter und Entwickler ein wichtiger strategischer Partner der Leitung der Forschungsorganisation, denn es verfolgt den Anspruch, die Ziele der Forschungsorganisation mit den Interessen und Bedarfen des Personals nach verlässlichen Berufs- und Karriereperspektiven innerhalb und außerhalb des Wissenschaftssystems zusammenzubringen.

Für die Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements in Forschungsorganisationen leistet das Personalmanagement einen bedeutenden Beitrag [13]. Es unterstützt die Beschäftigten aller Hierarchieebenen – vom Auszubildenden bis zu Führungskraft –, ethische und wertbezogene Organisationsziele sowie gesellschaftliche Ziele, die zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen, zu verfolgen. Das Personalmanagement bietet Rahmenbedingungen zur Kompetenzentwicklung von zukunftsfähigem Handeln.

Auch die eigene Kompetenzentwicklung des Personalmanagements im Hinblick auf eine Orientierung an Nachhaltigkeit ist dabei von Bedeutung. Vernetzungsstrategien mit anderen Forschungseinrichtungen, Hochschulen oder Unternehmen national und international sind dafür ebenso förderlich wie die verstärkte Zusammenarbeit des Personalmanagements mit dem wissenschaftlichen Bereich innerhalb der Einrichtung.

Gleichzeitige Voraussetzung für ein nachhaltiges Personalmanagement ist ein professionelles Personalmanagement, das über ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen zur Erfüllung dieser verantwortungsvollen Aufgaben verfügt.

Die Kommunikation und Sichtbarmachung der Ergebnisse des Verbundforschungsprojekts LeNa wird dem Bedarf nach einer

forschungsspezifischen Beschreibung organisatorischer Nachhaltigkeit und ihrer konkreten Handlungsoptionen aus Sicht der Autoren verstärken und den Handlungsspielraum der Organisationen erheblich erweitern. Eine Anschlussfähigkeit an das Vorhaben ergibt sich aus der Praxisrelevanz der Ergebnisse im ganzheitlichen Forschungsmanagement. Der Funktionsbereich Personal bietet mit drei konkreten Clustern und den zwölf Factsheets für Entscheidungsträger in Wissenschaftseinrichtungen eine Basis, um Entwicklungen anzustoßen, die langfristig den Beitrag der Forschungseinrichtung zur nachhaltigen Entwicklung verbessern und vorhandene Nachhaltigkeitspotenziale nutzbar machen.

## VII. LITERATUR

- [1] Rat für Nachhaltige Entwicklung (Hg.): Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex. Maßstab für nachhaltiges Wirtschaften. Berlin 2015; DIN EN ISO 9001:2015-11, Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen; Global Reporting Initiative: G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Berichterstattungsgrundsätze und Standardangaben. Amsterdam 2015.
- [2] Joerk, Christiane: Wissenschaftsmanagement in der außeruniversitären Forschung: Diskurs und Praxis an Instituten der Leibniz-Gemeinschaft und der Max-Planck-Gesellschaft. Dissertation, FernUniversität, Hagen, Diss.
- [3] Choi, Jinchul: Organisationsethnographie im interkulturellen Kontext. Deutsch-koreanische Projektzusammenarbeit in multinationalen Themen. München 2010, S. 85.
- [4] Wright, Susan: „Culture“ in Anthropology and Organizational Studies. In: Wright, Susan (Hg.): Anthropology of Organizations. London/New York 1994, S. 3.
- [5] Götz, Irene/Moosmüller, Alois: Zur ethnologischen Erforschung von Unternehmenskulturen. Industriebetriebe als Forschungsfeld der Völker- und Volkskunde. In: Schweizerisches Archiv für Volkskunde 88 (1992) S. 1-30 hier S. 2.
- [6] Götz, Irene/Wittel, Andreas: Arbeitskulturen im Umbruch – Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation. Münster u.a. 2000.
- [7] Meuser, Michael/Nagel, Ulrike: ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detler/Klaimer, Klaus (Hg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen 1991, S. 441-471, hier S. 354.
- [8] Hitzler, Ronald/Honer, Anne/Mäder, Christoph (Hg.): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Opladen 1994.
- [9] Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang: Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden 2002, S. 33-70, hier S. 46
- [10] Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken. 5. Auflage. Weinheim u.a., S. 98f.
- [11] Handreichung zum Projekt in Erarbeitung
- [12] Kurz, Lisa: Nachhaltiges Personalmanagement in außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Eine organisationsethnographische Fallstudie. Unv. Masterthesis, Eberhard Karls Universität Tübingen.
- [13] Rabelt, Vera: Nachhaltigkeit und Personalmanagement in der Wissenschaft. Karriere, Arbeit und Leben unterm Doktorhut. In: politische ökologie 139 (2014), S. 132-135.