

# Personalentwicklung@UniMünster

Personalentwicklung an der  
Universität Münster

# Inhalt

## Teil A –

### Grundlagen der Personalentwicklung der Universität Münster

3

1. Personalentwicklung an der Universität Münster –  
Verständnis, Rollen und Verantwortung 4

2. Evaluation und Weiterentwicklung  
der Personalentwicklungsstrategie 6

## Teil B –

### Perspektiven

7

1. Perspektive Wissenschaft 8

- › Promovierende 9
- › Wissenschaftler\*innen in der Postdoc-Phase 11
- › Wissenschaftliche Dauerstellen im Mittelbau 13
- › Juniorprofessor\*innen und  
Nachwuchsgruppenleiter\*innen 15
- › Professor\*innen 17

2. Perspektive Hochschul-  
und Wissenschaftsmanagement 19

3. Perspektive Fach- und Führungsaufgaben  
in Technik und Verwaltung 21

- › Fachkräfte in der Verwaltung 22
- › Fachkräfte in Handwerk und Technik 24
- › Führungskräfte in Technik und Verwaltung 25

# **TEIL A**

Grundlagen der  
Personalentwicklung  
der Universität Münster

## 1. Personalentwicklung an der Universität Münster – Verständnis, Rollen und Verantwortung

Die UNIVERSITÄT MÜNSTER ist mit ca. 7.300 hauptberuflich Beschäftigten eine der größten Arbeitgeberinnen in Münster. Neben aktuell 570 Professor\*innen und 4.720 Wissenschaftlichen Mitarbeitenden gestalten knapp 2.000 Mitarbeiter\*innen in Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Technik und Verwaltung die idealen Rahmenbedingungen für den Forschungs- und Studienbetrieb. Jedes Jahr werden an der UNIVERSITÄT MÜNSTER rund 750 Promotions- und 30 bis 50 Habilitationsverfahren erfolgreich abgeschlossen; mit rund 150 Auszubildenden in derzeit 20 verschiedenen Berufen ist die UNIVERSITÄT MÜNSTER zudem einer der größten Ausbildungsbetriebe im Münsterland.

Ihren Erfolg und ihr nationales wie internationales Renommee verdankt die UNIVERSITÄT MÜNSTER ihren Mitgliedern. Diese sind gleichermaßen Kopf, Herz und Rückgrat für Entwicklung, Innovation und Exzellenz in Forschung, Lehre und Transfer. Es gilt, die besten Köpfe zu gewinnen und diesen die besten Rahmenbedingungen zu bieten, sowohl um die Universität im Ganzen kontinuierlich voranzubringen als auch alle Mitglieder individuell zu fördern und bedarfsgerecht und zielorientiert bei der Entwicklung ihrer beruflichen Kompetenzen zu unterstützen. Personalentwicklung an der UNIVERSITÄT MÜNSTER ist damit eine gesamtorganisatorische Aufgabe, die das gesamte Personal adressiert und einbindet.

Um zugleich der gesamtorganisatorischen Verantwortung und der Entwicklung des einzelnen Mitglieds Rechnung zu tragen, ist Personalentwicklung an der UNIVERSITÄT MÜNSTER partizipativ und subsidiär angelegt. Durch einen stetigen Kommunikations- und Beteiligungsprozess entsteht ein gemeinsames und breit getragenes Verständnis von Personalentwicklung an der UNIVERSITÄT. Dieses gemeinsam verankerte Verständnis ist Basis für die Entscheidungen und Umsetzungen von Personalentwicklung in der Verwaltung, den zentralen Einrichtungen sowie den Fachbereichen. Von herausgehobener Bedeutung sind dabei die Führungskompetenzen und das Engagement der Professorinnen und Professoren: Als Betreuende von Promovierenden und Postdocs und als Führungskräfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den 15 Fachbereichen sind sie die ersten Ansprechpersonen sowohl für die wissenschaftliche Ausbildung als auch für die Personalentwicklung der Mitarbeiter\*innen. Vor Ort stellen sie die Passung zwischen den individuellen Zielen der Person, den Herausforderungen der jeweiligen Aufgaben und Zielen der Organisation her. Hieraus resultiert eine stark dezentral verankerte Personalentwicklungskultur mit unzähligen Angeboten, Maßnahmen und Programmen in den Fächern und Fachbereichen,

in den Exzellenzclustern, Sonderforschungsbereichen, Graduiertenkollegs usw., die das Bild der UNIVERSITÄT MÜNSTER als Wissenschaftsstandort und progressive Arbeitgeberin prägen. Ergänzt werden diese Angebote durch zentrale Maßnahmen und Programmlinien.

Um alle Führungskräfte der UNIVERSITÄT MÜNSTER in ihrer besonderen Verantwortung zu unterstützen und ihnen das nötige Instrumentarium an die Hand zu geben, ihre Mitarbeitenden individuell, arbeitsplatzspezifisch und im Einklang mit den Organisationszielen zu fördern, bietet die UNIVERSITÄT für Professor\*innen sowie für Führungskräfte in Technik und Verwaltung eine strukturierte Führungskräfteentwicklung an. Zudem fördert sie den kontinuierlichen Austausch der Führungskräfte – sowohl untereinander, mit ihren Mitarbeitenden, mit der Abteilung Personalentwicklung sowie der Leitungsebene.

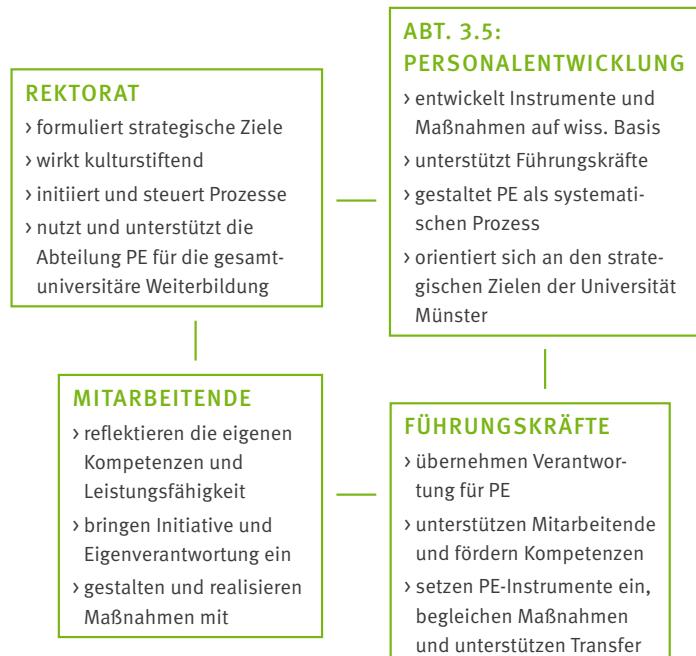


Abb. 1: Verantwortungen für Personalentwicklung an der UNIVERSITÄT MÜNSTER

Partizipation ist an der UNIVERSITÄT MÜNSTER institutionell verankert und wird sowohl durch geordnete Prozesse als auch durch Gremien abgebildet; Beispiele sind die gemeinsame Struktur- und Entwicklungsplanung (SEP) von Rektorat und Fachbereichen, die Etablierung einer Rektoratskommission für akademische Personalentwicklung sowie des Prorektorats für strategische Personalentwicklung. Sie ergänzen zentrale Einheiten wie die Abteilung für Personalentwicklung, das Zentrum für Hochschullehre und

das Münster Centre for Emerging Researchers (CERes). Der kontinuierliche Kommunikations- und Beteiligungsprozess zwischen Leitungsebene, Fachbereichen, den zentralen und dezentralen Einrichtungen sowie den Anbieter\*innen von Personalentwicklungsangeboten und den Zielgruppen der Personalentwicklung gewährleistet, dass ein gemeinsames und breit getragenes Verständnis von Personalentwicklung in der Gesamtorganisation entsteht.

Durch die Möglichkeiten der Beteiligung am Kommunikationsprozess, die Transparenz der Angebote und die Aufforderung zur Rückmeldung über individuelle Personalentwicklungsbedarfe wird die Eigeninitiative und -verantwortung sowie die Autonomie aller Beschäftigten gefördert. Zudem ist ihre Reflexionsfähigkeit und ihre Initiative bei der Umsetzung von individuellen Personalentwicklungsmaßnahmen gefordert (vgl. Abb. 1).

Der partizipative Charakter der Personalentwicklung unterstützt die nachhaltige Verankerung strategischer Themen, somit werden Ziele und Strategien aus der dezentralen Praxis heraus mitentwickelt und bedarfs- und bereichsspezifisch implementiert. Dieses Prinzip bewährt sich insbesondere bei solchen strategischen Personalentwicklungsthemen, die, basierend auf gemeinsamen Leitlinien, eine universitäre Haltung und Zielsetzung transportieren (vgl. Box 1). Gleichstellung, Diversität, Familienfreundlichkeit und Internationalisierung sind zugleich strategische Querschnittsthemen und handlungsleitende Ideale an der UNIVERSITÄT, die konsequent in der Hochschule diskutiert und erarbeitet werden sowie fortschreitend in allen Bereichen implementiert und strukturell verankert werden. Die UNI MÜNSTER versteht sich als eine offene, weltgewandte und internationale Arbeitgeberin, die ihre Mitglieder nicht nur ungeachtet ihrer Ethnizität, religiösen und sexuellen Orientierung, ihres Alters, Geschlechts und ihrer sozialen Herkunft fördert, sondern Vielfalt in allen Dimensionen als große Bereicherung und Chance begreift. Gelebte Vielfalt, Chancengerechtigkeit, Vereinbarkeit von Karriere und unterschiedlichen Lebensrealitäten sowie ein offenes und freundliches Miteinander auf Augenhöhe bilden elementare Grundlagen für Innovation und Exzellenz an der UNIVERSITÄT MÜNSTER.

Personalentwicklung an der Universität Münster ist zugleich Aufgabe und Verpflichtung aller Führungskräfte in Verwaltung, Fachbereichen und zentralen Einrichtungen. Sie...

- 1. ...ist bedarfsorientiert, zielgerichtet und systematisch.**
- 2. ...unterstützt die Eigeninitiative der Mitarbeiter\*innen, sich für die eigene Fortbildung und Weiterentwicklung einzusetzen und die eigene Berufslaufbahn aktiv zu gestalten.**
- 3. ...nimmt die individuellen und beruflichen Lebensphasen ihrer Beschäftigten konsequent in den Blick.**
- 4. ...orientiert sich an aktuellen und zukünftigen Handlungsfeldern und strategischen Zielen der Gesamtuniversität.**
- 5. ...förderst Chancengerechtigkeit, Vielfalt und Gleichstellung auf allen Ebenen und nutzt die in ihnen liegenden Potenziale.**
- 6. ...förderst eine Kultur der gegenseitigen Unterstützung und Vernetzung in der gesamten Universität.**
- 7. ...evaluiert alle angebotenen Aktivitäten und Maßnahmen, um sich permanent zu optimieren.**
- 8. ...sichert die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von spezifischen Angeboten und Maßnahmen.**
- 9. ...förderst durch eine verbindliche Feedback-Kultur die Weiterentwicklung der Mitarbeiter\*innen.**
- 10. ...stärkt insgesamt die Identifikation aller Mitglieder mit der Universität Münster als Arbeitgeberin.**

Box 1: Leitlinien der Personalentwicklung an der UNIVERSITÄT MÜNSTER

## 2. Evaluation und Weiterentwicklung der Personalentwicklungsstrategie

Das vorliegende Personalentwicklungskonzept wurde durch die Prorektorin für akademische Karriereentwicklung und Diversity und die Abteilung Personalentwicklung unter Beteiligung der Rektoratskommission für akademische Personalentwicklung und der Arbeitsgruppe »Karrierewege« verfasst und in unterschiedlichen zentralen Gremien unter Einbezug der Perspektiven aller Mitgliedergruppen diskutiert. Es dient zugleich als gemeinsame Vision und Orientierungsrahmen für Mitarbeitende und Führungskräfte sowie als Kompass für die Zusammenarbeit der Einrichtungen und Servicestellen, die zielgruppenspezifische Personalentwicklungsmaßnahmen anbieten (vgl. Abb. 2). Es wird die kontinuierlichen Abstimmungs- und Verknüpfungsprozesse zwischen dezentralen und zentralen Personalentwicklungsakteur\*innen fördern und möglichen Doppelstrukturen durch Transparenz entgegenwirken. Parallel werden im Fortbildungsportal schrittweise die Fortbildungsangebote aller zentralen Anbieter\*innen und perspektivisch die vielfältigen dezentralen Angebote veröffentlicht; in im Intranetstehen weiterführende Informationen und Personalentwicklungsinstrumente bereit. Insgesamt schafft die UNIVERSITÄT so auch Transparenz für Externe, beispielsweise Drittmittelgeber, über die Kultur und das Verständnis von Personalentwicklung an der UNIVERSITÄT MÜNSTER. Sowohl das Konzept als auch das Online-Angebot werden kontinuierlich fortgeschrieben und an die sich ändernden Bedürfnisse der Universitäts-Mitglieder und äußeren Rahmenbedingungen angepasst (siehe Kapitel 2.).



