



CORNELIA VAN SCHERPENBERG

ANNE BUSCH

MELANIE ERCKRATH



Resilienz stärken, Perspektiven schaffen

LEHREN AUS DER PANDEMIE FÜR DIE ZUKÜNFTIGE
PERSONALENTWICKLUNG VON WISSENSCHAFT-
LER:INNEN IN EINER FRÜHEN KARRIEREPHASE

Strengthening Resilience, Creating Perspectives

LESSONS FROM THE COVID-19 PANDEMIC FOR THE CAREER
DEVELOPMENT OF EARLY CAREER RESEARCHERS

DOI 10.25162/PEH-2025-0019

Die Coronapandemie stellte den Wissenschaftsbetrieb vor beispiellose Herausforderungen – besonders Wissenschaftler:innen in einer frühen Karrierephase rangen angesichts unsicherer Karriereaussichten mit Produktivität und Vereinbarkeit. Ausgehend von einem Blick zurück auf wahrgenommene Einschränkungen, Reaktionen der Hochschulen und Langzeitfolgen stellt der Beitrag die Perspektive der Personalentwicklung in den Vordergrund. Wie kann diese resilienter werden, um Wissenschaftler:innen in einer frühen Karrierephase auch in kommenden Krisen schnell und bedarfsgerecht zu unterstützen?

1. Ein Blick zurück für die Zukunft	380
2. Maßnahmen und Phasen im Pandemiemanagement im Wissenschaftsbetrieb	381
3. Erfahrungen und Wahrnehmungen von WiKa während der Pandemie	382
4. Was bis heute nachhallt	386
5. „Zukunftsszenarien“ und Handlungsempfehlungen für eine resiliente Personalentwicklung an Hochschulen	388
6. Fazit: Perspektiven für eine resiliente und chancengerechte Personalentwicklung für WiKa	390
Literatur	392

Keywords: Coronapandemie, frühe Karrierephase, Resilienz, Personalentwicklung, Arbeitsbedingungen

1. Ein Blick zurück für die Zukunft

Als nie dagewesene Situation erschütterte die Coronapandemie im Frühjahr 2020 den Hochschul- und Wissenschaftsbetrieb in seinen etablierten Prozessen und stellte Wissenschafts-, Lehr- und Verwaltungspersonal vor große Herausforderungen. Als organisatorische, institutionelle und individuelle Zäsur machte sie strukturelle Schwächen sichtbar und eröffnete zugleich Handlungsräume für nachhaltige Veränderungen.

Existenzielle Verunsicherungen durch die Pandemie

Gerade für Wissenschaftler:innen in einer frühen Karrierephase (WiKa) stellten die pandemiebedingten Veränderungen eine existenzielle Verunsicherung dar. Entsprechend der Definition des Bundesbericht Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in einer frühen Karrierephase 2025 (Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in einer frühen Karrierephase 2025, S. 30, im Folgenden BuWiK 2025) zählen zur frühen Karrierephase Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die sich in der Promotionsphase (R1) oder in einer frühen Postdoc-Phase (R2) befinden. Diese sind zu 96 % befristet beschäftigt (BuWiK 2025, S. 127) und häufig in Qualifizierungsprozesse eingebunden. Ihre Sorge um und tatsächliche Einbußen in der wissenschaftlichen Produktivität und in den Vernetzungsmöglichkeiten bzw. Mehrbelastung durch Betreuungspflichten trübten die Karriereaussichten.

Strukturen im Wissenschaftssystem nur begrenzt krisenfest

Zwar waren Hochschulen und Forschungseinrichtungen schnell bemüht, digitale Alternativen – z. B. Videokonferenztools für die Lehre und den fachlichen Austausch – bereitzustellen, und Fördermittelgeber ermöglichten Projekt- bzw. Vertragsverlängerungen. Dennoch zeigte die Pandemie deutlich, dass bestehende Unterstützungsstrukturen für WiKa nur begrenzt krisenfest waren. Die ungleiche Betroffenheit – etwa durch Betreuungslasten oder ungleiche Möglichkeiten, die Forschungs- und Lehrtätigkeiten digital und im Homeoffice umzusetzen – und die mangelnde Sichtbarkeit im digitalen Raum verstärkte Ungleichheiten im Wissenschaftssystem.

Unterstützungsbedarfe von WiKa

Für die Personalentwicklung an Universitäten, verstanden als „wissenschaftlich fundierte und praktisch erprobte systematische Förderung und Weiterentwicklung der Kompetenzen von Beschäftigten in Wissenschaft, Wissenschaftsmanagement, Administration und Technik“ (UninetzPE 2015), eröffnet diese Zäsur einen Anlass zur Reflexion: Welche Unterstützung benötigen WiKa, um in einem von Unsicherheiten geprägten und zunehmend hybriden Wissenschaftsbetrieb bestehen zu können? Die Pandemie hat Bedarfe aufgezeigt, an denen sich nachhaltige Personalentwicklung zukunftsorientiert ausrichten kann – das erfordert aber systematische Begleitung, flexible Instrumente zur Stärkung der Krisenresilienz sowie die Anerkennung individueller Lebensrealitäten. Die Erfahrungen der Pandemiezeit bieten die Chance, Personalentwicklungsstrategien zukunftsorientiert zu gestalten und Wissenschaftsorganisationen als lernende Organisation weiterzuentwickeln.

Dem Lernen aus der Pandemie widmet sich dieser Beitrag. Er wirft zunächst einen Blick zurück auf die Phasen im Umgang mit der Pandemie und, anhand empirischer Daten sowie der Studienlage, auf ihre Auswirkungen auf die Situation von WiKa. Ein Blick in die Gegenwart stellt dar, welche strukturellen und persönlichen Folgen für WiKa heute noch

beobachtbar sind. Schließlich wenden wir uns Zukunftsszenarien und Handlungsempfehlungen für eine Personalentwicklung zu, die WiKa in ihrem beruflichen Umfeld eine sichere und resiliente Arbeits- und Entwicklungsumgebung bietet.

2. Maßnahmen und Phasen im Pandemiemanagement im Wissenschaftsbetrieb

Mit Beginn der Coronapandemie im März 2020 reagierten Bund und Länder mit weitreichenden Einschränkungen, die auch den Wissenschaftsbetrieb stark betrafen (Bundesregierung 2020). Abbildung 1 stellt die wesentlichen Einschränkungen, die sich maßgeblich auf Forschungseinrichtungen und den beruflichen wie privaten Alltag von WiKa auswirkten, zusammenfassend dar.

Hochschulen und Forschungseinrichtungen mussten den Präsenzbetrieb rasch einstellen und umfassend digital umstellen. Für Mitarbeitende, die nicht zwingend vor Ort sein mussten, galt eine Homeoffice-Pflicht. Lehrveranstaltungen wurden in kürzester Zeit in den digitalen Raum verlagert, was technisches Umrüsten und neue Kompetenzen erforderte. Viele Hochschulen verschoben den Semesterstart, um diese Umstellungen zu bewältigen (siehe Erckrath et al. 2025 für eine ausführlichere Darstellung der Maßnahmen).

Die Forschung war durch eingeschränkten Zugang zu Bibliotheken, Laboren, Archiven und Sammlungen massiv beeinträchtigt. Feldforschungen und Studien mit Proband:innen wurden verschoben oder abgesagt. Internationale Forschungsaufenthalte waren durch Einreiseverbote und Flugbeschränkungen nur schwer möglich, was ebenfalls zu Planänderungen führte (Sälzle et al. 2021; Hauss et al. 2021).

Durch diese Einschränkungen entstandene projektbezogene Verzögerungen stellten, insbesondere für befristet Beschäftigte, ein Risiko dar (DFG 2023). Fördergeber unterstützten mit Maßnahmen wie kostenneutralen Projektverlängerungen, Überbrückungsfinanzierungen und verlängerten Ausschreibungen (DFG 2020b; 2021). Gesetzlich wurde die Höchstbefristungsgrenze im Wissenschaftszeitvertragsgesetz für bestimmte Zeiträume um sechs Monate verlängert, jedoch nur für Qualifizierungsbefristungen, nicht für Drittmittelstellen (BMBF 2020).

