

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Forum für Führung, Entwicklung und Transformation

POE-Akzente 2026 – Dem Diskurs eine Richtung geben

- **POE-Gespräch zwischen Anke Diez und Katrin Klink über „... raus aus der PE ...“**
- **Die Rolle des Preboardings in der modernen Talentbindung: Ein Praxisbericht aus dem Karlsruher Institut für Technologie**
- **Lehrende im Fernstudium. KI als Treiber neuer Kompetenzen**
- **What about Metawork? Ein Überblick über die Arbeit hinter der Arbeit**
- **Zwischen Befristung und Berufung. Personalentwicklung im unsicheren Wissenschaftssystem**

1 | 2026

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Forum für Führung, Entwicklung und Transformation

Editorial

Von Anke Diez & Ulrike Frosch

1

Call for Papers

„Standards in der Organisations- und
Personalentwicklung“ (POE 4/2026)

2

P-OE-Gespräch

P-OE-Gespräch zwischen Anke Diez und
Katrin Klink über „... raus aus der PE ...“

3

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Sabrina Heinze
Die Rolle des Preboardings in der modernen
Talentbindung: Ein Praxisbericht aus dem
Karlsruher Institut für Technologie

7

Personal- und Organisationsentwicklung/-politik

Petra Strohmann
Lehrende im Fernstudium. KI als Treiber neuer
Kompetenzen

12

Eva Jana Friese
What about Metawork? Ein Überblick über die
Arbeit hinter der Arbeit

18

Nathalie Weisenburger & Ina Wagner
Zwischen Befristung und Berufung.
Personalentwicklung im unsicheren
Wissenschaftssystem

26

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte
HM, HSW, QiW und ZBS

IV

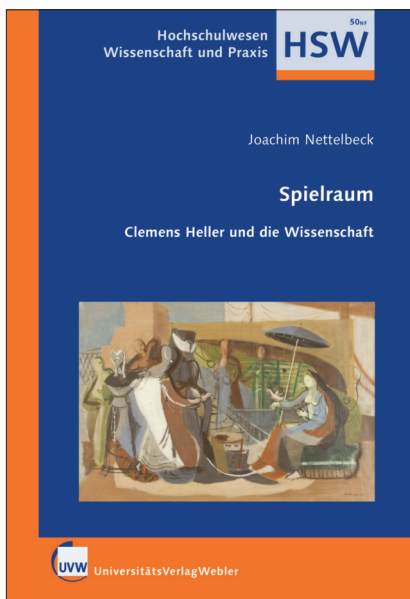


Neu erschienen im UVW

Joachim Nettelbeck

Spielraum

Clemens Heller und die Wissenschaft



Clemens Heller war ein genialer Verwalter. Er hat den Gang der Wissenschaften vom Menschen entschieden beeinflusst, nicht als Forscher, sondern als Ermöglicher von Neuem, als ein Impresario der Wissenschaft, wie es hieß. Schon als Harvard Student initiierte er nach dem Zweiten Weltkrieg das „Salzburg Seminar“ und war dann in Paris derjenige, der die „Maison des Sciences de l'Homme“ zu einem inspirierenden Ort für Geistes- und Sozialwissenschaftler aus aller Welt machte.

Seine Biographie, vor allem seine Jugend im Wien der 1920er und 1930er Jahre, macht seine Erfolge verständlich. Es war eine Stadt voller Avantgarde in Kunst und Wissenschaft, in der Zeit des melancholischen Nachklangs des k.u.k. Reiches, der sozialen Errungenschaften des Roten Wien, des grassierenden Antisemitismus und schließlich des „Anschlusses“ an Nazi-Deutschland, mit dem heranwachsenden Clemens Heller und seiner Familie mitten drin. Das Buch beschreibt all diese Umstände und versucht so, sein späteres Wirken verständlich zu machen.

Joachim Nettelbeck, Jurist und Soziologe, war Sekretär des Wissenschaftskollegs zu Berlin.

Erscheinungsjahr: 2025
Erscheinungsort: Bielefeld
Anzahl Seiten: 349

Reihe:
Hochschulwesen –
Wissenschaft und Praxis

Print
ISBN: 978-3-946017-37-0
Preis: 29,00 € (zzgl. Versand)

eBook
eISBN: 978-3-946017-56-1
Preis: 27,50€



Jetzt bestellen

Im Online-Shop oder per E-Mail:
universitaetsverlagwebler.de/nettelbeck-2025
info@universitaetsverlagwebler.de



Anke Diez

© Foto: KIT



Ulrike Frosch

© Foto: privat

Personalentwicklung steht heute stärker denn je vor strategischen Herausforderungen: Zwischen Fachkräftemangel, digitaler Transformation, KI-Dynamik und struktureller Unsicherheit in Organisationen stellt sich immer drängender die Frage, wie Arbeit, Lernen und persönliche Entwicklung künftig gestaltet werden können. Die vorliegende Ausgabe nimmt genau diese Schnittstellen in den Blick – praxisnah, kritisch reflektierend und mit einem Fokus auf Zukunftskompetenzen.