Evaluationen sind ein wichtiger Bestandteil der Qualitätskontrolle und -sicherung. Die durchgeführten Personalentwicklungsmaßnahmen an der UNIVERSITÄT werden regelmäßig und systematisch evaluiert, um sie hinsichtlich ihrer Konzeption, Durchführung, Wirksamkeit und Effizienz bewerten zu können. Diese interne Bewertung ermöglicht eine bedarfsoorientierte und nachhaltige Weiterentwicklung der Standards, Strukturen und Maßnahmen in der Personalentwicklung.

Das vorliegende Personalentwicklungskonzept ist Teil dieser kontinuierlichen Weiterentwicklung. Es wird auf Basis von Bedarfsanalysen und strategischen Zielsetzungen im engen Austausch mit der Abteilung Personalentwicklung, der Rektoratskommission für akademische Personalentwicklung und weiteren zentralen Gremien sowie unter Einbezug der Perspektiven aller Mitgliedergruppen fortgeschrieben, angepasst und entwickelt. Eine erste umfassende Evaluation des Rahmenkonzepts erfolgt fünf Jahre nach seiner Erstveröffentlichung.

Das Rahmenkonzept bietet den Fachbereichen und dezentralen Einrichtungen eine Grundlage, um Spezifizierungen für die jeweiligen Bedarfe ihrer Organisationseinheiten abzuleiten und bedarfsspezifisch selbst zu entwickeln; sie stehen dabei im steten Austausch mit den Personalräten, dem Büro für Gleichstellung und der Schwerbehindertenvertretung der Universität. Die bereits flächendeckend etablierte Praxis von fachbereichsspezifischen und dezentralen Gleichstellungsplänen wird hier zugleich Weichenstellungen vereinfachen und die Verschränkung zentraler und dezentraler Ebenen weiter befördern.

Zudem nutzt die UNIVERSITÄT MÜNSTER externe Audits (u. a. audit familiengerechte hochschule, TOTAL-E-QUALITY und das DHV-GÜTESIEGEL für faire und transparente Berufungsverhandlungen), um Maßnahmen der Personalentwicklung auf den Prüfstand zu stellen und öffentlich sichtbar zu machen. Die über die Auditierungsprozesse und -feedbacks eingeworbene externe Expertise ermöglicht, bestehende Maßnahmen kontinuierlich weiterzuentwickeln und blinden Flecken im Maßnahmen- und Angebotsspektrum proaktiv zu begegnen.

Abb. 2: Zentrale und dezentrale Anbieter für Personalentwicklungsmaßnahmen an der UNIVERSITÄT MÜNSTER

# **TEIL B**

Perspektiven

## Perspektiven an der Universität Münster

Karrierewege an der UNIVERSITÄT MÜNSTER sind heterogen, höchst individuell und perspektivenreich; Tätigkeiten und Anforderungen aus Forschung und Lehre überlappen zunehmend mit Aufgaben des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements. Daher erscheint die Abgrenzung verschiedener Karrierewege nicht sinnvoll und entspricht nicht der angestrebten Vielfalt und Flexibilität. Um Orientierung über die vielfältigen Aufgabenfelder und Karrierewege zu schaffen, nutzen wir den Begriff der Perspektive. So können Beschäftigte und Führungskräfte – je nach individuellem Aufgabenprofil und Interesse – unterschiedliche Perspektiven einnehmen. Dies entspricht der Durchlässigkeit der Karrierewege und der Vielfalt der Aufgabenprofile an der UNIVERSITÄT MÜNSTER. Die UNIVERSITÄT unterscheidet drei Perspektiven: die »Perspektive Wissenschaft«, die »Perspektive Hochschul- und Wissenschaftsmanagement« und die »Perspektive Fach- und Führungsaufgaben in Technik und Verwaltung«.

In der Darstellung der Perspektivbereiche wird jeweils eine beispielhafte Auswahl besonders relevanter Personalentwicklungsakteur\*innen für die jeweilige Zielgruppe vorgestellt. Ziel ist keine umfassende Darstellung aller potenziell relevanter Angebote; vielmehr soll eine auf die identifizierten Entwicklungsfelder ausgerichtete Auswahl eine schnelle Orientierung über die vielfältigen Personalentwicklungsangebote ermöglichen. Da das Konzept sowohl in Gänze als auch perspektiven- und zielgruppenspezifisch lesbar sein soll, lassen sich einige Doppelungen von Aspekten, die mehrere Perspektiven und Zielgruppen betreffen, nicht vermeiden.

### 1. PERSPEKTIVE WISSENSCHAFT

Wissenschaftler\*innen an der UNIVERSITÄT MÜNSTER leisten Außergewöhnliches in Forschung, Lehre, gesellschaftlich engagiertem Transfer und akademischer Selbstverwaltung. Auf höchst heterogenen Karrierewegen werden sie konfrontiert mit sich kontinuierlich ändernden politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, mit wechselnden Fach-, Lehr-, Führungs- und Forschungsprofilen sowie übergeordneten Prozessen der Organisationsentwicklung. Die UNIVERSITÄT arbeitet gemeinschaftlich an der Schaffung und kontinuierlichen Verbesserungen der organisatorischen Rahmenbedingungen für exzellente Leistungen in Forschung, Lehre und Transfer; eine individuelle und flexible Personalentwicklung stellt hierfür die Weichen, fordert aber auch Ressourcen, die es beispielsweise durch die Professionalisierung von dezentralen Managementstrukturen im Zuge der SEP-PROZESSE abzufedern gilt.

Von der Promotion bis zur Lebenszeitprofessur übernehmen Wissenschaftler\*innen an der UNIVERSITÄT MÜNSTER Verantwortung für die Initiierung, Gestaltung und Steuerung von Veränderungsprozessen sowie für die strategische Leitung und personelle Führung in ihren Bereichen und auf gesamtuniversitärer Ebene. Dabei ist eine gute Personalplanung die Grundlage für Personalentwicklung.

Die dezentrale und zentrale Personalentwicklung der UNIVERSITÄT fördert Wissenschaftler\*innen in ihren komplexen und heterogenen Tätigkeitsfeldern durch fachliche und überfachliche Beratung, Fortbildung, Vernetzung, Mentoring und Coaching. Schwerpunkte setzt die UNIVERSITÄT MÜNSTER in der Förderung junger Wissenschaftler\*innen sowie in der Begleitung von erst- und neuberufenen (Junior-)Professor\*innen. Wissenschaftler\*innen in frühen Karrierephasen sollen frühzeitig durch transparente und verlässliche Arbeitsbedingungen und planbare sowie flexible Karrierewege für ein Berufsleben in der Forschung und/oder forschungsnahen Bereichen gestärkt werden. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der kontinuierlichen Erhöhung des Anteils von Frauen auf attraktiven Nachwuchsstellen sowie darauf, hochqualifizierte junge Wissenschaftler\*innen aus dem Ausland an die UNIVERSITÄT MÜNSTER zu holen. Hierzu wurden verschiedene (Förder-)Programme implementiert, u. a. das *Tenure-Track-Programm*, *Women in Research (WiRe)*, (internationale) *Promotions-* und *Postdocstipendien* sowie der *zentrale Internationalisierungsfond*. Zudem ermöglicht die UNIVERSITÄT MÜNSTER intern wie extern finanzierten Stipendiat\*innen in Promotions- und Postdoc-Phasen eine umfassende Teilhabe an zentralen und dezentralen Personalentwicklungsangeboten.

Diversität, Gleichstellung, Familienfreundlichkeit und Internationalisierung sind Querschnittsthemen, die für die Personalentwicklung aller Wissenschaftler\*innen und der anderen Beschäftigungsperspektiven höchst relevant sind. Das bedeutet, dass Mitglieder der UNIVERSITÄT nicht nur in ihren individuellen Persönlichkeitsdimensionen und Bedürfnissen in einem wertschätzenden und offenen Arbeitsumfeld gefördert werden, sondern auch, dass sie in den Themenkomplexen Gleichstellung, Diversity, Familienfreundlichkeit und internationale/interkulturelle Kompetenzen fortgebildet und sensibilisiert werden. So thematisieren sämtliche Onboarding- und Führungskräfteschulungen diese Bereiche als zentrale Querschnittsthemen und -aufgaben der Gesamtuniversität und unterstützen die besondere Verantwortung der Führungskräfte für die Etablierung offener und wertschätzender Arbeitsatmosphären durch praxisnahe Angebote für chancengerechte und diversitätssensible Personalentwicklung und Personalführung.

## Promovierende

### ZIELGRUPPE

Promovierende an der UNIVERSITÄT MÜNSTER erwerben die Qualifikation zum selbstständigen wissenschaftlichen Arbeiten in einem anregenden und wertschätzenden Umfeld. Die UNIVERSITÄT unterstützt Wissenschaftler\*innen in frühen Karrierephasen darin, ihre Qualifikation erfolgreich zu Ende bringen und dies in einem angemessenen Zeitrahmen und in einem angemessenen Beschäftigungsverhältnis. Promovierende sind eingeschriebene Mitglieder der Universität; mit der/dem Betreuenden des Promotionsvorhabens schließen sie zu Beginn der Promotionsphase eine Betreuungsvereinbarung ab, die das Promotionsprojekt inhaltlich und zeitlich transparent gestaltet und abbildet, dass ein gemeinsames Verständnis bezüglich der gegenseitigen Erwartungen hergestellt wurde.

Die UNIVERSITÄT MÜNSTER fördert Promovierende sowohl in strukturierten Promotionsprogrammen als auch in Individualverfahren durch vielfältige Personalentwicklungsmaßnahmen. Während der Schlüssel zum Erfolg für Promovierende im Erwerb von wissenschaftlicher Fachkompetenz innerhalb ihres Forschungsgebiets und Fachbereichs liegt, legt die UNIVERSITÄT einen weiteren Schwerpunkt in der Personalentwicklung von Promovierenden auf den Erwerb von grundlegendem Methodenwissen und überfachlichen Softskills, welche den Weg für einen langfristigen Verbleib in der universitären und außeruniversitären Forschung oder für einen Wechsel in nicht-wissenschaftliche Berufsfelder ebnen.