Zusätzliche Herausforderungen betrafen Wissenschaftler:innen mit kleinen Kindern, da Kindertagesstätten und Schulen im Verlauf der

Verpflichtendes Homeoffice und Lehre im digitalen Raum

Kurzfristige Anpassungen der Rahmenbedingungen von Forschungsprojekten

Herausforderungen aufgrund von Schulschließungen

Pandemie immer wieder geschlossen wurden (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2020; Zinn/Bayer 2021). Ein Präsenzbetrieb an den Schulen war ohne größere Einschränkungen erst wieder im Sommer 2021 möglich, bevor es im Winter 2021/22 noch einmal zu größeren Einschränkungen kam. Erst ab Mai 2022 konnte an den meisten Schulen wieder voll im Präsenzbetrieb unterrichtet werden. Förderinstitutionen wie die DFG reagierten früh mit Sonderregelungen zur Geltendmachung von Mehrbedarfen aufgrund ausgefallener Kinderbetreuung (DFG 2020a).

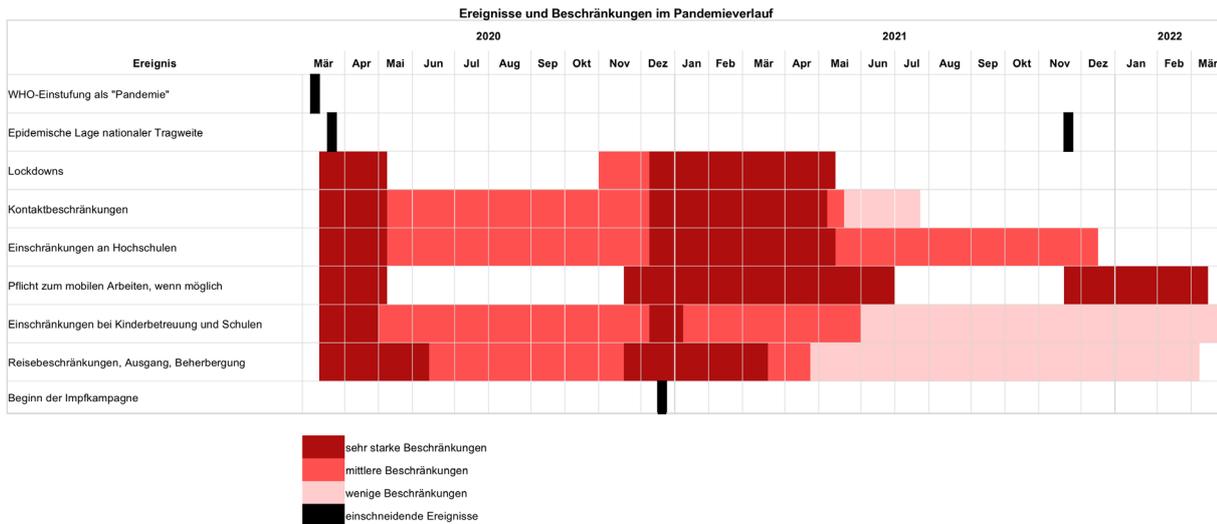


Abb. 1 Ereignisse und Beschränkungen im Pandemieverlauf (Quelle: eigene Darstellung; siehe BuWiK 2025 und Erckrath et al. (2025))

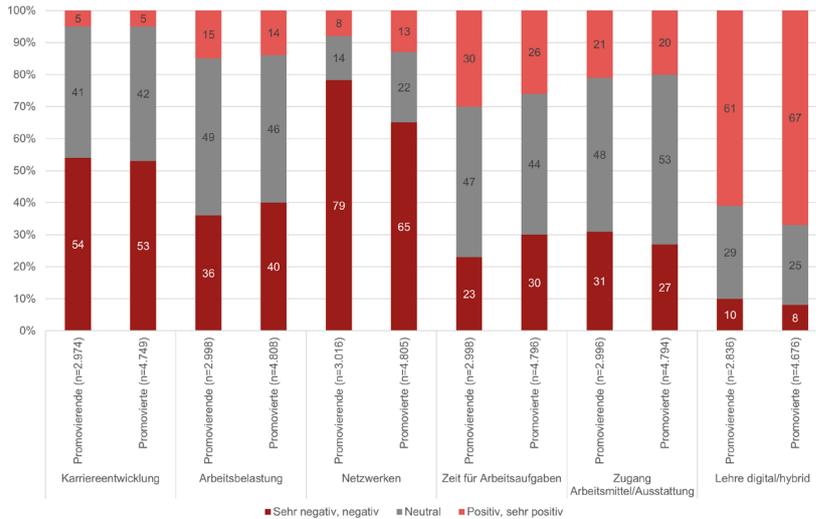
3. Erfahrungen und Wahrnehmungen von WiKa während der Pandemie

Datengrundlage zur Situation von WiKa in der Pandemie

Eine Vielzahl von Studien und Befragungen von Wissenschaftler:innen in den Jahren 2020 bis 2022 geben Auskunft darüber, wie sich Arbeitsbedingungen und Karriereperspektiven von WiKa während der Pandemie änderten. Diese wurden in einem umfassenden Literature Review, kombiniert mit weiteren Auswertungen von bestehendem Datenmaterial zu WiKa, im Rahmen einer Begleitstudie zum BuWiK 2025 zusammengetragen und anhand verschiedener Themenfelder untersucht (Erckrath et al. 2025). Die zentralen Ergebnisse werden hier wiedergegeben und Potenziale für die Personalentwicklung hervorgehoben.

Einen Überblick darüber, bei welchen Aspekten ihrer Arbeit WiKa eine Veränderung durch die Coronapandemie empfanden, gibt die Wissenschaftsbefragung 2023 des DZHW (Fabian et al. 2024) (vgl. Abbildung 2). Demzufolge gaben insbesondere Promovierende an, dass die Pandemie die Pflege von Netzwerken negativ beeinflusst hat. Auch die Karriereentwicklung sowie die Arbeitsbelastung wurde nach Angaben von Promovierenden und Promovierten vergleichsweise häufig negativ beeinflusst. Demgegenüber wurde die Digitalisierung der Lehre im Zuge der Pandemie überwiegend positiv bewertet.

Wahrgenommener Einfluss der Coronapandemie



Fragetext: „Wie hat die Coronapandemie Ihrer Wahrnehmung nach die folgenden Dinge für Sie beeinflusst?“
 Quelle: Begleitstudie „Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in einer frühen Karrierephase in der Coronapandemie“. Für die Daten: DZHW (2024); Wissenschaftsbefragung 2023, eigene Berechnungen.

Abb. 2 Wahrgenommener Einfluss der Coronapandemie auf die Arbeitsbedingungen von WiKa laut Daten der Wissenschaftsbefragung 2023

Die Arbeitsbedingungen von WiKa werden häufig als herausfordernd beschrieben, da sie von Unsicherheiten und Zeitdruck im Rahmen von überwiegend befristeten Arbeitsverträgen (siehe Kapitel 1) und Anstellungen in kurzen Projektlaufzeiten geprägt sind und dadurch belastend sein können (BuWiK 2025, S. 57–62). Untersucht wurde in verschiedenen Studien die Frage, ob sich die besonderen Belastungen mit der Pandemie verschärft oder ob sich auch positive Entwicklungen für Forschungs- und Lehrtätigkeiten sowie Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben von WiKa ergeben haben.