Den Auftakt bildet ein **P-OE-Gespräch**, das mit einem vertrauten Bild aufräumt: Personalentwicklung als klar abgegrenztes Berufsfeld oder gar „Endstation“. Stattdessen entfaltet sich im Gespräch die Idee von PE als Möglichkeitsraum. Anhand einer beruflichen Biografie wird sichtbar, wie breit das Kompetenzprofil von Personalentwickler*innen tatsächlich ist – von Organisationsberatung über Kulturarbeit bis hin zu strategischer Transformation. Der Beitrag macht Mut, die eigene Rolle neu zu denken, und zeigt: Wer in der PE arbeitet, bringt genau die Fähigkeiten mit, die Organisationen in Zeiten des Wandels dringend brauchen. Ein inspirierender Perspektivwechsel für alle, die ihre berufliche Zukunft aktiv gestalten wollen. **Seite 3**

Wie wichtig frühe Bindung und Beziehungsgestaltung sind, zeigt der anschließende Praxisbericht aus dem Karlsruher Institut für Technologie. Er widmet sich einer Phase, die im HR-Kontext oft unterschätzt wird: der Zeit zwischen Vertragsunterschrift und Arbeits- oder Ausbildungsbeginn. Gerade junge Menschen erleben hier Unsicherheit, Kontaktabbrüche oder Orientierungsverlust – nicht selten mit der Folge von Absprüngen. Das vorgestellte digitale Preboarding-Konzept setzt genau hier an: durch strukturierte Kommunikation, Zugehörigkeitsgefühl und transparente Informationen. *Sabrina Heinze* demonstriert in ihrem Beitrag **Die Rolle des Preboardings in der modernen Talentbindung** eindrucksvoll, wie vergleichsweise kleine Maßnahmen große Wirkung entfalten können – und liefert konkrete Anregungen für alle, die Talentbindung neu denken möchten. **Seite 7**

Mit dem Blick auf Bildung und Lehre rückt anschließend *Petra Strohmann* ein Thema in den Fokus, das aktuell kaum jemanden unberührt lässt: Künstliche Intelligenz. Während viel über die Nutzung von KI durch Studierende gesprochen wird, fragt dieser Beitrag nach den Konsequenzen für Lehrende – insbesondere im Fernstudium. Welche neuen Kompetenzen sind gefragt? Welche Rollen verändern sich? Und wie können didaktische Konzepte mit

der technologischen Entwicklung Schritt halten? Das Positionspapier plädiert für einen aktiven, gestaltenden Umgang und eröffnet eine differenzierte Diskussion zwischen akademischer Freiheit, organisatorischen Leitlinien und professioneller Weiterentwicklung. Ein wichtiger Impuls für alle, die Lehre zukunftsfähig machen wollen. **Seite 12**

Einen eher unsichtbaren, aber hochrelevanten Bereich beleuchtet *Eva Jana Frieses* Beitrag zu „**Metawork**“ – der Arbeit hinter der Arbeit. Gemeint sind all jene Tätigkeiten, die Koordination, Abstimmung, Strukturierung und Sinnstiftung ermöglichen, aber selten offiziell anerkannt werden. Der Artikel systematisiert das Konzept, zeigt typische Erscheinungsformen und macht deutlich, wie stark Metaarbeit den Erfolg von Organisationen prägt. Besonders spannend: die Frage, wie sich diese oft impliziten Prozesse bewusst gestalten lassen. Transversale Kompetenzen wie Selbstorganisation, Reflexionsfähigkeit und Umgang mit Komplexität werden dabei als Schlüsselressourcen identifiziert. Eine Einladung, genauer hinzuschauen – und das Verborgene sichtbar zu machen. **Seite 18**

Den Abschluss bildet eine Analyse der Personalentwicklung im Wissenschaftssystem – einem Feld, das von Befristungen, Unsicherheiten und widersprüchlichen Erwartungen geprägt ist. Zwischen Stabilität und Innovation muss Personalentwicklung hier eine Balance finden. Der Beitrag führt das Konzept der „ambidextren“ Personalentwicklung ein: Routinen sichern und gleichzeitig Zukunft gestalten. Zentral ist dabei Empowerment – also Strukturen, Programme und Beteiligungsräume zu schaffen, die Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit stärken. *Nathalie Weisenburger* und *Ina Wagner* zeigen, wie PE als vermittelnde Instanz strukturelle Ungleichheiten abbauen und nachhaltige Arbeitsbedingungen fördern kann. Ein starkes Plädoyer für verantwortungsvolle, systemisch denkende Personalarbeit. **Seite 26**

Gemeinsam zeichnen die Beiträge dieser Ausgabe ein facettenreiches Bild moderner Personal- und Organisationsentwicklung und laden dazu ein, gewohnte Perspektiven zu hinterfragen, neue Ansätze auszuprobieren und Entwicklung als gemeinsame Gestaltungsaufgabe zu begreifen.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen, Entdecken – und Weiterentwickeln!

Anke Diez und Ulrike Frosch