### ENTWICKLUNGSFELDER FÜR PROMOVIERENDE

- › Wissenschaftliche Fachkompetenz
- › Schriftliche und mündliche Kommunikationskompetenz
- › Kompetenzen in Ethik und Wissenschaftspraxis
- › Interkulturelle Kompetenz
- › Lehrkompetenz/Hochschuldidaktik
- › Grundlagen des Projektmanagements
- › Systematisches Arbeiten
- › Selbstmanagement
- › Teamfähigkeit

### LEBENS- UND KARRIEREPHASENSPEZIFISCHE THEMEN

- › Vereinbarkeit von Familie und Karriere,  
Beratung und Unterstützung bei Pflegeaufgaben
- › Finanzierung der Promotion
- › Gesundheitsförderung, inkl. Umgang  
mit psychischen Belastungen
- › Diversität
- › Gleichstellung

### VERANTWORTUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE

Betreuende und Führungskräfte stehen in der Verantwortung, die individuelle Entwicklung der/des Promovierenden sowohl aus wissenschaftlicher Betreuungsperspektive als auch aus Personalentwicklungserspektive zu verfolgen und durch eine faire, transparente und verbindliche Feedbackkultur Entwicklungserspektiven und Karrierewege aufzuzeigen und zu befördern. Regelmäßige Entwicklungs- und Perspektivgespräche, fixierbar in der gegenseitigen Promotionsvereinbarung, werden daher nachdrücklich empfohlen.

### ANSPRECHPARTNER\*INNEN UND ANGEBOTE (AUSWAHL)

**Die Betreuerin/der Betreuer des Promotionsvorhabens:** Die betreuende Person des Promotionsverfahrens i.d.R. die/der Professor\*in ist die erste Ansprechperson für Promovierende, insbesondere aber nicht ausschließlich in Individualverfahren. Sie verantwortet unmittelbar die fachwissenschaftliche Ausbildung und unterstützt Promovierende zudem durch vielfältige, meist fachwissenschaftlich geprägte Angebote und Maßnahmen zu relevanten Softskills. Regelmäßige Promotionsentwicklungsgeräte haben sich an der UNIVERSITÄT MÜNSTER als Kommunikationsformat zur Klärung gegenseitiger Entwicklungserwartungen und -bedarfe bewährt. Zudem bieten viele Fächer und Fachbereiche ihren Promovierenden in speziell für die Förderung junger Wissenschaftler\*innen eingerichteten Gremien und Funktionen (z. B. Kommissionen für den wissenschaftlichen Nachwuchs, Prodekan\*innen für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs) ein strukturell verankertes Forum zur Unterstützung von Personalentwicklungsmaßnahmen u.a. durch Bedarfsanalyse, Qualitätssicherung und die Bereitstellung von finanziellen Mitteln.

**Graduate Schools:** Die UNIVERSITÄT MÜNSTER eröffnet Promovierenden zahlreiche Programme und Wege der strukturierten Promotion. Die vielfältigen strukturierten Promotionsprogramme der UNIVERSITÄT, darunter aktuell 11 Graduate Schools, zahlreiche koordinierte DFG-GRADUIERENKOLLEGS, EU-Innovative Training Networks sowie weitere extern geförderte Promotionsprogramme zeigen den hohen Stellenwert der strukturell verankerten Förderung von Wissenschaftler\*innen in frühen Karrierephasen sowie das große nationale und internationale Renommee, dass die UNIVERSITÄT MÜNSTER in der Graduiertenausbildung genießt.

Graduate Schools bieten auf die jeweilige Fachkultur ausgerichtete strukturierte oder teilstrukturierte Promotionsprogramme sowie zugehörige Fortbildungs-, Beratungs- und Mentoring-Angebote. Neben der fachlichen Ausbildung und die Heranführung an die spezifischen Herausforderungen und Praktiken des

jeweiligen Wissenschaftsfelds der Promovierenden umfasst das Personalentwicklungsportfolio der Graduate Schools auch überfachliche Kompetenzen, die Karriereperspektiven inner- und außerhalb des Wissenschaftssystems eröffnen sollen. Zahlreiche Angebote können auch von Individualpromovierenden der UNIVERSITÄT MÜNSTER genutzt werden. In der Gesamtschau wird Promovierenden durch die Angebote und Beratungsstrukturen der zahlreichen Graduate Schools der UNIVERSITÄT ermöglicht, fachliche sowie überfachliche Kompetenzen nach individuellem Bedarf gezielt zu vervollständigen.

**Münster Centre for Emerging Researchers (CERes):** Das CERes stellt Qualifizierungs- und Beratungsangebote für Promovierende zentral bereit. In enger Abstimmung mit den Fächern, Fachbereichen, Graduate Schools und den weiteren Personalentwicklungsakteur\*innen werden zielgerichtet überfachliche Angebote für Promovierende u. a. in den Bereichen Soft Skills, Karriereentwicklung und Networking in der Academy des CERes entwickelt. Neben dem umfangreichen Academy-Programm bietet das CERes einen Begegnungs- und Austauschraum für Promovierende, unterstützt ihre Internationalisierung u.a. durch Stipendien. Durch die Beteiligung an Recruiting Events und Jobbörsen trägt das CERes dazu bei, die Universität im nationalen und internationalen Wettbewerb um die vielversprechendsten Promovierenden zu stärken.

**Büro für Gleichstellung:** In enger Kooperation mit der Abteilung Personalentwicklung bietet das Büro für Gleichstellung zielgruppenspezifische Personalentwicklungsangebote für Wissenschaftlerinnen an, für Promovierende u. a. Workshopformate zur Karriereentwicklung und den Support Circle, in dem über Fächergrenzen hinweg und mithilfe des Instruments der kollegialen Beratung Unterstützungsnetzwerke aufgebaut und gepflegt werden.

**Zentrum für Hochschullehre (ZHL):** Das ZHL ist eine zentrale wissenschaftliche Einrichtung der UNIVERSITÄT MÜNSTER. Es macht Angebote zur Weiterqualifizierung der Lehrenden, in der Arbeitsstelle ZHLDigital auch zur digitalen Lehre, und betreibt Forschung zu pädagogisch-psychologischen Fragestellungen der Hochschullehre. Zudem initiiert die Einrichtung die Vernetzung der Lehrenden im Teach Tank und vergibt das NRW-Zertifikat »Professionelle Lehrkompetenz für die Hochschule«. Promovierende, die eigenständige Aufgaben in der Lehre übernehmen, finden im Kursangebot des ZHL ein niedrigschwelliges Angebot zur Professionalisierung des eigenen Lehr-, Prüfungs-, und Betreuungshandelns. Dazu gehören u. a. Kursangebote zum Stimm- und Sprechtraining für die Lehre, zur Lehrveranstaltungskonzeption, zur Durchführung innovativer Lehrformate und Betreuung von Haus- und Abschlussarbeiten.

## Wissenschaftler\*innen in der Postdoc-Phase

### ZIELGRUPPE

Postdocs forschen an der UNIVERSITÄT MÜNSTER (überwiegend) selbstständig und tragen durch ihre Arbeit wesentlich zur Lösung drängender Fragen von Wissenschaft und Gesellschaft bei. Die Phase nach der Promotion ist von zentraler Bedeutung für die weitere Karriere. Junge Wissenschaftler\*innen schärfen in dieser Phase ihr wissenschaftliches Profil und bauen Netzwerke auf mit dem Ziel, sich für eine anschließende Professur zu qualifizieren. Sie benötigen in dieser Phase ein professionelles wissenschaftliches wie administratives Umfeld für ihre Forschung und individuelle Weiterqualifizierung. Postdocs werden aktiv darin unterstützt auch alternative Karrierewege in und außerhalb der (universitären) Forschung zu entwickeln und sich für diese zu qualifizieren. Die UNIVERSITÄT MÜNSTER fördert Wissenschaftler\*innen in frühen Karrierekrisen nach diesen individuellen Bedarfen dezentral und zentral mit vielfältigen fachlichen und überfachlichen Personalentwicklungsangeboten.

### ENTWICKLUNGSFELDER FÜR POSTDOCS

- › Wissenschaftliche Fachkompetenz
- › Lehrkompetenz/Hochschuldidaktik, inkl. Betreuung von Abschlussarbeiten
- › Grundlagen der Personalführung
- › Drittmittelakquise, -administration und Finanzmanagementkompetenzen
- › Wissenschaftskommunikation und Transfer
- › Aktive Karriereplanung (inkl. alternative Karrierewege)

### LEBENS- UND KARRIERESEPHASENSPEZIFISCHE THEMEN

- › Vereinbarkeit von Familie und Karriere, Beratung und Unterstützung bei Pflegeaufgaben
- › Geringe Planbarkeit der Karriere
- › Gesundheitsförderung, inkl. Umgang mit psychischen Belastungen
- › Gleichstellung
- › Diversität

### VERANTWORTUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE

Führungskräfte stehen in der Verantwortung, die individuelle Entwicklung der/des Postdocs auch aus Personalentwicklungs-perspektive zu verfolgen und durch eine faire, transparente und verbindliche Feedbackkultur Entwicklungserspektiven und Karrierewege aufzuzeigen und zu fördern. Postdocs an der UNIVERSITÄT MÜNSTER befinden sich in diversen Karrierewegen, einige verbleiben in der Wissenschaft (u. a. Tenure-Track-Professuren, Lebenszeitstellen), andere suchen den Weg aus der Wissenschaft hinaus und gehen in die Wirtschaft, das Hochschulmanagement

etc.; Führungskräfte müssen dieser Heterogenität mit passenden Personalentwicklungsangeboten begegnen. Regelmäßige Entwicklungs- und Perspektivgespräche werden daher nachdrücklich als Ergänzung zur Eigeninitiative und Eigenverantwortlichkeit der jungen Wissenschaftler\*innen empfohlen.

### ANSPRECHPARTNER\*INNEN UND ANGEBOTE (AUSWAHL)

**Die Betreuerin/der Betreuer des Postdoc-Projekts:** Die betreuende Person des Postdoc-Projekts, ggf. neben der jeweiligen Führungskraft, ist die erste Ansprechperson für Postdocs. Sie stellt ihnen ein Umfeld zur individuellen Förderung ihrer wissenschaftlichen Karriere bereit. Gemeinsam mit ihren Kolleg\*innen im Fach und im Fachbereich verantwortet sie die fachwissenschaftliche Ausbildung und unterstützt den/die Postdoc durch fachwissenschaftlich geprägte Angebote und organisatorische Rahmenbedingungen. Zudem bieten Fächer und Fachbereiche Postdocs mit speziell für die Förderung junger Wissenschaftler\*innen eingerichteten Gremien und Funktionen (z. B. Kommissionen für den wissenschaftlichen Nachwuchs, Prodekan\*innen für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs) strukturell verankerte Foren zur Unterstützung von Personalentwicklungsmaßnahmen, u. a. durch Bedarfsanalyse, Qualitätssicherung und die Bereitstellung von finanziellen Mitteln.

**Abteilung Personalentwicklung/Büro für Gleichstellung:** Die UNIVERSITÄT MÜNSTER befördert mit gezielten Personalentwicklungsmaßnahmen eine kontinuierliche Erhöhung des Frauenanteils in der Postdoc-Phase. Dazu kooperieren u. a. die Abteilung Personalentwicklung und das Büro für Gleichstellung und bieten gemeinsame Programme wie das Mentoring-Programm *Erstklassig!* an, das weiblichen Postdocs gezielte Unterstützung auf dem Weg zur Professur bietet. Bewährte Einzelmaßnahmen, wie beispielsweise die Kollegiale Beratung, werden in Kooperation mehrerer PE-Akteur\*innen in die Breite getragen, z. B. beim *Support Circle*. Und schließlich bietet die Personalentwicklung Seminare speziell für Wissenschaftler\*innen in frühen Karrierekrisen auch im Sinne eines intersektionalen Ansatzes, der Gleichstellungs- und Diversity-Perspektiven verbindet, an.

**Münster Centre for Emerging Researchers (CERes):** Das CERes stellt Qualifizierungs- und Beratungsangebote für Postdocs bereit. Gesamtziel des CERes ist es, in enger Abstimmung mit den Fachbereichen, Graduate Schools und den anderen Personalentwicklungsakteur\*innen zielgerichtet überfachliche Angebote für alle jungen Wissenschaftler\*innen der UNIVERSITÄT MÜNSTER u. a. in den Bereichen Soft Skills, Karriereentwicklung und Net-

working zu entwickeln. Diese Angebote werden in der Academy des CERes gebündelt. Neben dem umfangreichen Kursprogramm bietet das CERes einen Begegnungs- und Austauschraum für Wissenschaftler\*innen in frühen Karrierephasen und unterstützt zusammen mit dem International Office die Internationalisierungsbestrebungen der Postdocs durch Stipendien.