Arbeitsbedingungen von WiKa

Besonders häufig stand das Thema *Homeoffice* im Zentrum der Untersuchungen. So verlagerte sich in vielen Fällen das Arbeitsumfeld von WiKa ins Homeoffice. Die Wahrnehmung dieser Umstellung war laut der Studienlage eher gemischt. In verschiedenen Studien werden die problematischen Aspekte der Entgrenzung von Berufs- und Privatleben durch das Homeoffice hervorgehoben – wie fehlende (zeitliche) Trennlinien von Arbeit und Privatleben (Haag/Kubiak 2022), die Belastung durch Kinderbetreuung und beengten Wohn- und Arbeitsraum (Haag/Kubiak 2022, S. 42–43), das zunehmende Arbeiten am Abend zwischen 18:00 und 23:00 Uhr und am Wochenende sowie die sinkende Zufriedenheit mit Aspekten wie Arbeitsbelastung, Arbeitsbedingungen und Work-Life-Balance (Naumann et al. 2022). Insbesondere promovierende Mütter berichteten laut Daten der National Academics Panel Studie (Nacaps: Multikohorten-Panelstudie des DZHW, siehe Sonderauswertung in Erckrath et al. 2025) von Problemen bei der *Vereinbarkeit* von Familie und Beruf durch

Verlagerung ins Homeoffice

die pandemiebedingte Umstellung. Die Schließung von Kinderbetreuungseinrichtungen und Schulen führten zu einer erhöhten Care-Arbeit und Mehrfachbelastungen von WiKa mit Familie (Helmholtz Juniors 2022; Radtke/Burian 2021), was Frauen (insbesondere Mütter) in vielen Fällen stärker betraf als Männer (Niederberger/Jutz 2021; Russell et al. 2023; Sawert/Keil 2021; Leišytė 2023).

Gleichzeitig zeigten sich auch positive Veränderungen im Homeoffice – wie Phasen ungestörten Arbeitens (Burian et al. 2022) oder auch ein verbessertes Zeitmanagement und größere Flexibilität sowie mehr zusätzliche Zeit mit den Kindern (Helmholtz Juniors 2022, S. 74). Diese Ambivalenz macht deutlich, dass die durch die Pandemie veränderten Arbeitsbedingungen auch Potenziale bergen, die in einer auf die unterschiedlichen Personengruppen abgestimmten Personalpolitik von Hochschulen und Forschungseinrichtungen berücksichtigt werden können.

Einschränkungen der Vernetzung

Die Einschränkungen der Mobilität in der Coronapandemie erschwerten zudem die Vernetzung und den fachlichen Austausch durch den Ausfall von Konferenzen oder deren Verlegung in den digitalen Raum. Gerade im frühen Stadium akademischer Karrieren spielt die Sichtbarkeit der eigenen Forschung in der Community aber eine wichtige Rolle. Somit wurden die beschriebenen Einschränkungen, auch durch das Fehlen des sozialen Austauschs etwa mit Kolleg:innen, als belastend und als nachteilig für die Forschung eingeschätzt (Gleirscher et al. 2022; Engelhardt et al. 2022; Wettich et al. 2023; Klonschinski et al. 2020). Auch bei der Bewertung des digitalen Raums als alternativem Austauschort gab es unterschiedliche Perspektiven: Einerseits stellen digitale Formate aufgrund von Unpersönlichkeit und höherer Konfliktgefahr keinen adäquaten Ersatz für Treffen in Präsenz dar, andererseits wird digitale Vernetzung als eine niedrigschwellige und effektive Alternative gesehen (Schnack et al. 2023).

Auswirkungen auf Produktivität und Karriereplanung

Auch über die fehlenden Austauschmöglichkeiten infolge der eingeschränkten Mobilität hinaus führte die Pandemie zu Einschränkungen in der *Karriereplanung* von WiKa. Der fehlende Zugang zur nötigen Infrastruktur für Forschungsprojekte (z. B. Labore, Archive) war eine negative Folge des unterbrochenen Präsenzbetriebs der Forschungseinrichtungen (Helmholtz Juniors 2022; Russell et al. 2023), die als belastend erlebt wurde (Gleirscher et al. 2022; siehe auch Klonschinski et al. 2020). Die Auswirkungen der Pandemie auf wissenschaftliche Produktivität (Publikationen, Einwerben von Drittmitteln) waren ein zentrales Thema in der wissenschaftlichen Diskussion (Lerchenmüller et al. 2021; Sander/Grauer 2020; Rusconi et al. 2020). Publikationen und Drittmiteleinwerbungen sind eine zentrale Währung für die Karriere im Wissenschaftssystem. In verschiedenen Studien wurde von Einschränkungen in Forschungs- und Publikationsaktivitäten infolge der Pandemie (Sawert/Keil 2021; Muschalla et al. 2021, S. 395; Russell et al. 2023) und des Voranbringens von Promotionsprojekten (Helmholtz Juniors 2022; Bratan et al. 2021) berichtet. Viele WiKa sorgten sich um die Erreichung des Qualifikationsziels und die berufliche Zukunft (Russell et al. 2023; Klonschinski et al. 2020). In der Wissenschaftsbefragung 2023 gaben insbesondere Frauen mit Kindern an, weniger als geplant publiziert zu haben. Promovierende waren von Einschränkungen in der Produktivität laut jener Daten

zudem stärker als Promovierte betroffen und das insbesondere in den Lebens- und Naturwissenschaften (Erckrath et al. 2025).

Gleichzeitig wurden auch innovative Wege gefunden, um Projekte unter den neuen Bedingungen weiter durchführen zu können – wie Online-Surveys, Videografie, oder angepasste Inhalte der Forschung wie die Einbindung pandemiebezogener Forschungsfragen (Schnack et al. 2023; Bratan et al. 2021).

Die Einschränkungen und Problemlagen dürften dazu beigetragen haben, dass WiKa in der Pandemie eine erhöhte psychische Belastung aufwiesen. Evidenz besteht hier mit Bezug zu verstärkten Stresssymptomen, Erschöpfung, Ängstlichkeit und Depressivität (Naumann et al. 2022; Russell et al. 2023; Gleirscher et al. 2022; Burian et al. 2022). Zu den Stressoren gehören laut Studienlage Sorgen um die Gesundheit von Familienangehörigen (Russell et al. 2023), Mehrbelastung durch Care-Arbeiten und Kinderbetreuung (Radtke/Burian 2021; Naumann et al. 2022) sowie finanzielle Sorgen (Russell et al. 2023, S. 50).

Erhöhte psychische Belastung

Zufriedenheit mit dem Umgang der Hochschulen und Führungskräfte mit der Pandemie

Der Literature Review zeigte weiterhin, dass sich einige Studien auch mit dem Umgang der Arbeitgeber mit der Pandemie und der Zufriedenheit der WiKa damit befassten. In der Gesamtbetrachtung waren WiKa in vielen Aspekten zufrieden, etwa was die Unterstützung durch Vorgesetzte, den Informationsfluss zur Pandemie, die Umstellung auf digitale Tools und den Austausch mit anderen Hochschulen betraf (Engelhardt et al. 2022; Gleirscher et al. 2022; Russell et al. 2023; Majej et al. 2021; Helmholtz Juniors 2022). Für die Promovierenden dürfte zudem die Austauschqualität mit der Promotionsbetreuung maßgeblich zur Beurteilung der Situation bei ihrem Arbeitgeber gewesen sein. Daten der Nacaps-Studie zufolge hatten die Herausforderungen durch die Kontaktbeschränkungen der Pandemie keine wesentlichen Auswirkungen auf die Austauschhäufigkeit und die Zufriedenheit mit der Betreuung (Erckrath et al. 2025).

Arbeitgeberseitiger Umgang mit der Pandemie

Weniger zufrieden waren betroffene Wissenschaftler:innen, darunter auch WiKa, jedoch mit der Unterstützung von „Beschäftigten mit spezifischen privaten Lebensbedingungen“, die etwa zu einer gesundheitlichen Risikogruppe gehören oder Kinder haben (Engelhardt et al. 2022), sowie bei der notwendigen Kinderbetreuung (Gleirscher et al. 2022; Engelhardt et al. 2022). Insgesamt legen diese Ergebnisse für die Personalpolitik an Hochschulen nahe, dass Bedarfe vor allem im Bereich der Unterstützung von Risikogruppen und Eltern sowie (vermutlich) auch WiKa mit anderen Betreuungsaufgaben bestehen.

Besonderer Unterstützungsbedarf von Risikogruppen und Eltern

Digitale Lehre: Chancen und Herausforderungen

In Abbildung 2 wurde deutlich, dass die Digitalisierung der Lehre im Zuge der Pandemie von WiKa überwiegend positiv bewertet wurde. Gleichzeitig zeigen verschiedene Studien aber eine erhöhte Arbeitsbelastung von WiKa durch die Umstellung auf die digitale Lehre auf. Das betrifft die Mehrarbeit durch die Umstellung auf digitale Formate (Gleirscher et al.

