

Personal- und Organisationsentwicklung

Zwischen Befristung und Berufung

Personalentwicklung im
unsicheren Wissenschaftssystem

Nathalie Weisenburger & Ina Wagner

Zeitschrift: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen
der Lehre und Forschung (P-O-E)

Jahrgang: 21 (1)

Seiten: 26-III

Verlag: UniversitätsVerlagWebler

Ort: Bielefeld

DOI: 10.53183/POE-2026-1_26

1 | 2026

Impressum / Verlagsanschrift

UniversitätsVerlagWebler GmbH, Reepeweg 5, 33617 Bielefeld

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website:
universitaetsverlagwebler.de

Oder wenden Sie sich direkt an uns:
E-Mail: poe@universitaetsverlagwebler.de
Telefon: 0521/ 923 610-0

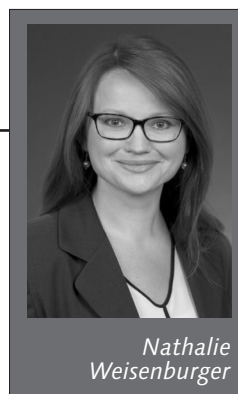


UniversitätsVerlagWebler
Der Fachverlag für Hochschulthemen

Nathalie Weisenburger & Ina Wagner

Zwischen Befristung und Berufung

Personalentwicklung im unsicheren Wissenschaftssystem



Nathalie Weisenburger



Ina Wagner

© Foto: privat

© Foto: Charlotte Scholz

Universities operate within a system of structural uncertainty and unequal employment conditions. Human Resource Development (HRD) therefore faces the challenge of ensuring both operational stability and innovation-oriented development. Ambidextrous HRD can meet this challenge by simultaneously maintaining routines (exploitation) and promoting forward-looking developmental processes (exploration). Central to this is empowerment: HRD creates transparent structures, targeted programs, and participatory spaces to strengthen autonomy, competence, and social inclusion of precarious staff. By positioning itself as a mediator between organizational demands and individual needs and taking responsibility in managing uncertainty, HRD can reduce structural inequalities, secure careers, and sustainably enhance work quality.

1. Einleitung Ausgangslage, Stand der Forschung und aktuelle Situation

Die aktuelle Debatte um Personalentwicklung an Hochschulen ist vor dem Hintergrund umfassender wissenschaftspolitischer Reformen zu einem Dauerthema für Nachwuchswissenschaftler geworden, bspw. „#IchBinHanna“ (2021). Programme wie die Tenure-Track-Initiativen, das Professorinnenprogramm sowie der Pakt für Forschung und Innovation unterstreichen die Bedeutung verlässlicher Karrierewege und erhöhen zugleich die Erwartung an eine strategisch ausgerichtete Personalentwicklung. Solche politischen Rahmenbedingungen führen jedoch zu unterschiedlichen landesspezifischen Ausgestaltungen und damit zu einer erheblichen Varianz in den institutionellen Umsetzungsprozessen (Burkhardt et al. 2021; Lasser/Täuber 2023). Nicht alle Hochschulen verfügen über konsistente PE-Konzepte oder systematische Zielgruppenstrategien, die sowohl auf den Aufbau, die Entwicklung und Bindung von Personal als auch auf die Vorbereitung auf Karrieren außerhalb des eigenen Systems ausgerichtet sind. Vor diesem Hintergrund geht der Beitrag der Frage nach, inwiefern Personalentwicklung an Hochschulen unter Bedingungen organisationaler Unsicherheit wirksam gestaltet werden kann.

2. Aktuelle Befunde und Herausforderungen der Personalentwicklung

2.1 Prekäre Beschäftigungsstrukturen und institutionelle Unsicherheit

Zur Analyse wurden unterschiedliche Studien und Diskussionspapiere zur Personalentwicklung an Hochschu-

len herangezogen, die (a) zentrale strukturelle, (b) organisationale und (c) hochschulpolitische Herausforderungen im Wissenschaftssystem adressieren.

Zu a) anzuführen ist die Studie von Bloch und Würmann (2021), die die Arbeitsbedingungen und Karriereverläufe in der Wissenschaft im Spannungsfeld von Prekarität und Autonomie analysiert und deren Konsequenzen für Wissenschaftsfreiheit und institutionelle Steuerung herausarbeitet. Ergänzend wird auf die Arbeit von Rathke und Janson (2023) Bezug genommen, die Personalentwicklung im Wissenschafts- und Hochschulmanagement als strategisches Handlungsfeld konzeptualisiert und deren institutionelle Verankerung sowie Steuerungslogiken systematisch diskutiert. Einen weiteren Schwerpunkt bildet das Diskussionspapier von Lasser und Täuber (2023), das Machtmissbrauch in der Wissenschaft problematisiert und daraus konkrete Implikationen für Personalverwaltung und -entwicklung ableitet. Die Autorinnen verdeutlichen, inwiefern hierarchische Abhängigkeitsverhältnisse insbesondere prekär beschäftigte Wissenschaftlerinnen betreffen und strukturelle Schutz- und Präventionsmechanismen erforderlich machen.

Die Studie von Burkhardt, Philipp, Rediger und Schäfer (2021) der MLU Halle wird u.a. für (b) organisationale Herausforderungen herangezogen. Die im Rahmen des Bundesberichts Wissenschaftlicher Nachwuchs empirischen Befunde zur Strukturentwicklung und Personalentwicklung an Hochschulen liefern eine zentrale Datengrundlage zur Analyse ungleicher Beschäftigungsbedingungen im Wissenschaftssystem. Diese und weitere Ergebnisse bündelt der Bundesbericht *Wissen-*