**Zentrum für Hochschullehre (ZHL):** Das ZHL ist eine zentrale wissenschaftliche Einrichtung der UNIVERSITÄT MÜNSTER. Es macht Angebote zur Weiterqualifizierung der Lehrenden, auch in der Arbeitsstelle ZHLDigital zur digitalen Lehre und betreibt Forschung zu pädagogisch-psychologischen Fragestellungen der Hochschullehre. Zudem initiiert die Einrichtung die Vernetzung der Lehrenden im Teach Tank und vergibt das NRW-Zertifikat »Professionelle Lehrkompetenz für die Hochschule«. Postdocs, die neben ihren eigenen Forschungstätigkeiten auch Aufgaben in der Lehre übernehmen, finden im Kursangebot des ZHL ein Angebot zur Professionalisierung des eigenen Lehr-, Prüfungs-, und Betreuungshandelns. Dazu gehören u. a. Kursangebote zum Stimm- und Sprechtraining für die Lehre, zur Lehrveranstaltungskonzeption, zur Durchführung innovativer Lehrformate und Betreuung von Haus- und Abschlussarbeiten. Postdocs wird empfohlen, zum Nachweis ihrer professionellen Lehrkompetenzen das NRW-Zertifikat »Professionelle Lehrkompetenz für die Hochschule« zu erwerben.

**REACH:** Gemeinsam mit der Universität Twente, der FH MÜNSTER und dem Digital Hub münsterLAND hat die UNIVERSITÄT MÜNSTER das Gründungszentrum REACH – EUREGIO START-UP CENTER etabliert. Neben verschiedenen Initiativen zur Verzahnung von Forschung, Lehre und Entrepreneurship (u. a. durch ein Professuren-Cluster), unterstützt REACH Gründungsinteressierte mit Workshops, Netzwerkevents, individuellen und strukturierten Coachings und diversen anderen Formaten bei der Übersetzung von innovativen Forschungsergebnissen in marktreife Produkte und wirtschaftlich tragfähige Start-ups.

**SAFIR:** Die Forschungsförderberatung der UNIVERSITÄT MÜNSTER unterstützt wissenschaftlich Beschäftigte bei der Ausbildung administrativer und projektmanagementbezogener Kompetenzen im Drittmittelbereich. Im Fokus der Fortbildungsprogramme stehen u. a. Fördermöglichkeiten, praktische Hinweise zur Antragstellung sowie rechtliche und administrative Aspekte der Drittmitteleförderung und -verwaltung. SAFIR vernetzt zudem Antragschreiber\*innen und Projektmanager\*innen mit Kolleg\*innen innerhalb der UNIVERSITÄT MÜNSTER sowie u. a. mit DFG-Fachkollegiat\*innen und besonders drittmittelstarken Forscher\*innen.

**International Office/Welcome Centre:** Das International Office und das zugehörige Welcome Centre der UNIVERSITÄT MÜNSTER bieten Workshops zur Förderung des Erwerbs und Ausbaus von internationalen und interkulturellen Kompetenzen (wie dem Aufbau und der Pflege internationaler Netzwerke) an und entwickeln auch im Austausch mit den Fächern und Fachbereichen bedarfsspezifische Angebote und Fortbildungsformate.

## Wissenschaftliche Dauerstellen im Mittelbau

### ZIELGRUPPE

Wissenschaftler\*innen auf Dauerstellen im akademischen Mittelbau übernehmen an der UNIVERSITÄT MÜNSTER vielfältige Aufgaben in der Forschung, Lehre, Technik und der akademischen Selbstverwaltung sowie in der Wissenschaftskommunikation und der Internationalisierung. Durch ihre Arbeit tragen sie essenziell zu einem nachhaltigen und strukturierten Ablauf der Prozesse vor Ort sowie der Entwicklung und Tradierung einer (Fach-) Kultur bei. Zudem sind sie häufig in hochschulweite Projekte eingebunden. Da Anforderungsprofile an Wissenschaftler\*innen auf Dauerstellen sehr heterogen sind und kontinuierlichen Veränderungs- und Anpassungsprozessen im Fach und an der Gesamtuniversität unterliegen, werden sie bei der Entwicklung und Professionalisierung ihrer überfachlichen beruflichen Kompetenzen unterstützt.

Die UNIVERSITÄT MÜNSTER unterstützt eine proaktive, kontinuierliche, fachliche Weiterqualifizierung ihrer unbefristeten wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen und Lehrbeauftragten für besondere Aufgaben innerhalb ihrer jeweiligen Fächer und Fachbereiche. Dauerstellen im akademischen Mittelbau sind nicht ohne einen kontinuierlichen Austausch mit der aktuellen Forschung denkbar: Ob Lehre, eigene Forschung, Beförderung der Forschung anderer, Lehre und/oder wissenschaftsnahe Aufgaben in der (Selbst-)Verwaltung, die fachliche Qualifizierung und Weiterqualifizierung von Dauerstelleninhaber\*innen sollte kontinuierlich angeregt, aktiv gefördert und somit durch das Fach und den Fachbereich gewährleistet werden.

### ENTWICKLUNGSFELDER FÜR WISS. DAUERSTELLENINHABER\*INNEN

- › Hochschul- und Wissenschaftsmanagement
- › Wissenschaftliche Fachkompetenz
- › Lehrkompetenz/Hochschuldidaktik, inkl. Betreuung von Abschlussarbeiten
- › Drittmittelakquise, -administration und Finanzmanagementkompetenzen
- › Internationale Mobilität, interkulturelle Kompetenzen
- › Wissenschaftskommunikation und Transfer

### LEBENS- UND KARRIEREPHASENSPEZIFISCHE THEMEN

- › Vereinbarkeit von Familie und Karriere, Beratung und Unterstützung bei Pflegeaufgaben
- › Gesundheitsförderung, inkl. Umgang mit psychischen Belastungen
- › Diversität
- › Gleichstellung

### VERANTWORTUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE

Führungskräfte stehen in der Verantwortung, die individuelle Entwicklung der wissenschaftlichen Dauerstelleninhaberin/des wissenschaftlichen Dauerstelleninhabers aus Personalentwicklungsperspektive zu verfolgen und eine faire, transparente und verbindliche Feedbackkultur zu leben. Führungskräfte müssen der Heterogenität des Aufgabenspektrums mit passenden Personalentwicklungsangeboten begegnen und kontinuierliche arbeitsplatz- und wissenschaftsbezogene Lernerfahrungen ermöglichen. Regelmäßige Entwicklungsgespräche werden daher nachdrücklich als Ergänzung zur Eigeninitiative und Eigenverantwortlichkeit der wissenschaftlichen Dauerstelleninhaber\*innen empfohlen.

### ANSPRECHPARTNER\*INNEN UND ANGEBOTE (AUSWAHL)

**Fächer/Fachbereiche:** Die direkt vorgesetzte Führungskraft in den Fächern und Fachbereichen ist die erste Ansprechperson für Dauerstelleninhaber\*innen. Sie verantworten die Profil- und Arbeitsplatzbeschreibungen sowie die darauf aufbauende fachwissenschaftliche Aus- und Weiterbildung und unterstützen zudem durch vielfältige, fachwissenschaftlich geprägte Angebote und organisatorische Rahmenbedingungen.

**Abteilung Personalentwicklung:** Für die Personalentwicklung wissenschaftlicher Dauerstelleninhaber\*innen unterstützt die Abteilung Personalentwicklung insbesondere Führungskräfte bei der Entwicklung der überfachlichen beruflichen Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden durch zahlreiche und vielseitige Fortbildungsprogramme und -angebote u. a. in den Bereichen Hochschulmanagement, Führung, Teamentwicklung und Personal. Da Dauerstelleninhaber\*innen häufig an der Entwicklung von Strukturen und Prozessen in ihrem Fachbereich beteiligt sind, berät und unterstützt die Abteilung u. a. bei der Implementierung oder Weiterentwicklung von Jahresentwicklungsgesprächen, der Implementierung von Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie zu Möglichkeiten von Mentoring und Kollegialer Beratung. Die Personalentwicklung begleitet zudem konzeptionell die universitätsweiten Großprojekte (z. B. cms-Projekt), in die Dauerstelleninhaber\*innen regelmäßig eingebunden sind.

Die Abteilung Personalentwicklung bietet strukturierte Programme zur Professionalisierung in wissenschaftsnahen Berufsfeldern des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements an. Das Programm »Frauen managen Hochschule« (in Kooperation mit dem Büro für Gleichstellung) wechselt sich im Kohortentakt mit dem Programm »Hochschulmanagement« ab. Beide Programme

qualifizieren Dauerstelleninhaber\*innen umfassend und mit konsequentem Bezug zu einem Tätigkeitsfeld in Management und Verwaltung an der UNIVERSITÄT MÜNSTER. Zur Unterstützung der Projektverantwortlichen und Koordinator\*innen in DFG geförderten Projekten koordiniert die Abteilung Personalentwicklung Austauschtreffen zu Themen der Personalentwicklung und konzipiert Seminare, die spezifisch auf die Bedarfe der Mitarbeitenden in den Projekten eingehen.

**Büro für Gleichstellung:** In enger Kooperation mit der Abteilung Personalentwicklung bietet das Büro für Gleichstellung zielgruppenspezifische Personalenwicklungsangebote für Wissenschaftlerinnen an.

**Zentrum für Hochschullehre (ZHL):** Das ZHL ist eine zentrale wissenschaftliche Einrichtung der UNIVERSITÄT MÜNSTER. Es macht Angebote zur Weiterqualifizierung der Lehrenden, auch in der Arbeitsstelle ZHLDigital zur digitalen Lehre und betreibt Forschung zu pädagogisch-psychologischen Fragestellungen der Hochschullehre. Zudem initiiert die Einrichtung die Vernetzung der Lehrenden im Teach Tank und vergibt das NRW-Zertifikat »Professionelle Lehrkompetenz für die Hochschule«. Lehrbeauftragte für besondere Aufgaben, aber auch Dauerstelleninhaber\*innen mit einem geringeren Volumen an Lehrverpflichtungen, finden im Kursangebot des ZHL ein vielfältiges Angebot zur Professionalisierung und kontinuierlichen Aktualisierung des eigenen Lehr-, Prüfungs-, und Betreuungshandelns. Dazu gehören u. a. Kursangebote zum Stimm- und Sprechtraining für die Lehre, zur Lehrveranstaltungskonzeption, zur Durchführung innovativer Lehrformate und Betreuung von Haus- und Abschlussarbeiten.

**REACH:** Gemeinsam mit der Universität Twente, der FH MÜNSTER und dem Digital Hub münsterLAND hat die UNIVERSITÄT MÜNSTER das Gründungszentrum REACH – EUREGIO START-UP CENTER etabliert. Neben verschiedenen Initiativen zur Verzahnung von Forschung, Lehre und Entrepreneurship (u. a. durch ein Professuren-Cluster), unterstützt REACH Gründungsinteressierte mit Workshops, Netzwerkevents, individuellen und strukturierten Coachings und diversen anderen Formaten bei der Übersetzung von innovativen Forschungsergebnissen in marktreife Produkte und wirtschaftlich tragfähige Start-ups.

## Juniorprofessor\*innen und Nachwuchsgruppenleiter\*innen

### ZIELGRUPPE

Die Berufsphase der Juniorprofessur (mit oder ohne Tenure Track) oder Nachwuchsgruppenleitung ist von zentraler Bedeutung für die weitere Karriere. Sie werden als selbstständig Forschende gesehen, die durch ihre Arbeit wesentlich zur Lösung drängender Fragen von Wissenschaft und Gesellschaft beitragen. Junge Wissenschaftler\*innen erhalten in dieser Phase ein professionelles, selbstverantwortetes wissenschaftliches wie administratives Umfeld für ihre Forschung und individuelle Weiterqualifizierung. Drittmittelfinanzierte Nachwuchsgruppenleitungen und Juniorprofessor\*innen erhalten das Promotionsrecht. Juniorprofessor\*innen gehören der Statusgruppe der Professor\*innen an; gleiches gilt für Nachwuchsgruppenleiter\*innen auf Antrag.