Digitalisierung der Lehre

Herausforderungen und Nebenwirkungen der Umstellung auf digitale Lehre

2022; Klonschinski et al. 2020) bzw. den dadurch gestiegenen Anteil an Arbeitszeit für Lehre und die Herausforderungen durch fehlenden technischen Support oder fehlende Softwarelizenzen (ebd.). Die Vorbereitung digitaler Lehre wurde als zeitaufwendiger als die Vorbereitung von Präsenzlehre wahrgenommen (Sawert/Keil 2021). Auch wurden Sorgen (Russell et al. 2023) oder wahrgenommene Einschränkungen (Sawert/Keil 2021) der Kapazität für Forschung durch die Lehre von WiKa berichtet.

Zudem werden in verschiedenen Studien zur Hochschullehre generell (nicht nur mit spezifischem Bezug zu WiKa) vielschichtige Herausforderungen der Umstellung auf die digitale Lehre hervorgehoben. Diese reichen von der Organisation und Anpassung von Lehrveranstaltungen, Anpassungen der technischen Infrastruktur, Fragen zur Rechtssicherheit und zur Prüfungsorganisation bis hin zur Organisation von Kommunikations- und Entscheidungsprozessen (Bosse et al. 2020). Aufgrund der im Vergleich zu Schulen nur langsamen Rückkehr zur Präsenzlehre verbreitete sich die Sorge, dass die Universität als Begegnungsort zunehmend an Bedeutung verlieren könnte (Becker et al. 2020, S. 682). Auch die Studierenden selbst berichteten etwa von technischen Barrieren beim Zugang zur digitalen Lehre durch unzureichende technische Ausstattung, von Problemen aufgrund der schwer mit Lehre zu vereinbarenden Wohnsituation oder von Ausfällen von erforderlichen Präsenzformaten (Lörz et al. 2020).

Gleichzeitig wird aber die Pandemie auch als Katalysator für Digitalisierungsprozesse in der Hochschullehre und für den Kompetenzaufbau und die -erweiterung von digitalen (Lehr-)Kompetenzen positiv hervorgehoben (Bosse et al. 2020; Kreulich et al. 2020; Reinmann et al. 2020). So war zu beobachten, dass die Umstellung auf die digitale Lehre in den Semesterferien vor dem Sommersemester 2020 (dem „Corona-Semester“) vergleichsweise schnell erfolgte, auch aufgrund der (etwa im Vergleich zu Schulen) häufig guten technischen Ausgangslage (Bosse et al. 2020).

4. Was bis heute nachhallt

Arbeitssituation in der „Post-Corona“-Phase

Während die Studienlage zur Situation der WiKa in der Pandemie recht umfangreich ist, gibt es bisher nur wenige empirische Studien, die sich mit der Arbeitssituation von WiKa in der „Post-Corona“-Phase befassen, also mit der Frage, welche Auswirkungen der Pandemie bis heute spürbar sind bzw. wo eine „Vor-Corona“-Situation wiederhergestellt wurde.

So zeigt beispielsweise eine Befragung von Ohm et al. (2025) von WiKa in MINT- und Nicht-MINT-Bereichen im Jahr 2023 deutlich, dass das

Homeoffice als Arbeitsform geblieben ist (siehe Tabelle 1): Der Anteil derer, die gar kein Homeoffice machen, ist drastisch gesunken, während der Anteil derer, die mindestens 50 % der Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, nach der Pandemie deutlich gestiegen ist. Das betrifft auch WiKa im MINT-Bereich, die insgesamt prozentual seltener im Homeoffice arbeiten als WiKa im Nicht-MINT-Bereich (was vermutlich auf die höhere Notwendigkeit von Präsenz etwa durch Labortätigkeiten zurückgeht). Auch für sie wurden offenbar Arbeitsbedingungen zum örtlich flexibleren Arbeiten geschaffen, die die Pandemie überdauert haben.

	Gar kein Homeoffice	Mindestens 50 % der Arbeitszeit im Homeoffice
Vor der Pandemie	55 % (MINT: 59 %, Nicht-MINT-Bereiche: 38 %)	7 % (MINT: 5 %, Nicht-MINT-Bereiche: 16 %)
Nach der Pandemie	17 % (MINT: 20 %, Nicht-MINT-Bereiche: 8 %)	26 % (MINT: 22 %, Nicht-MINT-Bereiche: 45 %)

Tab. 1 Ergebnisse aus Befragungsdaten von Ohm et al. (2025) zum Homeoffice-Anteil vor und nach der Pandemie bei WiKa in MINT- und Nicht-MINT-Bereichen (eigene Darstellung)

In Bezug auf die Lehre zeigen Berichte, dass diese wieder überwiegend in Präsenz durchgeführt wird. Jedoch werden die in Corona „erlernten“ digitalen Möglichkeiten und Tools für den „Notfall“ eingesetzt, etwa um einen Ausfall von Lehrveranstaltungen zu vermeiden oder Studierende hinzuschalten (Bäuerlein 2024, S. 171). Laut einer Befragung des Zentrums für Hochschulentwicklung im Jahr 2021 wünschen sich Masterstudierende und Professor:innen in den Bereichen Mathematik, Informatik und Physik dieses Vorgehen schon während der Pandemie und präferieren mit digitalen Lehrformaten kombinierte Präsenzformate oder (insbesondere Studierende) hybride Lehrveranstaltungen, die eine digitale Zuschaltung ermöglichen (Horstmann 2022). Reine Online-Lehre wurde in dieser Befragung dagegen kaum als wünschenswert genannt.

Chancen für die Lehre?

Bezüglich der Forschungsproduktivität von WiKa und dem dabei beobachteten Geschlechterunterschied machen Berichte der DFG Hoffnung: Aus dem DFG-Chancengleichheits-Monitoring 2024 geht hervor, dass der Frauenanteil der Gruppe der erstmaligen Antragsteller:innen sich zumindest bei DFG-Anträgen nach einem deutlichen Einbruch im ersten Pandemiejahr 2020 (34,8 %) wieder stabilisierte (auf 38,7 % 2023, wie auch 2019) (DFG 2024). Die Senats-AG der DFG, die sich seit 2021 mit Auswirkungen der Pandemie auf das Wissenschaftssystem befasste und Handlungsempfehlungen ableitete (DFG 2023), stellt zudem fest, dass sich die experimentelle Forschung, also Forschung im Labor oder mit Proband:innen, in DFG-geförderten Forschungsvorhaben schon im zweiten Pandemiejahr stabilisierte.

Stabilisierung der Forschungsproduktivität

Untersuchungen mithilfe des Bielefelder Fragebogens zu Erschöpfungssymptomen bei wissenschaftlichen Mitarbeitenden verweist auf eine Normalisierung im Jahr 2022 (Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen 2023): 2020, mit Beginn der Pandemie, berichteten wissenschaftliche Mitarbeitende mit Betreuungspflichten etwa einen halben Skalenpunkt höhere Werte für Erschöpfung als ihre Kolleg:innen ohne solche Pflichten. 2021 erfolgte ein

Erschöpfungswerte normalisieren sich

genereller Anstieg der Erschöpfung unabhängig von Betreuungspflichten. 2022 stabilisierten sich die Werte beider Gruppen und näherten sich wieder dem Niveau vor der Pandemie an.

5. „Zukunftsszenarien“ und Handlungsempfehlungen für eine resiliente Personalentwicklung an Hochschulen

Für die Reflexion von Lehren, die sich aus der Pandemie für die Personalentwicklung an Hochschulen ziehen lassen, kann das Konzept der Resilienz hilfreich sein. Vereinfacht gesagt, bezeichnet Resilienz die Fähigkeit, mit unvermeidbaren Störungen und deren sozialen Folgen umzugehen (Kölbel/Erckrath 2023, S. 12). Resilienz ist sowohl ein individuelles Merkmal als auch ein Merkmal von (Organisations-)Strukturen (Busch-Heizmann et al. 2023). Quinlan et al. (2016) systematisieren Strategien zu der Frage, wie Resilienz in komplexen sozial-ökologischen Systemen gefördert werden kann (siehe auch Biggs et al. 2012). Diese Strategien bieten Anregungspotenzial für die Personalentwicklung an Hochschulen. Die Handlungsempfehlungen zielen zum einen auf die Strukturen – etwa die Organisation oder ihre Prozesse – und zum anderen auf die Dynamik des jeweiligen Systems.

- 1. Partizipative Prozesse ausweiten:** Um auf der strukturellen Ebene die Resilienz zu erhöhen, können z. B. partizipative Prozesse ausgeweitet werden, also die Einbindung von WiKa in Entscheidungsprozesse zur Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen, der (digitalen) Lehre und von Karriereperspektiven. Dies wird auch von Sälzle et al. (2021) als Zukunftsszenario für Hochschulen formuliert: Ausgehend von Erhebungen der Erfahrungen von Hochschulleitungen, Lehrenden und Studierenden an den Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW) in Baden-Württemberg wurden mögliche Entwicklungspfade und Handlungsfelder für Hochschule und Lehre für die Zeit nach der Pandemie abgeleitet. In der Gesamtbetrachtung dieser Handlungsfelder fällt auf, dass vielfach die *partizipative Gestaltung* der Hochschule benannt wird: Das betrifft die gemeinsame Gestaltung der Hochschulumwelt mit entsprechenden Freiräumen im Handeln und die Partizipation an Entwicklungsprozessen etwa in der Lehre. Auch Bosse et al. (2023) heben die Bedeutung von partizipativen Entscheidungsstrukturen für den Erfolg der Digitalisierung von Studium und Lehre hervor. Partizipation trägt zudem dazu bei, dass auch die unterschiedlichen Lebensbedingungen von WiKa

berücksichtigt und in hochschulpolitische Entwicklungen einbezogen werden. Dies können familiäre Aspekte wie Betreuungspflichten sein, aber auch gesundheitliche Aspekte wie Behinderungen oder die Zugehörigkeit zu einer Risikogruppe. Gerade in (gesundheitsrelevanten) Krisenfällen müssen die Bedarfe dieser Gruppen adressiert werden und sollten einer zukunftsorientierten Personalentwicklung daher schon vorher bekannt sein.

- 2. Diversität und funktionale Redundanzen herstellen:** Zur Sicherung der Resilienz trägt zudem die Herstellung von Diversität und funktionalen Redundanzen bei – sie erlauben im Krisenfall den Rückgriff auf unterschiedliche Ressourcen und Kapazitäten. Für die Personalentwicklung lässt sich hieraus ableiten, dass Redundanzen, beispielsweise im Vorhandensein von Kompetenzen, im Sinne eines resilienten Systems erstrebenswert sind. Zudem trägt Diversität innerhalb der Personalstrukturen dazu bei, die in einer Krise möglicherweise notwendige Mehrperspektivität bereitzuhalten. Dies ist auch vor dem Hintergrund ungleich verteilter Chancen im Wissenschaftssystem, die in der Pandemie verstärkt sichtbar wurden (Haag et al. 2024), eine wichtige Zieldimension von Personalentwicklung.
- 3. Anschlussfähigkeit und Vernetzung gewährleisten:** Anschlussfähigkeit und Vernetzung gewährleisten, dass im Bedarfsfall auf relevante Netzwerkpartner:innen und Expertise zurückgegriffen werden kann und alle wichtigen Akteure und Akteurinnen aktiv in Entscheidungs- und Erkenntnisprozesse eingebunden sind. Konkret kann die Schaffung von institutionalisierten und informellen Austauschmöglichkeiten eine wichtige Dimension sein. Dies gilt auf der strukturellen Ebene der Personalentwicklung ebenso wie auf der Ebene der Mitarbeitenden – etwa durch die Schaffung von Räumen für soziale Begegnungen und für Kollaborationen (Sälzle et al. 2021). Diese fehlten in der Pandemie oftmals (Gleirscher et al. 2022; Engelhardt et al. 2022), sind aber für die Hochschule als Ort der Begegnung von immenser Bedeutung (Haag et al. 2024). Hierfür ist es zum einen wichtig, gemeinsame Aufenthaltsbereiche, interdisziplinäre Projekträume oder Co-Working-Spaces in den Gebäuden zu schaffen oder auszubauen. Zum anderen sollten Hochschulräume mit der notwendigen Infrastruktur ausgestattet werden, um hybride Zusammenarbeit zu ermöglichen. Schließlich sollten verstärkt virtuelle Austauschmöglichkeiten in Personalentwicklungsmaßnahmen integriert werden, um WiKa ein niedrigschwelliges Angebot der sozialen Interaktion mit ihren Peers über digitale Plattformen, unabhängig von ihren Lebensbedingungen, zu bieten.
- 4. Kultur des Lernens und Experimentierens stärken:** Personalentwicklung kann des Weiteren die Resilienz stärken, indem sie die Dynamik innerhalb des Systems „Hochschule“ stützt und eine Kultur des Lernens und Experimentierens stärkt. Wenn eine solche Kultur etabliert ist, können im Bedarfsfall schnell vielfältige Lösungsansätze entwickelt und diese auf ihre Wirkungen und Folgen hin analysiert werden. Dies erleichtert zudem die Fähigkeit, Entscheidungsprozesse, auch im Hochschulmanagement, agiler zu gestalten (Sälzle et al. 2021).

5. Neue Arbeitsformen etablieren: Ziegele (2022) betont schließlich, dass die Pandemie auf organisationaler Ebene als Impulsgeberin für die Etablierung neuer Arbeitsformen verstanden und als Chance für die Entwicklung einer „New University“ – angelehnt an das Konzept „New Work“ – genutzt werden kann. Die Dimensionen der „New Work“ – räumliche und zeitliche *Flexibilität*, projektorientierte, *agile* Organisation, Wertebasierung und *Sinnstiftung* der Arbeit und Selbstbestimmung der Arbeit mit *partizipativer* Führung – wurden während der Pandemie weiter vorangebracht, machten jedoch auch Handlungsbedarfe sichtbar. Dies betrifft laut Ziegele zum einen die Hochschulverwaltung bzw. das nicht-wissenschaftliche Personal (z. B. im Ausbau der Agilität und Flexibilität ihrer Arbeitsweisen). Zum anderen sind Lehrtätigkeiten ein Beispiel, wo Flexibilität (durch digitale und hybride Formate) noch ausbaufähig ist, um auf diese Dimension einer „New University“ im Krisenfall verlässlich zurückfallen zu können. Wissenschaftliches Arbeiten ist dagegen zu großen Teilen schon agil und zeitlich und räumlich flexibel (beispielsweise bei Recherchetätigkeiten und wissenschaftlichem Schreiben), was sich während der Pandemie zwangsweise auch in der Lebensrealität von WiKa noch weiter etabliert hat.

6. Fazit: Perspektiven für eine resiliente und chancengerechte Personalentwicklung für WiKa

Damit WiKa langfristig von einer resilienteren Personalentwicklung profitieren, ist es essenziell, dass sich zukünftige Strategien und Maßnahmen an den konkreten Bedarfen orientieren, die für WiKa in der Pandemie entstanden sind. Dieser Beitrag hat daher in Kapitel 3 einen Überblick der Befunde zur Coronasituation geliefert und in Kapitel 4 dargestellt, welche Aspekte davon auch nach der Pandemie noch nachhallen.