Juniorprofessor\*innen und Nachwuchsgruppenleiter\*innen sind auch Führungskräfte und stehen als solche vielleicht erstmals in der Verantwortung, Personal auszuwählen, zu führen und kontinuierlich zu entwickeln. Die UNIVERSITÄT MÜNSTER bieten ihnen daher zielgruppenspezifische Personalentwicklungsangebote, die neben einer Vielzahl von individuellen Fortbildungs-, Mentoring- und Vernetzungs-Angeboten insbesondere Personalführungs- und Teammanagementkompetenzen umfassen.

### ENTWICKLUNGSFELDER FÜR JUNIORPROFESSOR\*INNEN UND NGL

- › Wissenschaftliche Profilbildung
- › Personalführungs- und Teammanagementkompetenzen
- › Lehrkompetenz/Hochschuldidaktik, inkl. Betreuung von Abschluss- und Promotionsarbeiten
- › Drittmittelakquise, -administration und Finanzmanagementkompetenzen
- › Wissenschaftskommunikation und Transfer

### LEBENS- UND KARRIEREPHASENSPEZIFISCHE THEMEN

- › Vereinbarkeit von Familie und Karriere, Beratung und Unterstützung bei Pflegeaufgaben
- › Psychische Belastungen
- › Gesundheitsförderung
- › Gleichstellung
- › Diversität

### ANSPRECHPARTNER\*INNEN UND ANGEBOTE (AUSWAHL)

**Fächer/Fachbereiche:** Als zentrale Stellschraube in der Karriereentwicklung junger Wissenschaftler\*innen hat die UNIVERSITÄT MÜNSTER den Karriereweg der Tenure-Track-Professur flächendeckend mithilfe von drei Maßnahmen implementiert: dem International Young Faculty Tenure Track Programme (zielt auf die Identifikation und Gewinnung von High Potentials), der Einrichtung von Juniorprofessuren (W1) mit Tenure Track an allen Fachbereichen sowie der Förderung selbst eingeworbener Nachwuchsgruppen und Juniorprofessuren mithilfe von zielgruppenspezifischen Incentives (beispielsweise attraktive Sachmittelausstattung in Eigenverwaltung, Promotionsrecht). Durch die Berufungsordnung und ergänzende Handreichungen wird sichergestellt, dass die Evaluation zur Realisierung des Tenure Tracks in einem einheitlichen Verfahren durchgeführt wird. Zur Qualitätssicherung wurde ein Tenure Board eingerichtet, welches Tenure-Track-Verfahren von der Festlegung der Leistungskriterien über die Zwischen- bis hin zur Abschlussevaluation begleitet.

**Abteilung Personalentwicklung:** Als Begleitprogramm des Tenure-Track-Programms wurde zur Unterstützung von Juniorprofessor\*innen und Nachwuchsgruppenleitungen das *Young Professors Programme* (YPP) eingerichtet, das verschiedene Angebote zur individuellen und flexiblen Begleitung bietet und so bedarfsgenau auf die Herausforderungen eines neuen Berufsalltags und bedeutenden Karriereschritts abzielt. Das YPP bietet zudem ausgezeichnete Möglichkeiten für einen Erfahrungsaustausch und kollegiale Beratungen. Inhaltlich verbindet das Programm individuelle Förderung u. a. durch Mentoring, Personalführungs-kompetenzen und Onboardingmaßnahmen mit Angeboten aus den Themenfeldern der Gleichstellung, Diversity und Familien-gerechtigkeit. Das YPP steht somit für sensibilisierte junge Führungskräfte, die als Multiplikator\*innen Chancen- und Familiengerechtigkeit in ihre Bereiche und Mitarbeiter\*innenteams tragen und die Themen dort im Sinne einer offenen, verbindlichen und entgegenkommenden Führungskultur leben.

**Büro für Gleichstellung:** In enger Kooperation mit der Abteilung Personalentwicklung bietet das Büro für Gleichstellung zielgruppenspezifische Personalentwicklungsangebote für Wissenschaftlerinnen an, für Juniorprofessorinnen und Professorinnen u. a. das Professorinnen-Coaching.

**Zentrum für Hochschullehre (ZHL):** Das Zentrum für Hochschullehre ist eine zentrale wissenschaftliche Einrichtung der UNIVERSITÄT MÜNSTER. Es macht Angebote zur Weiterqualifizierung der Lehrenden und betreibt Forschung zu pädagogisch-psychologischen Fragestellungen im Bereich der Hochschullehre. Zudem betreibt die Einrichtung Aktivitäten zur Vernetzung der Lehrenden (z. B. Teach Tanks) und berät Mitglieder der UNIVERSITÄT MÜNSTER u. a. zur Gestaltung digitaler Lehre. Juniorprofessor\*innen und Nachwuchsgruppenleiter\*innen, die Aufgaben der Lehre übernehmen, finden im Kursangebot des ZHL ein Angebot zur Professionalisierung und kontinuierlichen Aktualisierung des eigenen Lehr-, Prüfungs-, und Betreuungshandels. Dazu gehören u. a. Kursangebote zum Stimm- und Sprechtraining für die Lehre, zur Lehrveranstaltungskonzeption, zur Durchführung innovativer Lehrformate und Betreuung von Abschluss- und Promotionsarbeiten.

**SAFIR:** Die UNIVERSITÄT MÜNSTER hat sich zum Ziel gesetzt, junge Wissenschaftler\*innen früh in ihrer Karriere für großformatige Forschungsprojekte und Antragslinien zu gewinnen. Drittmittelerfahrene Juniorprofessor\*innen und Nachwuchsgruppenleiter\*innen sind daher zugleich Vorbilder für junge Wissenschaftler\*innen an der UNIVERSITÄT MÜNSTER und potenzielle Kooperationspartner\*innen für Forschungsverbundprojekte etc. Die Forschungsförderberatung SAFIR unterstützt sie daher mit Fortbildungsprogrammen bei der Ausbildung von allgemeinen Drittmittelkompetenzen und berät Antragsteller\*innen bedarfsspezifisch. Im Fokus der Fortbildungsprogramme stehen u. a. Fördermöglichkeiten, praktische Hinweise zur Antragstellung sowie rechtliche und administrative Aspekte der Drittmittelförderung und -verwaltung. SAFIR vernetzt zudem Antragsschreiber\*innen mit Kolleg\*innen innerhalb der UNIVERSITÄT MÜNSTER sowie u. a. mit DFG-Fachkollegiat\*innen und besonders renommierten Forscher\*innen innerhalb und außerhalb der universitätsinternen Förderlinien, z. B. den Topical Programs.

**REACH:** Gemeinsam mit der Universität Twente, der FH MÜNSTER und dem Digital Hub münsterLAND hat die UNIVERSITÄT MÜNSTER das Gründungszentrum REACH – EUREGIO START-UP CENTER etabliert. Neben verschiedenen Initiativen zur Verzahnung von Forschung, Lehre und Entrepreneurship (u. a. durch ein Professuren-Cluster), unterstützt REACH Gründungsinteressierte mit Workshops, Netzwerkevents, individuellen und strukturierten Coachings und diversen anderen Formaten bei der Übersetzung von innovativen Forschungsergebnissen in marktreife Produkte und wirtschaftlich tragfähige Start-ups.

**International Office/Welcome Centre:** Die UNIVERSITÄT MÜNSTER strebt eine kontinuierliche Erhöhung des Anteils an internationalen Juniorprofessor\*innen und Nachwuchsgruppenleiter\*innen an. Das International Office und das zugehörige Welcome Centre unterstützen internationale *incomings* zentral durch bedarfsspezifische Förderlinien und Fortbildungsprogramme (z. B. *WiRe*) sowie durch Einzelworkshops, die das Ankommen in Münster und im deutschen Hochschulsystem sowie den Erwerb und Ausbau von internationalen und interkulturellen Kompetenzen avisieren.

## Professor\*innen

### ZIELGRUPPE

Professor\*innen an der UNIVERSITÄT MÜNSTER sind fachlich exzellent ausgewiesene und herausragende Persönlichkeiten, die ihr wissenschaftliches Fach und den fachlichen Diskurs durch ihre Beiträge in Forschung und Lehre voranbringen und prägen. Sie sind Vorbild für Wissenschaftler\*innen in frühen Karrierephasen und unterstützen diese in ihrer wissenschaftlichen Karriere. Als Führungskräfte gestalten und prägen sie die Universität. Professor\*innen sind offene, verbindliche und entgegenkommende Führungskräfte, Betreuer\*innen und Personalentwickler\*innen »vor Ort«; sie übernehmen ebenso vielfältige Aufgaben im Transfer, in der Wissenschaftskommunikation und im leitenden Hochschulmanagement. Darüber hinaus bringen sie ihre spezifische Fachexpertise u. a. im Lenkungsausschuss des Münster Centre for Emerging Researchers, des International Office und der Rektoratskommission für akademische Personalentwicklung ein.

Professor\*innen sind darüber hinaus selbst auch Empfänger\*innen von Personalentwicklungsangeboten. Um Professor\*innen bestmöglich zu unterstützen, bietet die UNIVERSITÄT MÜNSTER ihnen zielgruppenspezifische Personalentwicklungsangebote, die neben individuellen Coaching- und Weiterbildungsangeboten insbesondere Personalführungs- und Teammanagementkompetenzen tangieren. Zudem werden Personalentwicklungsinstrumente an der UNIVERSITÄT MÜNSTER kontinuierlich angepasst oder neu geschaffen (z. B. Leitfäden für Jahresentwicklungsgespräche, Promotionsvereinbarungen, Austauschforen zu Hochschulmanagement- und Geschäftsführungsthemen), damit Professor\*innen gerade in ihren Rollen als Führungskräfte und »Personalentwickler\*innen vor Ort« bestmöglich aufgestellt sind.

### ANGEBOTSFELDER FÜR PROFESSOR\*INNEN

- › Personalauswahl
- › Personalführungs- und Teammanagementkompetenzen, Konfliktmanagement
- › Lehrkompetenz/Hochschuldidaktik, inkl. Betreuung von Abschluss- und Promotionsarbeiten
- › Drittmittelakquise, -administration und Finanzmanagementkompetenzen
- › Wissenschaftskommunikation und Transfer

### LEBENS- UND KARRIEREPHASENSPEZIFISCHE THEMEN

- › Vereinbarkeit von Familie und Karriere, Beratung und Unterstützung bei Pflegeaufgaben
- › Psychische Belastungen
- › Gesundheitsförderung
- › Diversität
- › Gleichstellung

### ZENTRALE ANSPRECHPARTNER\*INNEN UND ANGEBOTE (AUSWAHL)

**Abteilung Personalentwicklung:** Die UNIVERSITÄT MÜNSTER fördert und fordert von ihren Professor\*innen die Wahrnehmung der Rolle als Führungskraft. Daher ist die Führungskräfteentwicklung der Professor\*innen ein essentielles Instrument der Personalentwicklung an der UNIVERSITÄT MÜNSTER. Um eine nachhaltige Wirkung und ein gemeinsames Führungsverständnis zu erzielen, bereitet die UNIVERSITÄT gerade erst- und neuberufene Professor\*innen umfassend auf ihre Führungsaufgaben vor. Neben dem YPP (siehe Kapitel 3.4) hat Abteilung Personalentwicklung mit dem Programm *Onboarding of Professors* eine Unterstützung für erst- und neuberufene Professorinnen und Professoren geschaffen, sich mit den strukturellen und organisatorischen Besonderheiten an der UNIVERSITÄT MÜNSTER vertraut zu machen. Das Programm verbindet zwei Bausteine: Kurzvorträge, gebündelt zu einem Kolloquium mit der Möglichkeit zu Fragen, Austausch und Vernetzung werden verbunden mit Intensiv-Workshops zum Themenkomplex »Führung in der Wissenschaft«, inkl. Aspekten wie Personalauswahl als Führungsaufgabe in der Wissenschaft, die Zusammenarbeit mit Doktorand\*innen und das professionelle Führen von konstruktiven Entwicklungsgesprächen mit Mitarbeitenden.