Herausfordernde Arbeits- und Vereinbarkeitssituation

Zusammengefasst sind dies vor allem die herausfordernde Arbeits- und Vereinbarkeitssituation im Angesicht ungewisser Karriereperspektiven im Wissenschaftssystem. Personalentwicklung kann hier anknüpfen und WiKa im Erwerb von Resilienz fördernden und fachlichen Kompetenzen unterstützen, um im komplexen Lehr- und Forschungsalltag erfolgreich zu sein:

Virtuelles Arbeiten bietet Inklusionspotenzial

Mit der Pandemie hat sowohl das virtuell vernetzte Arbeiten als auch die Online-Lehre einen „Booster“ erhalten. Für die Personalentwicklung bedeutet dies, dass künftig Kompetenzen für die nachhaltige, d. h. entlastende anstatt belastende Nutzung von Online- bzw. hybriden Formaten

gezielt gefördert werden sollten – unter Berücksichtigung der jeweiligen Passung zu Fachkulturen, Lehrinhalten und individuellen Lebenslagen. Das virtuelle Arbeiten bietet zudem Inklusionspotenzial zur Einbindung vulnerabler Gruppen und Erleichterung der Vereinbarkeit (vgl. Haag et al. 2024), das auch im Interesse der Hochschulen gehoben werden sollte. Gleichzeitig gilt es, Räume für Begegnung und soziale Vernetzung in Präsenz und digital bewusst zu gestalten und zu schützen – mit Blick auf die Resilienz des gesamten Systems sowie die Karriereförderung von WiKa, die auf Sichtbarkeit und kollegialen Austausch angewiesen sind.

Individuelle in der Pandemie entstandene Benachteiligungen bedürfen der Reflexion und Anstrengungen, Ausgleiche zu finden: Die Krise hat „Gewinner:innen“ hervorgebracht, die von digitaler Sichtbarkeit und ungestörten Arbeitsphasen profitieren konnten – und „Verlierer:innen“, die durch Betreuungspflichten, eingeschränkte Forschungszugänge oder psychische Belastungen in ihrer Karriereplanung zurückgeworfen wurden. Personalentwicklung kann WiKa unterstützen, mit diesen Ungleichheiten umzugehen. Dies sollte zum einen den Ausbau von Beratungsangeboten zum Umgang mit (psychischer) Belastung und mit Herausforderungen in der Karriereentwicklung beinhalten. Zum anderen sollten Benachteiligungen auch in der Personalgewinnung berücksichtigt werden, Ansätze, Benachteiligungen in der Pandemie in Antragsverfahren durch Darstellung im Lebenslauf sichtbar zu machen, verfolgt beispielsweise schon die DFG. Ein besonderes Augenmerk muss dabei auf WiKa liegen, deren Lebensbedingungen eigene Herausforderungen mit sich bringen. Das betrifft etwa WiKa mit familiären Betreuungspflichten oder gesundheitlichen Einschränkungen. Die Bedürfnisse dieser Gruppen müssen von einer inklusiven Personalentwicklung berücksichtigt werden, damit sich erschwerende Umstände in Krisenzeiten nicht noch weiter zuspitzen.

Nicht zuletzt hat die Pandemie das Verständnis von Hochschulen als „lernende Organisationen“, die agil handeln müssen, erweitert. Die Erfahrungen sollten als Anlass genutzt werden, um partizipative Führung, projektorientierte Zusammenarbeit und wertebasierte Personalentwicklung zu fördern – Elemente, die mit dem Konzept der „New University“ bereits skizziert sind.

Für die Personalentwicklung an Hochschulen ergibt sich hieraus ein doppelter Auftrag: Sie muss sowohl als reaktive Instanz auf krisenhafte Zuspitzungen agieren können als auch proaktiv resiliente und zukunftsgerichtete Entwicklungspfade eröffnen.

**Hochschulen als agile,
lernende Organisationen**

Literatur

- [1] **Bäuerlein, K. (2024):** Online-Reflexionsseminare während der Covid-19-Pandemie – „eine ausgesprochen ambivalente Erfahrung“ und eine Grundlage für die Weiterentwicklung der Lehre. In: Quesel, C.; Hirsch, P. E. (Hg.): Die Corona-Lektionen Pädagogischer Hochschulen. Berlin, Toronto, S. 159–176.
- [2] **Becker, M.; Leßke, F.; Liedtke, E.; Hausteiner, E.; Heidbrink, C.; Horneber, J. et al. (2020):** Rückblick auf das erste „Corona-Semester“. Ergebnisse einer semesterbegleitenden Untersuchung der Task Force Digitale Lehre des Instituts für Politische Wissenschaft und Soziologie der Universität Bonn. In: Z Politikwiss, 30 (4), S. 681–696. DOI: 10.1007/s41358-020-00243-2
- [3] **Biggs, R.; Schlüter, M.; Biggs, D.; Bohensky, E. L.; BurnSilver, S.; Cundill, G. et al. (2012):** Toward Principles for Enhancing the Resilience of Ecosystem Services. In: Annu. Rev. Environ. Resour., 37 (1), S. 421–448. DOI: 10.1146/annurev-environ-051211-123836
- [4] **BMBF (2020):** Verordnung zur weiteren Verlängerung der zulässigen Befristungsdauer nach § 2 Absatz 1 des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes aus Anlass der COVID-19-Pandemie. https://www.bundesrat.de/SharedDocs/drucksachen/2020/0401-0500/484-20.pdf?__blob=publicationFile&v=1, zuletzt abgerufen am 04.07.2025.
- [5] **Bosse, E.; Lübcke, M.; Book, A.; Würmseer, G. (2020):** Corona@Hochschule. Befragung von Hochschulleitungen zur (digitalen) Lehre. In: HIS-HE:Medium, 7, S. 1–57. https://www.researchgate.net/publication/345803753_CoronaHochschule_Befragung_von_Hochschulleitungen_zur_digitalen_Lehre, zuletzt abgerufen am 04.07.2025.
- [6] **Bosse, E.; Lübcke, M.; Wannemacher, K.; Würmseer, G. (2023):** Vom Krisenmodus zur Zukunftsgestaltung: Digitalisierung von Studium und Lehre in Reaktion auf die Corona-Pandemie. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 45 (1), S. 66–86.
- [7] **Bratan, T.; Aichinger, H.; Brkic, N.; Rueter, J.; Apfelbacher, C.; Boyer, L.; Loss, J. (2021):** Impact of the COVID-19 pandemic on ongoing health research: An ad hoc survey among investigators in Germany. In: BMJ open, 11 (12). DOI: 10.1136/bmjopen-2021-049086
- [8] **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2020):** Familien in der Corona-Zeit: Herausforderungen, Erfahrungen und Bedarfe. Ergebnisse einer repräsentativen Elternbefragung im April und Mai 2020. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/familien-in-der-corona-zeit-herausforderungen-erfahrungen-und-bedarfe-163138>, zuletzt abgerufen am 04.07.2025.
- [9] **Bundesregierung (2020):** Leitlinien zum Kampf gegen die Corona-Epidemie vom 16.03.2020. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/leitlinien-zum-kampf-gegen-die-corona-epidemie-vom-16-03-2020-1730942>, zuletzt aktualisiert am 16.03.2020, zuletzt abgerufen am 04.07.2025.

- [10] **Burian, J.; Radtke, J. S.; Schulte, J. (2022):** Stress und Zeitdruck – Situation von wissenschaftlichen Mitarbeitern seit COVID-19. In: DGUV forum, 7–8, S. 21–27. <https://forum.dguv.de/preview/artikel/1019>, zuletzt abgerufen am 04.07.2025.
- [11] **Busch-Heizmann, A.; Krabel, S.; Wangler, L. (2023):** Die Resilienz von Unternehmen und Wirtschaft in Zeiten externer Schocks. In: Wittpahl, V. (Hg.): Resilienz. Leben – Räume – Technik. 1. Aufl. Berlin, Heidelberg, S. 102–115.
- [12] **DFG (2020a):** Chancengleichheit in der Wissenschaft während der Coronavirus-Pandemie – Maßnahmen der DFG. <https://www.dfg.de/de/aktuelles/neuigkeiten-themen/info-wissenschaft/2020/info-wissenschaft-20-53>, zuletzt abgerufen am 04.07.2025.
- [13] **DFG (2020b):** Zusätzliche finanzielle Unterstützung für DFG-geförderte Forschungsarbeiten während der Corona-Pandemie. <https://www.dfg.de/de/aktuelles/neuigkeiten-themen/info-wissenschaft/2020/info-wissenschaft-20-28>, zuletzt aktualisiert am 22.05.2020, zuletzt abgerufen am 04.07.2025.
- [14] **DFG (2021):** Jahresbericht 2020. Aufgaben und Ergebnisse. Bonn.
- [15] **DFG (2023):** Die Coronavirus-Pandemie – Folgen und Chancen für die Wissenschaft. Bericht der Senats-Arbeitsgruppe (AG) zu den Herausforderungen der Coronavirus-Pandemie für die Forschungstätigkeit, die individuellen Karriereverläufe und das Förderhandeln der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG). Bonn. <https://www.dfg.de/de/aktuelles/neuigkeiten-themen/info-wissenschaft/2023/info-wissenschaft-23-23>, zuletzt abgerufen am 04.07.2025.
- [16] **DFG (2024):** Chancengleichheits-Monitoring 2024. Unter Mitarbeit von Julia Rothbauer und Anush Köppert. <https://www.dfg.de/de/aktuelles/publikationen/statistische-dokumentationen#chancengleichheitsmonitoring>, zuletzt abgerufen am 25.08.2025.
- [17] **DFG (2025):** Fragen zu besonderen persönlichen Situationen. <https://www.dfg.de/de/grundlagen-themen/grundlagen-und-prinzipien-der-foerderung/chancengleichheit/antragstellende-gefoerder-te/persoenele-situationen-faq>, zuletzt aktualisiert am 19.05.2025, zuletzt abgerufen am 04.07.2025.
- [18] **DZHW – Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (2024):** National Academics Panel Study (Nacaps) 2018. Datensatzreport. Hannover. [https://metadata.fdz.dzhw.eu/public/files/data-sets/dat-nac2018-ds1\\$-2.0.0/attachments/nac2018-ds1_DsReport_de.pdf](https://metadata.fdz.dzhw.eu/public/files/data-sets/dat-nac2018-ds1$-2.0.0/attachments/nac2018-ds1_DsReport_de.pdf), zuletzt abgerufen am 04.07.2025.
- [19] **Engelhardt, A.; Hildmann, S.; Löffler, M.; Teichmann, L.; Niederberger, M. (2022):** Auswirkungen der Corona-Unterstützungsmaßnahmen auf die subjektive Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten in staatlichen Hochschulen aus Sicht von Expert*innen. In: Prävention und Gesundheitsförderung, 18, S. 1–12. DOI: 10.1007/s11553-022-00986-6

- [20] **Erckrath, M.; van Scherpenberg, C.; Busch, A.; Wagner, V.; Jakob, S. (2025):** Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in frühen Karrierephasen während der Coronapandemie. Begleitstudie im Rahmen des Bundesberichts Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in einer frühen Karrierephase (BuWiK) 2025. <https://buwik.de/mediathek/#begleitstudien>, zuletzt abgerufen am 04.07.2025.
- [21] **Fabian, G.; Heger, C.; Fedzin, M. (2024):** Barometer für die Wissenschaft. Ergebnisse der Wissenschaftsbefragung 2023. Hg. v. Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH. Berlin.
- [22] **Gleirscher, M.; Lenk, K.; Loebel, J.-M.; Petersen, T.; Wagner, J. (2022):** Wie geht es dem akademischen Mittelbau? Eine Umfrage. In: Informatik Spektrum, 45 (4), S. 246–258. DOI: 10.1007/s00287-022-01479-8
- [23] **Haag, H.; Kubiak, D. (2022):** Hochschule in krisenhaften Zeiten. Eine qualitativ-explorative Studie zum Erleben der Corona-Pandemie unter Hochschullehrenden und Studierenden. Hg. v. Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft. https://www.researchgate.net/publication/359437875_Hochschule_in_krisenhaften_Zeiten_Eine_qualitativ-explorative_Langsschnittstudie_zum_Erleben_der_Pandemie_von_Lehrenden_Forschenden_und_Studierenden, zuletzt abgerufen am 04.07.2025.
- [24] **Haag, H.; Schüller, E.; Wittenberger, E. (2024):** Long-COVID in Hochschulen. Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf vulnerable Gruppen in der Hochschule. Hg. v. Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft. <https://www.gew.de/aktuelles/detailseite/long-covid-an-hochschulen>, zuletzt abgerufen am 04.07.2025.
- [25] **Hauss, K.; Gluchowicz, K.; Kruse, S.; Sawicki, S. (2021):** Corona und die Forschung. Perspektiven der Wissenschafts- und Hochschulforschung in den ersten Monaten der COVID-19-Pandemie. <https://www.iit-berlin.de/publikation/corona-und-die-forschung-perspektiven-der-wissenschafts-und-hochschulforschung-in-den-ersten-monaten-der-covid-19-pandemie>, zuletzt abgerufen am 04.07.2025.
- [26] **Helmholtz Juniors (2022):** N2 Survey-Report. Helmholtz Report. <https://www.helmholtz.de/en/career/careers-at-helmholtz/phd-candidates/helmholtz-juniors/translate-to-englisch-n2-survey-2021-helmholtz-report/>, zuletzt abgerufen am 25.08.2025.
- [27] **Horstmann, N. (2022):** CHECK – Informatik, Mathematik, Physik: Studienbedingungen an deutschen Hochschulen im zweiten Jahr der Corona-Pandemie. Hg. v. CHE Centrum für Hochschulentwicklung. <https://www.che.de/2022/studierende-wuenschen-sich-auch-nach-der-pandemie-mehr-digitales-lernen/>, zuletzt abgerufen am 04.07.2025.
- [28] **Klonschinski, A.; Renger, D.; Döring, N.; Döring, A.; Gerwin, J.; Weber, I. (2020):** Forschen und Lehren während der Corona-Pandemie – Auswertung einer Befragung unter Mitarbeiter*innen der CAU Kiel. <https://www.phil.uni-kiel.de/de/fakultaet/beauftragte/GB-PhilFak/aktuelles/auswertung-befragung-corona>, zuletzt abgerufen am 04.07.2025.

- [29] **Kölbel, A.; Erckrath, M. (2023):** Resilienz: Zur Einordnung eines allgegenwärtigen Begriffs. In: Wittpahl, V. (Hg.): Resilienz. Leben – Räume – Technik. 1. Aufl. Berlin, Heidelberg, S. 11–24.
- [30] **Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in einer frühen Karrierephase (2025):** Bundesbericht Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in einer frühen Karrierephase 2025. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Bielefeld.
- [31] **Kreulich, K.; Lichtlein, M.; Zitzmann, C.; Bröker, T.; Schwab, R.; Zinger, B. (2020):** Hochschullehre in der Post-Corona-Zeit. Unter Mitarbeit von Forschungs- & Innovationslabor Digitale Lehre: Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm. <https://opus4.kobv.de/opus4-ohm/front-door/index/index/docId/777>, zuletzt abgerufen am 04.07.2025.
- [32] **Leišytė, L. (2023):** Work-life balance of early career academics in the context of COVID-19 pandemic-related regulatory changes. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 45 (1), S. 114–128.
- [33] **Lerchenmüller, C.; Schmallenbach, L.; Lerchenmüller, M. J. (2021):** „Gender Publication Gap“ 2020 größer geworden. <https://www.forschung-und-lehre.de/forschung/gender-publication-gap-2020-groesser-geworden-4086>, zuletzt abgerufen am 04.07.2025.
- [34] **Lörz, M.; Marczuk, A.; Zimmer, L.; Multrus, F.; Buchholz, S. (2020):** Studieren unter Corona-Bedingungen: Studierende bewerten das erste Digitalsemester. In: DZWH Brief (05).
- [35] **Majev, P.-G.; Vieira, R. M.; Carollo, A.; Liu, H.; Stutz, D.; Fahrenwaldt, A. et al. (2021):** PhDnet Report 2020.
- [36] **Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.) (2023):** Tagungsdokumentation. Geschlechter-(Un)Gerechtigkeit an Hochschulen. Gender-Kongress 2023. Düsseldorf.
- [37] **Muschalla, B.; Sondhof, A.; Wrobel, U. (2021):** Children, care time, career priority – What matters for junior scientists’ productivity and career perspective during the COVID-19 pandemic? In: Work, 72 (2), S. 391–397. DOI: 10.3233/WOR-211230
- [38] **Naumann, S.; Matyjek, M.; Bögl, K.; Dziobek, I. (2022):** Doctoral researchers’ mental health and PhD training satisfaction during the German COVID-19 lockdown: results from an international research sample. In: Scientific reports, 12 (1), 22176. DOI: 10.1038/s41598-022-26601-4
- [39] **Niederberger, M.; Jutz, R. (2021):** Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Wissenschaftler*innen mit Familienorientierung. Ergebnisse aktueller Studien (Stand Juli 2021). Hg. v. PH Schwäbisch Gmünd.
- [40] **Ohm, M.; Arlinghaus, C. S.; Mertes, S. (2025):** Zufriedenheit und Herausforderungen im akademischen Mittelbau. In: Informatik Spektrum. DOI: 10.1007/s00287-025-01587-1