Bereits an der UNIVERSITÄT etablierte Professor\*innen erhalten bei Bedarf individuelles Coaching sowie Trainings zu Themen wie Konfliktmanagement, Steuerung von Gruppenprozessen bei Sitzungen und/oder Führung und Kommunikation. Personalentwickler\*innen der Abteilung Personalentwicklung beraten die Professor\*innen zu Fragen der Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter\*innen und unterstützen bei der Anwendung und Implementierung von Personalentwicklungsinstrumenten, wie z. B. Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements oder dem Führen von Jahresentwicklungsgesprächen. Zudem berät und unterstützt die Personalentwicklung Professor\*innen zu Themen der Personalauswahl und zum Onboarding neuer Mitarbeitender. Für Dekaninnen und Dekane wird regelmäßig ein Workshop zum Thema »Dekaninnen und Dekane und ihre Leitungsaufgaben« angeboten.

**Büro für Gleichstellung:** In enger Kooperation mit der Abteilung Personalentwicklung bietet das Büro für Gleichstellung zielgruppenspezifische Personalenwicklungsangebote für Wissenschaftlerinnen an, für Professorinnen u. a. das Professorinnen-Coaching.

**REACH:** Gemeinsam mit der Universität Twente, der FH MÜNSTER und dem Digital Hub münsterLAND hat die UNIVERSITÄT MÜNSTER das Gründungszentrum REACH – EUREGIO START-UP CENTER etabliert. Neben verschiedenen Initiativen zur Verzahnung von Forschung, Lehre und Entrepreneurship (u.a. durch ein Professuren-Cluster), unterstützt REACH Gründungsinteressierte mit Workshops, Netzwerkevents, individuellen und strukturierten Coachings und diversen anderen Formaten bei der Übersetzung von innovativen Forschungsergebnissen in marktreife Produkte und wirtschaftlich tragfähige Start-ups.

**Zentrum für Hochschullehre (ZHL):** Das Zentrum für Hochschullehre ist eine zentrale wissenschaftliche Einrichtung der UNIVERSITÄT MÜNSTER. Es macht Angebote zur Weiterqualifizierung der Lehrenden und betreibt Forschung zu pädagogisch-psychologischen Fragestellungen im Bereich der Hochschullehre. Zudem betreibt die Einrichtung Aktivitäten zur Vernetzung der Lehrenden (z. B. Teach Tanks) und berät Mitglieder der UNIVERSITÄT u. a. zur Gestaltung digitaler Lehre. Postdocs, die neben ihren eigenen Forschungstätigkeiten auch Aufgaben der Lehre übernehmen, finden im Kursangebot des ZHL ein Angebot zur Professionalisierung des eigenen Lehr-, Prüfungs-, und Betreuungshandels. Dazu gehören u. a. Kursangebote zum Stimm- und Sprechtraining für die Lehre, zur Lehrveranstaltungskonzeption, zur Durchführung innovativer Lehrformate und zur Betreuung Abschlussarbeiten. Das ZHL unterstützt Professor\*innen zudem mit (extern angebotenen) Coachings zur Lehrentwicklung.

**SAFIR:** Die Forschungsförderberatung SAFIR unterstützt Professor\*innen mit Informations- und Workshopprogrammen sowohl zu allgemeinen als auch spezifischen Drittmittelthemen und berät sie als Antragsteller\*innen jederzeit bedarfsspezifisch. Im Fokus der Fortbildungsprogramme stehen u. a. Fördermöglichkeiten, praktische Hinweise zur Antragstellung sowie rechtliche und administrative Aspekte der Drittmittelförderung und -verwaltung. SAFIR vernetzt zudem Antragsschreiber\*innen mit Kolleg\*innen innerhalb der UNIVERSITÄT MÜNSTER sowie u. a. mit DFG-Fachkollegiat\*innen und besonders drittmittelstarken Forscher\*innen.

## 2. PERSPEKTIVE HOCHSCHUL- UND WISSENSCHAFTSMANAGEMENT

Das Management von Hochschul- und Forschungsaktivitäten auf der Schnittstelle von Wissenschaft und Verwaltung, d. h. im so genannten third space, wird zunehmend wichtiger und der Ruf nach Professionalisierung in diesem komplexen Feld entsprechend stetig lauter. Hochschul- und Wissenschaftsmanager\*innen an der UNIVERSITÄT MÜNSTER arbeiten in höchst heterogenen und anspruchsvollen Aufgabenfeldern zwischen Wissenschaft, Lehre und öffentlicher Verwaltung und sind oftmals mit volatilen Themen und komplexen und mehrdeutigen Anforderungen konfrontiert. Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an einer modernen internationalen Universität umfasst neben den klassischen Kernbereichen der universitären Verwaltung u. a. auch Forschungs- und Personalmanagementtätigkeiten, Finanz- und Drittmittelmanagement, Graduiertenförderung, Qualitäts sicherung, Diversitätsmanagement, Internationalisierung und Öffentlichkeitsarbeit. Damit sind Hochschul- und Wissenschafts manager\*innen zugleich als studierte Fachkräfte und als Generalist\*innen mit Über- und Weitblick in ihren Bereichen sowie mit Brücken- und Vermittlungsfunktionen über ihren Bereich hinaus gefragt und gefordert.

Neben hauptberuflichen Mitarbeitenden im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement übernehmen Fach- und Führungskräfte aus Wissenschaft und Verwaltung oftmals zusätzliche Funktionen und Verantwortung im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, die ihnen zusätzliche Management-Kompetenzen abverlangen.

Der UNIVERSITÄT MÜNSTER ist es ein Anliegen, dass Personen mit Aufgaben im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement sowohl in zentralen als auch in dezentralen Bereichen der UNIVERSITÄT ihre komplexen Aufgaben bestmöglich erledigen können. Aufgrund der Freiheit von Forschung und Lehre sowie der jeweilig gewachsenen Fächerkultur besteht an den Fachbereichen, Sonderforschungsbereichen, Graduate Schools, Zentren, Clustern etc. eine große Heterogenität hinsichtlich der Organisation der Aufgaben im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, ebenso wie in der Ausführung der Tätigkeit durch Personen mit sehr heterogenen Ausbildungs- und Studiumshintergründen. Ziel ist es, alle Beschäftigten im third space weiter zu professionalisieren und sie bei der Erledigung ihrer Aufgaben durch bedarfsspezifische Angebote zu unterstützen.

Gleichstellung, Diversität, Familienfreundlichkeit und Internationalisierung sind Querschnittsthemen, die für die Personalentwicklung aller Mitgliedergruppen höchst relevant sind. Das

bedeutet, dass Hochschul- und Wissenschaftsmanager\*innen nicht nur in ihren individuellen persönlichen und fachlichen Personalentwicklungsbedarfen in einem wertschätzenden und offenen Arbeitsumfeld gefördert werden, sondern auch, dass sie in den Themenkomplexen Diversity, Gleichstellung, Familienfreundlichkeit und internationale/interkulturelle Kompetenzen fortgebildet und sensibilisiert werden. Neben der Einbindung dieser Querschnittsthemen und -aufgaben in Onboarding-Maßnahmen und Führungskräfteschulungen werden kontinuierlich diversitäts- und gendersensible Fortbildungsangebote für alle Mitarbeitende geschaffen und über das *Fortbildungsportal* der Universität veröffentlicht.

### ZIELGRUPPE

Hochschul- und Wissenschaftsmanager\*innen erarbeiten und organisieren den Rahmen, in dem exzellente Forschung, Lehre und Wissenschaftstransferaktivitäten zentral und dezentral gelingen können. Ihre Tätigkeitsfelder und -profile sind äußerst heterogen und kontinuierlich im Wandel. Als Multiplikator\*innen in ihren Bereichen tragen Hochschul- und Wissenschaftsmanager\*innen essenziell zu einer offenen, chancengerechten und diversitätssensiblen Fächer- und Universitätskultur bei.

Aufgrund des volatilen und komplexen Aufgabenfeldes im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement sind Angebote zum Kompetenzerhalt, zur Vertiefung der Themenfelder sowie Trainings, die Zukunftsthemen abdecken und damit Wandel und Adaption an sich ändernde Anforderungen perspektivisch ermöglichen, für die Weiterentwicklung der Universität essentiell. Die UNIVERSITÄT MÜNSTER fördert zudem die Kompetenzentwicklung der Hochschul- und Wissenschaftsmanager\*innen in den strategisch zentralen Themenkomplexen Diversität, Gleichstellung, Familienfreundlichkeit und Internationalisierung durch entsprechende Fortbildungsangebote.

### ENTWICKLUNGSFELDER FÜR HOCHSCHUL- UND WISSENSCHAFTSMANAGER\*INNEN

- › Fachkompetenz im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement
- › Kommunikationskompetenz
- › Führung, Teamentwicklung, Personal
- › Drittmittelakquise, -administration und Finanzmanagementkompetenzen
- › Internationale Mobilität, interkulturelle Kompetenzen
- › Fremdsprachenkompetenz
- › Selbstmanagementkompetenz

## LEBENS- UND KARRIEREPHASENSPEZIFISCHE THEMEN

- › Vereinbarkeit von Familie und Karriere,  
Beratung und Unterstützung bei Pflegeaufgaben
- › Psychische Belastungen
- › Gesundheitsförderung
- › Gleichstellung
- › Diversität

## VERANTWORTUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE

Führungskräfte beraten und begleiten die Mitarbeiter\*innen im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement im Rahmen ihrer Personalführungs- und Personalentwicklungsverantwortung gleichberechtigt mit wissenschaftlichen Beschäftigten und Mitarbeiter\*innen. Regelmäßige Entwicklungsgespräche werden nachdrücklich empfohlen, um die Entwicklung von Hochschulmanager\*innen in einem sich schnell wandelnden Aufgabenfeld zu unterstützen.

## ZENTRALE ANSPRECHPARTNER\*INNEN UND ANGEBOTE (AUSWAHL)

**Abteilung Personalentwicklung:** Die Referent\*innen der Abteilung begleiten und unterstützen Führungskräfte und deren Mitarbeiter\*innen in Fragen der Personalentwicklung. Für die Tätigkeiten im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement unterstützt und berät die Abteilung bei Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie zu Möglichkeiten von Mentoring, Hospitation und Kollegialer Beratung. Zudem bietet die Abteilung Personalentwicklung zahlreiche und vielseitige Fort- und Weiterbildungsprogramme u. a. zu Führung, Teamentwicklung und Personal sowie zwei strukturierte Programme in den Bereichen Hochschul- und Wissenschaftsmanagement: »Frauen managen Hochschule« (in Kooperation mit dem Büro für Gleichstellung) wechselt sich im Kohortentakt mit dem Programm »Hochschulmanagement« ab. Beide Programme qualifizieren Mitarbeitende der UNIVERSITÄT MÜNSTER umfassend und mit konsequenterem Bezug zu einem Tätigkeitsfeld in Management und Verwaltung.

**International Office/Welcome Centre:** In dem Bestreben, die Universität als Ort der interkulturellen Begegnung und aktiv gelebten Internationalisierungskultur zu stärken, fördert die UNIVERSITÄT MÜNSTER die internationale und interkulturelle Kompetenzbildung ihrer Angehörigen durch Möglichkeiten der internationalen Mobilität, aber auch durch ein zielgruppenspezifisches Angebot an interkultureller und fremdsprachlicher Weiterbildung im Rahmen von Internationalisation at Home. Das International Office

berät Mitarbeitende, die einen Auslandsaufenthalt planen oder einen Aufenthalt eines internationalen Gasts an der UNIVERSITÄT MÜNSTER wünschen. Zusätzlich organisieren das International Office und das zugehörige Welcome Centre Workshops zur Förderung des Erwerbs und Ausbaus von internationalen und interkulturellen Kompetenzen und entwickeln auch im Austausch mit den Fächern und Fachbereichen bedarfsspezifische Angebote und Fortbildungsformate.

### **3. PERSPEKTIVE FACH- UND FÜHRUNGSAUFGABEN IN TECHNIK UND VERWALTUNG**

Fach- und Führungskräfte in Technik und Verwaltung der UNIVERSITÄT MÜNSTER arbeiten in höchst heterogenen und sich ständig wandelnden Arbeitsfeldern. Von Architekt\*innen, Bibliothekar\*innen, Fachinformatiker\*innen, Jurist\*innen und Sekretariatskräften über Kaufleute und Servicekräfte bis hin zu Handwerker\*innen und Laborant\*innen sorgen knapp 2.000 Mitarbeitende für den organisatorischen Rahmen, in dem exzellente Forschung und Lehre möglich ist. Sie gewährleisten reibungslose und transparente Abläufe in den zentralen und dezentralen Bereichen, unterstützen den Forschungs- und Studienbetrieb nachhaltig und prägen das Bild der Universität essenziell mit. Die Bezeichnung »in Technik und Verwaltung« bildet somit ihre Verortung innerhalb der gesamtuniversitären Organisationsstruktur ab, nicht aber ihr jeweiliges Aufgabenprofil.

Die UNIVERSITÄT MÜNSTER engagiert sich mit attraktiven Rahmenbedingungen (u. a. durch Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort, Fortbildungsangebote, gesundheitsfördernde Maßnahmen) und sinnstiftenden Tätigkeiten im Wettbewerb um die besten Fach- und Führungskräfte. Gerade hochqualifizierten Fachkräften bietet die UNIVERSITÄT MÜNSTER durch gezielte Weiterbildungs- und Unterstützungsangebote vielfältige Entwicklungsperspektiven. Dabei liegt es der UNIVERSITÄT als Gesamtorganisation am Herzen, die Identifikation von Fachkräften mit der UNIVERSITÄT MÜNSTER zu stärken und sie dauerhaft zu binden.

Führungskräften in Technik und Verwaltung kommt besondere Verantwortung zu: Sie navigieren höchst heterogene Teams durch dynamische Anforderungen und sich stetig wandelnde Erwartungshaltungen an ihre jeweiligen Arbeitsplätze. Sie nutzen die Personalentwicklungsinstrumente der UNIVERSITÄT, um die strategischen Ziele der Gesamtuniversität und die individuellen Entwicklungsperspektiven und Fortbildungsbedarfe ihrer Mitarbeitenden auszubalancieren.

Die UNIVERSITÄT MÜNSTER sieht Führungskräfte und die Gesamtorganisation in der Pflicht zu ermöglichen, dass Mitarbeiter\*innen in allen zentralen und dezentralen Bereichen ihre Aufgaben bestmöglich erledigen können. Aufgrund der besonders ausgeprägten Heterogenität innerhalb der Perspektive Fach- und Führungsaufgaben in Technik und Verwaltung stellt die UNI MÜNSTER Fortbildungsangebote zentral über das zentrale *Fortbildungsportal* zur Verfügung. Das Portfolio orientiert sich an den strategischen Zielen und den gemeldeten Bedarfen. Neben allgemeinen Themen des Managements (wie Digitalisierung, Führung, Personal und Projektmanagement) werden kontinuierlich diverse Fachschulungen, thematische Workshops sowie Seminare zur Gesundheitsförderung und zum Arbeits- und Umweltschutz etc.

angeboten. Bei fortlaufenden Veränderungen, innerhalb und außerhalb der Universität, trägt eine gezielte Fortbildung der Fach- und Führungskräfte in Technik und Verwaltung dazu bei, das jeweilige Aufgabenportfolio auch im Wandel der Anforderungen gut zu meistern und neue Impulse für dessen Umsetzung zu gewinnen.

Eine besondere Anforderung für Fach- und Führungskräfte in Technik und Verwaltung stellt die umfassende Digitalisierung dar. Digitale Kompetenzen werden an der UNIVERSITÄT MÜNSTER als querliegende, interdependente Kompetenzen verstanden und gefördert, die fachlich-methodische, sozial-kommunikative sowie handlungsbezogene und personelle Kompetenzen tangieren und bereichern können. Entsprechend wird der kontinuierliche Erwerb von digitalen Kompetenzen nicht nur durch Fachschulungen mit eindeutigem EDV-Bezug befördert, sondern breit in vielfältige Fort- und Weiterbildungsangebote integriert.

Aufgrund der Freiheit von Forschung und Lehre sowie der jeweilig gewachsenen Fächerkultur besteht an den Fachbereichen eine noch gesteigerte Heterogenität hinsichtlich der Organisation der Aufgaben aus dem bereits sehr breiten Spektrum von Technik und Verwaltung, ebenso wie in der Ausführung der Tätigkeiten durch Personen mit sehr unterschiedlichen Ausbildungs- und Studiumshintergründen. Übergeordnetes Ziel ist es, die Fachkräfte in komplexen und sich wandelnden Arbeitsbereichen zu professionalisieren und sie bei der Erledigung ihrer Aufgaben zu unterstützen. In diesem Kontext soll zudem die Vernetzung zwischen Fachbereichen und Einrichtungen der zentralen Universitätsverwaltung weiter befördert werden, inklusive einer Praxis des Austausches und der wechselseitigen Hospitation.

Gleichstellung, Diversität, Familienfreundlichkeit und Internationalisierung sind Querschnittsthemen, die für die Personalentwicklung aller Mitgliedergruppen höchst relevant sind. Das bedeutet, dass Fach- und Führungskräfte in Technik und Verwaltung nicht nur in ihren individuellen persönlichen und fachlichen Personalentwicklungsbedarfen in einem wertschätzenden und offenen Arbeitsumfeld gefördert werden, sondern auch, dass sie in den Themenkomplexen Diversity, Gleichstellung, Familienfreundlichkeit und internationale/interkulturelle Kompetenzen fortgebildet und sensibilisiert werden. Neben der Einbindung dieser Querschnittsthemen und -aufgaben in sämtliche Onboarding-Maßnahmen und Führungskräfteschulungen werden kontinuierlich diversitäts- und gendersensible Fortbildungsangebote für alle Mitarbeitende geschaffen und über das zentrale *Fortbildungsportal* der Universität veröffentlicht.

## Fachkräfte in der Verwaltung

### ZIELGRUPPE

Mitarbeitende in der Verwaltung erarbeiten den organisationalen und administrativen Rahmen, in dem exzelle Foschung, Lehre und Wissenschaftstransferaktivitäten erst gelingen können. Sie sorgen verantwortungsvoll für den reibungslosen Verlauf administrativer und kommunikativer Prozesse. Ihre Tätigkeitsfelder und -profile sind äußerst heterogen und kontinuierlich im Wandel. Als Multiplikator\*innen in ihren Bereichen tragen Mitarbeitende der Verwaltung essenziell zu einer modernen, offenen, chancengerechten und diversitätssensiblen Fächer- und Universitätskultur bei. Entsprechend bietet die UNIVERSITÄT MÜNSTER ihren Fachkräften in der Verwaltung vielfältige Fortbildungsangebote zur Kompetenzentwicklung in den strategisch zentralen Themenkomplexen Diversität, Gleichstellung, Familienfreundlichkeit, Internationalisierung und Digitalisierung.

### ENTWICKLUNGSFELDER FÜR FACHKRÄFTE IN DER VERWALTUNG

- › Fachkompetenz
- › (Digitale) Arbeitstechniken und Methodenkompetenz
- › (Digitale) Kommunikation und Zusammenarbeit
- › Arbeitssicherheit und IT-Sicherheit
- › Interkulturelle Kompetenz
- › Fremdsprachenkompetenz
- › Selbstmanagementkompetenz

### LEBENS- UND KARRIEREPHASENSPEZIFISCHE THEMEN

- › Vereinbarkeit von Familie und Karriere, Beratung und Unterstützung bei Pflegeaufgaben
- › Psychische Belastungen
- › Gesundheitsförderung
- › Diversität
- › Gleichstellung

### VERANTWORTUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE

Führungskräfte begleiten und beraten Mitarbeiter\*innen in der Verwaltung im Rahmen ihrer Personalführungs- und Personalentwicklungsverantwortung gleichberechtigt mit wissenschaftlichen Mitarbeitenden. Als »Personalentwickler\*innen vor Ort« unterstützen sie ihre Mitarbeiter\*innen bei der zielgerichteten Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen und führen Jahresentwicklungsgegespräche mit ihnen. Sie achten auf eine lebensphasengerechte Unterstützung ihrer Mitarbeitenden und nutzen die Angebote und Instrumente der Personalentwicklung. Sie achten darauf, auch strategisch zentrale Themenkomplexe wie Gleichstellung, Diversität, Familienfreundlichkeit und Internationalisierung in die Personalentwicklung ihrer Mitarbeitenden zu

integrieren. Ansprechpartner\*innen in der Personalentwicklung beraten sie über die Wege und Möglichkeiten von Personalentwicklung bei ihren spezifischen Anliegen und stellen ihnen passende Personalentwicklungsinstrumente zu Verfügung.

### ANSPRECHPARTNER\*INNEN UND ANGEBOTE (AUSWAHL)

**Zentrale Verwaltung, Einrichtungen und Fachbereiche:** Die Zentrale Verwaltung, Einrichtungen und Fachbereiche schaffen für ihr Personal die organisatorischen Rahmenbedingungen, in denen Personalentwicklung stattfindet. Sie sorgen für Sichtbarkeit der Angebote und treiben die Nutzung der Personalentwicklungsinstrumente in ihren Organisationsbereichen voran. Sie sind in engem Kontakt und Austausch mit den zentralen Akteur\*innen beispielsweise durch die aktive Beteiligung an der »Personaldekan\*innen-Runde« oder der »Dezernent\*innen-Abteilungsleitungs-Runde« und der Teilnahme an gemeinsamen Projekten. Sie entscheiden für ihre Einrichtungen über die konkreten Festlegungen der Nutzung von PE-Instrumenten, beispielsweise die Einführung von Jahresgesprächen, und sind verantwortlich für ausreichende Ressourcen. Damit sind sie Teil der Personalentwicklungsstrategie der UNIVERSITÄT MÜNSTER und entscheiden vor Ort über die konkrete Ausgestaltung und Nutzung der Instrumente und unterstützen ihre Führungskräfte und Beschäftigte in der zielgerichteten Auswahl und Nutzung der zentral entwickelten Instrumente.

**Abteilung Personalentwicklung:** Die Personalreferentinnen und -referenten und die Personalentwickler\*innen sind Ansprechpersonen für die Führungskräfte der UNIVERSITÄT MÜNSTER und unterstützen diese bei der Entwicklung ihrer Mitarbeiter\*innen in Technik und Verwaltung. Die Abteilung berät zu Personalentwicklungsinstrumenten und unterstützt bei deren Einsatz, z. B. bei Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, zu Möglichkeiten von Hospitation und Kollegialer Beratung sowie zum Onboarding von neuen Kolleg\*innen. Sie konzipiert und organisiert fachspezifische und überfachliche Seminare und berät zum Wissenstransfer in die Praxis.

**International Office/Welcome Centre:** In dem Bestreben, die Universität als Ort der interkulturellen Begegnung und aktiv gelebten Internationalisierungskultur zu stärken, fördert die UNIVERSITÄT MÜNSTER die internationale und interkulturelle Kompetenzbildung ihrer Angehörigen durch Möglichkeiten der internationalen Mobilität, aber auch durch ein zielgruppenspezifisches Angebot an interkultureller und fremdsprachlicher Weiterbildung im Rahmen von Internationalisation at Home. Das International

Office berät Mitarbeitende, die einen Auslandsaufenthalt planen oder einen Aufenthalt eines internationalen Gasts an der UNIVERSITÄT MÜNSTER wünschen. Zusätzlich organisieren das International Office und das zugehörige Welcome Centre Workshops zur Förderung des Erwerbs und Ausbaus von internationalen und interkulturellen Kompetenzen und entwickeln auch im Austausch mit den Fächern und Fachbereichen bedarfsspezifische Angebote und Fortbildungsformate.