- [41] **Quinlan, A. E.; Berbés-Blázquez, M.; Haider, L. J.; Peterson, G. D. (2016):** Measuring and assessing resilience: broadening understanding through multiple disciplinary perspectives. In: *Journal of Applied Ecology*, 53 (3), S. 677–687. DOI: 10.1111/1365-2664.12550
- [42] **Radtke, J. S.; Burian, J. (2021):** Der Arbeitsplatz Hochschule in Zeiten von Corona: Arbeitsbedingungen und Gesundheit in Wissenschaft und Verwaltung. In: Badura, B.; Ducki, A.; Meyer, M.; Schröder, H. (Hg.): *Fehlzeiten-Report 2021*. Berlin, Heidelberg, S. 123–148.
- [43] **Reinmann, G.; Bohndick, C.; Lübcke, E.; Brase, A.; Kaufmann, M.; Groß, N. (2020):** Emergency Remote Teaching im Sommersemester 2020. Bericht zur Begleitforschung – Lehrendenbefragung. <https://www.hul.uni-hamburg.de/en/forschung/alle-projekte/ert/begleitforschung-bericht-2020-2.pdf>, zuletzt abgerufen am 04.07.2025.
- [44] **Rusconi, A.; Netz, N.; Solga, H. (2020):** Publizieren im Lockdown. Erfahrungen von Professorinnen und Professoren. In: *WZB Mitteilungen*, 170, S. 24–26.
- [45] **Russell, N. J.; Schaare, H. L.; Bellón, L. B.; Dang, Y.; Feldmeier-Krause, A.; Meemken, M.-T.; Oliveira-Lopes, F. N. (2023):** Max Planck Postdoc-Net Survey Report 2022. https://pure.mpg.de/pubman/faces/ViewItemOverviewPage.jsp?itemId=item_3507886, zuletzt abgerufen am 25.08.2025.
- [46] **Sälzle, S.; Vogt, L.; Blank, J.; Bleicher, A.; Scholz, I.; Karossa, N. et al. (2021):** Entwicklungspfade für Hochschule und Lehre nach der Corona-Pandemie. Eine qualitative Studie mit Hochschulleitungen, Lehrenden und Studierenden. Baden-Baden.
- [47] **Sander, A.; Grauer, C. (2020):** Forschen und Schreiben in der Krise. Warum Wissenschaftlerinnen mit Kindern in Zeiten von Corona keinen Kopf für ihre Forschung haben. Hg. v. Friedrich Ebert Stiftung. Friedrich Ebert Stiftung. <https://www.fes.de/themenportal-gender-jugend-senioren/gender-matters/gender-blog/beitrag-lesen/forschen-und-schreiben-in-der-krise>, zuletzt abgerufen am 04.07.2025.
- [48] **Sawert, T.; Keil, M. (2021):** Research note: The COVID-19 pandemic and its effects on scientific work in German sociology. *Forschungsnotiz: Die COVID-19 Pandemie und ihre Auswirkungen auf wissenschaftliches Arbeiten in Deutschland*. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 50 (5), S. 338–348. DOI: 10.1515/zfsoz-2021-0023
- [49] **Schnack, H.; Lubasch, J. S.; Zinkevich, A.; Pawel, A.; Uthoff, S. A. K.; Ansmann, L.; Kutzleben, M. von (2023):** Versorgungsforschung in Deutschland in Zeiten von COVID-19: Wie beeinflusst die Pandemie Forschungsprozesse, Methoden und die persönliche Situation von Forschenden? Eine Online-Befragung. In: *Gesundheitswesen (Bundesverband der Ärzte des Öffentlichen Gesundheitsdienstes (Germany))*, 85 (6), S. 495–504. DOI: 10.1055/a-2055-0904
- [50] **UninetzPE (2015):** Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten. <https://uninetzpe.de/personalentwicklung/kodex/>, zuletzt abgerufen am 04.07.2025.

[51] **Wettich, T.; Reuter, E.; Schwaderer, I.; Wolf, P. H.; Wortmann, S. (2023):**

Up or Out. Arbeitsbedingungen und -zufriedenheit des religionswissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland. Ergebnisse einer Umfrage des Arbeitskreises Mittelbau und Nachwuchs mit Unterstützung der Deutschen Vereinigung für Religionswissenschaft. In: zjr, (18), S. 71–94. DOI: 10.4000/zjr.2393

[52] **Zinn, S.; Bayer, M. (2021):** Subjektive Belastung der Eltern durch die Be-

schulung ihrer Kinder zu Hause zu Zeiten des Corona-bedingten Lock-downs im Frühjahr 2020. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 24 (2), S. 339–365. DOI: 10.1007/s11618-021-01012-9

Autorinnen



Dr. **Cornelia van Scherpenberg** ist seit 2022 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Innovation und Technik (www.iit-berlin.de). Dort beschäftigt sie sich in verschiedenen Projekten mit der Dokumentation und Verbesserung von wissenschaftlichen Karrierewegen in Deutschland und Europa. Schon neben ihrer Promotion am Max-Planck-Institut für Kognitions- und Neurowissenschaften engagierte sie sich für gute Karrierebedingungen in der Wissenschaft im Promovierendennetzwerk der Max-Planck-Gesellschaft und als Vorstandsmitglied des außeruniversitären Doktorand:innen-Netzwerks N². Ein weiterer Forschungs- und Arbeitsschwerpunkt liegt auf Methoden der evidenzbasierten Politikberatung zur Stärkung der Krisenresilienz. | Foto: VDI/VDE-IT

Dr. **Anne Busch** promovierte nach dem Studium der Soziologie an der Berlin Graduate School of Social Sciences zu Ursachen, Reproduktion und Folgen beruflicher Geschlechtersegregation mit Forschungsaufenthalten an der Stanford University und der Tampere University. Außerdem war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am DIW Berlin/Sozio-oekonomisches Panel und an der Universität Bielefeld (SFB 882). Anschließend war sie als Juniorprofessorin für Soziologie (insbesondere Arbeit, Organisation, Gender) an der Universität Hamburg und als Professorin für Soziologie mit dem Schwerpunkt „Soziale Ungleichheit und Geschlechterforschung“ an der Universität Duisburg-Essen tätig. Seit 2020 ist sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Innovation und Technik tätig und beschäftigt sich dort im Rahmen von Projektträgerschaften und in Studien mit Arbeit 4.0 und Pflege 4.0, Wissenschafts- und Hochschulforschung, MINT-Bildung und Diversity. | Foto: VDI/VDE-IT

Dr. **Melanie Erckrath** studierte Erziehungswissenschaften und Sonderpädagogik an den Universitäten Lüneburg und Köln. Sie promovierte über die Qualifizierung und Auswahl von Schulleitungen. Bevor sie 2020 zum Institut für Innovation und Technologie kam, arbeitete Melanie Erckrath mehr als zehn Jahre als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Weiterbildung und Bildungsmanagement der Freien Universität Berlin und an der Professional School der Leuphana Universität Lüneburg. Derzeit beschäftigt sie sich mit unterschiedlichen Monitoring- und Analysestudien im Bildungs- und Wissenschaftssystem und ist u. a. Teil des Projektleitungsteams für den Bundesbericht Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in einer frühen Karrierephase. | Foto: VDI/VDE-IT