**Büro für Gleichstellung:** Mit der Seminarreihe M\*i\*T Perspekti\*V\* wurde ein Angebot für alle weiblichen Beschäftigten der UNIVERSITÄT MÜNSTER und insb. für die Mitarbeiterinnen in Technik und Verwaltung geschaffen, das die Entwicklungspotenziale der Teilnehmerinnen zu stärken sucht. Die Seminare vermitteln Kompetenzen und soziale Ressourcen, um den Herausforderungen im beruflichen Alltag routiniert begegnen zu können. Sie bieten aber auch Themen, die der Gesundhaltung am Arbeitsplatz dienen sowie der Vereinbarkeit vom Familie und Beruf und der Chancengerechtigkeit (z. B. »Altersvorsorge«, »Absicherung von Frauen«). Um die Vernetzung aller Sekretär\*innen der UNIVERSITÄT MÜNSTER zu unterstützen und zu begleiten, wurde SUN=Sekretariat Universität Netzwerk ins Leben gerufen.

## Fachkräfte in Handwerk und Technik

### ZIELGRUPPE

Die Fachkräfte der UNIVERSITÄT MÜNSTER in Handwerk und Technik tragen dazu bei, dass der Hochschulbetrieb Tag für Tag funktioniert. In den Werkstätten, Laboren und Fachabteilungen unterstützen sie den Forschungs- und Studienbetrieb und prägen das Bild der Universität mit. Insbesondere die Fachkräfte der IT sorgen dafür, dass die UNIVERSITÄT MÜNSTER in Zeiten der digitalen Transformation gut aufgestellt ist. Fachkräfte in Handwerk und Technik schaffen individuelle Lösungen für die spezifischen Anforderungen der Forschung und reagieren flexibel auf Bedarfe. Die UNIVERSITÄT bietet ihren Mitarbeitenden in Handwerk und Technik passgenaue Fortbildungen an, die sowohl die rechtlichen Bestimmungen abdecken als auch zu einer kontinuierlichen Aktualisierung des Wissens und zur Stärkung der individuellen beruflichen Handlungsfähigkeit in einem dynamischen Arbeitsumfeld beitragen.

### ENTWICKLUNGSFELDER FÜR FACHKRÄFTE IN HANDWERK UND TECHNIK

- › Fachkompetenzen
- › Arbeits- und Umweltschutz
- › Interkulturelle Kompetenz
- › Fremdsprachenkompetenz
- › IT-Kompetenzen

### LEBENS- UND KARRIEREPHASENSPEZIFISCHE THEMEN

- › Vereinbarkeit von Familie und Karriere, Beratung und Unterstützung bei Pflegeaufgaben
- › Psychische Belastungen
- › Gesundheitsförderung
- › Diversität
- › Gleichstellung

### VERANTWORTUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE

Führungskräfte beraten und begleiten Mitarbeiter\*innen in Handwerk und Technik im Rahmen ihrer Personalführungs- und Personalentwicklungsverantwortung. Sie unterstützen ihre Mitarbeiter\*innen bei der zielgerichteten Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen und führen Jahresentwicklungsgespräche mit ihnen. Dabei beziehen sie die große Vielfalt und Heterogenität der Tätigkeiten und Professionen des Personals in Handwerk und Technik ein und beurteilen Fortbildungsbedarfe nach strategischen, rechtlichen wie individuellen Gesichtspunkten. Führungskräfte sind aufgefordert, Personalentwicklungsthemen, die die Mitarbeitenden im Arbeitsalltag und bei der Vereinbarkeit von Beruf und (Familien-)Leben unterstützen, in die individuelle Personalentwicklung zu integrieren; sie achten darauf, strategisch zentrale Themenkomplexe wie Diversität, Gleichstellung,

Familienfreundlichkeit und Internationalisierung in die Personalentwicklung ihrer Mitarbeitenden in Technik und Handwerk zu integrieren.

### ZENTRALE ANSPRECHPARTNER\*INNEN UND ANGEBOTE (AUSWAHL)

**Abteilung Personalentwicklung:** Die Personalreferentinnen und -referenten und die Personalentwickler\*innen der Abteilung Personalentwicklung sind die zentralen Ansprechpersonen für die Führungskräfte der UNIVERSITÄT MÜNSTER und unterstützen diese bei der Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter\*innen in Technik und Verwaltung. Die Abteilung berät zu Personalentwicklungsinstrumenten und unterstützt bei deren Einsatz, z. B. bei Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, zu Möglichkeiten von Hospitation und Kollegialer Beratung sowie zum Onboarding von neuen Kolleg\*innen. Sie konzipiert und organisiert fachspezifische wie überfachliche Seminare, z. B. Fach- und Sicherheitsschulungen, bedarfsspezifische EDV-Trainings und vielfältige Teamentwicklungsmaßnahmen.

**International Office/Welcome Centre:** In dem Bestreben, die Universität als Ort der interkulturellen Begegnung und aktiv gelebten Internationalisierungskultur zu stärken, fördert die UNIVERSITÄT MÜNSTER die internationale und interkulturelle Kompetenzbildung ihrer Angehörigen durch Möglichkeiten der internationalen Mobilität, aber auch durch ein zielgruppenspezifisches Angebot an interkultureller und fremdsprachlicher Weiterbildung im Rahmen von Internationalisation at Home. Das International Office und das zugehörige Welcome Centre organisieren Workshops zur Förderung des Erwerbs und Ausbaus von internationalen und interkulturellen Kompetenzen und entwickeln bedarfsspezifische Angebote und Fortbildungsformate.

**Büro für Gleichstellung:** Mit der Seminarreihe M\*IT Perspekti\*V\* wurde ein Angebot für alle weiblichen Beschäftigten der UNIVERSITÄT MÜNSTER und insb. für die Mitarbeiterinnen in Technik und Verwaltung geschaffen, das die Entwicklungspotenziale der Teilnehmerinnen zu stärken sucht. Die Seminare vermitteln Kompetenzen und soziale Ressourcen, um den Herausforderungen im beruflichen Alltag routiniert begegnen zu können. Sie bieten aber auch Themen, die der Gesundhaltung am Arbeitsplatz dienen sowie der Vereinbarkeit vom Familie und Beruf und der Chancengerechtigkeit (z. B. »Altersvorsorge«, »Absicherung von Frauen«). Das Büro für Gleichstellung fördert und unterstützt zudem die Vernetzung von Mitarbeiterinnen in Handwerk und Technik, u. a. durch die Netzwerke lab-x-change (Mailingliste für Labormitarbeiter\*innen) und Technik 2.0 (für weibliche technische Beschäftigte).

## Führungskräfte in Technik und Verwaltung

### ZIELGRUPPE

Führungskräfte in Technik und Verwaltung sind Beschäftigte in Leitungsfunktionen mit Personalverantwortung. Sie konkretisieren die Ziele der Universität für ihre Arbeitsbereiche und leiten Aufgaben und Prioritäten daraus ab. Sie tragen aktiv und gestaltend dazu bei, dass die UNIVERSITÄT MÜNSTER die von der Hochschulleitung festgelegten Ziele erreichen kann und begleiten und unterstützen ihre Mitarbeiter\*innen in im Rahmen ihrer Personalführungs- und Personalentwicklungsverantwortung. Sie haben die große Vielfalt und Heterogenität der Tätigkeiten und Professionen des Personals in Technik und Verwaltung konsequent im Blick sowie die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen in ihren Arbeitsbereichen. Sie sind vertraut mit den Personalentwicklungsinstrumenten der UNIVERSITÄT MÜNSTER und können diese auch im Hinblick auf die strategischen Ziele der Gesamtuniversität beurteilen. Zudem binden sie Personalentwicklungsthemen, die die Mitarbeitenden im Arbeitsalltag und bei der Vereinbarkeit von Beruf und (Familien-)Leben unterstützen, in deren Personalentwicklung ein.

### ENTWICKLUNGSFELDER FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE IN TECHNIK UND VERWALTUNG

- › Führung, Teamentwicklung, Konfliktmanagement
- › Personalmanagement und -entwicklung
- › (Digitale) Kommunikation und Moderation
- › (Selbst-)Organisation
- › Change Management
- › Fachkompetenz, z. B. Arbeitsrecht, Arbeits- und Umweltschutz
- › Internationale Mobilität, interkulturelle Kompetenzen

### LEBENS- UND KARRIEREPHASENSPEZIFISCHE THEMEN

- › Vereinbarkeit von Familie und Karriere, Beratung und Unterstützung bei Pflegeaufgaben
- › Psychische Belastungen
- › Gesundheitsförderung
- › Gleichstellung
- › Diversität

### VERANTWORTUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE

Die Verantwortung für die Entwicklung der Führungskräfte in Technik und Verwaltung tragen die Universitätsleitung, indem sie Transparenz über Ziele und Rahmenbedingungen schafft, sowie die unmittelbaren Vorgesetzten, indem sie diese dabei unterstützen, ihre Führungskompetenzen stetig zu entwickeln und ihnen konstruktives Feedback geben. Sie fordern und unter-

stützen die Führungskräfte bei ihrer Initiative und der Eigenverantwortung, ihren eigenen Bildungsbedarf zu reflektieren. Sie entwickeln im Dialog mit ihnen gemeinsam die Führungskultur der Universität weiter und fördern Bereitschaft zum Lernen, Engagement, Offenheit für Veränderung und strategisches Denken.

### ZENTRALE ANSPRECHPARTNER\*INNEN UND ANGEBOTE (AUSWAHL)

**Abteilung Personalentwicklung:** Die Führungskräfte werden zuerst durch die Abteilung Personalentwicklung, insbesondere durch die strukturierte Führungskräfteentwicklung, unterstützt sowie weitergehend beraten. Die strukturierte Führungskräfteentwicklung zielt unmittelbar auf die Entwicklung von Kompetenzen, die zur erfolgreichen Bewältigung von Führungsaufgaben erforderlich sind. Es beinhaltet die Bausteine Beratung, Veranstaltungen (Seminare, Microtraining Sessions, Vorträge) und Coaching und integriert die Führungsleitlinien, die für die zentrale Universitätsverwaltung verbindlich festgelegt wurden. Die Abteilung Personalentwicklung ist Ansprechpartner für Führungskräfte der UNIVERSITÄT MÜNSTER und berät zu Personalentwicklungsinstrumenten und unterstützt bei deren Einsatz.

**International Office/Welcome Centre:** In dem Bestreben, die UNIVERSITÄT MÜNSTER als Ort der interkulturellen Begegnung und aktiv gelebten Internationalisierungskultur zu stärken, fördert die UNIVERSITÄT die internationale und interkulturelle Kompetenzbildung ihrer Angehörigen durch Möglichkeiten der internationalen Mobilität, aber auch durch ein zielgruppenspezifisches Angebot an interkultureller und fremdsprachlicher Weiterbildung im Rahmen von Internationalisation at Home. Das International Office berät Führungskräfte, die einen Auslandsaufenthalt planen oder einen Aufenthalt eines internationalen Gasts an der UNIVERSITÄT MÜNSTER wünschen. Zusätzlich organisieren das International Office und das zugehörige Welcome Centre Workshops zur Förderung des Erwerbs und Ausbaus von internationalen und interkulturellen Kompetenzen und entwickeln bedarfsspezifische Angebote und Fortbildungsformate.

**Universität Münster**

Schlossplatz 2  
48149 Münster

**Layout und Satz**

Stabsstelle Web und Design

März 2022

(Aufgrund der Namensänderung der Universität Münster  
wurde dieses Dokument im April 2024 aktualisiert)