

› Hochschulentwicklungsplan der WWU Münster

Inhalt

wissen.leben	4
› Selbstverständnis	6
› Rahmenbedingungen und Herausforderungen der Hochschulentwicklungsplanung	8
› HEP und HEP-Prozess	10
wissen.leben.forschen	12
› Weiterentwicklung „Große Interdisziplinarität“	15
› Verbesserung der Bedingungen exzellenter Einzelforschung	18
› Vernetzung der „Kleinen Fächer“	19
› Ausbau der Forschungsk Kooperationen	20
› Forschungsinfrastrukturen	21
wissen.leben.lehren	22
› Forschendes Lernen	26
› Weiterentwicklung der Studienangebote	26
› Digitale Lehre	27
› Erweiterung der individuellen Lehrkompetenz	28
› Verbesserung der Studienbedingungen	29
› Lehrerbildung stärken	30
› Qualitätssicherung und -entwicklung	31
wissen.leben.fördern	32
› Personalentwicklungskonzept	35
› Führungskultur	37
› Personalgewinnung und Personalbindung	37
› Qualifizierung	38
› Karriereentwicklung	39
wissen.leben.gestalten	40
› Digitalisierung als Chance und Herausforderung	43
› Hochschulstandortentwicklungsplanung als Instrument der strategischen Entwicklung	45
› Entwicklungs- und Gestaltungsfähigkeit durch Governance sichern	46
wissen.leben.kommunizieren	48
› Wissenstransfer in die Region und darüber hinaus	51
› Wissenschaftskommunikation	53
› Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	54
› Transfer/„Third Mission“	54

wissen.leben



wissen.leben

Mit dem Hochschulentwicklungsplan dokumentiert die WWU Münster, welche Entwicklungsprioritäten sie in den kommenden fünf Jahren setzen will

„wissen.leben“ als **Motto** der Westfälischen Wilhelms-Universität (WWU) Münster bringt ihr vielschichtiges Selbstverständnis prägnant zum Ausdruck:

„wissen.leben“ **charakterisiert** die WWU als Ort der Wissenschaft, an dem keine Elfenbeintürme stehen, sondern Wissenschaft inmitten des Lebens, inmitten der Stadt Münster stattfindet. Die Stadt ist ihr Campus, und die WWU prägt mit ihren Studierenden das Erscheinungsbild Münsters ganz wesentlich. Als integraler Bestandteil des gesellschaftlichen Lebens leistet die WWU insbesondere für die Ausstrahlung und Entwicklung der Stadt und Region unverzichtbare Beiträge: Sie ist Ausbildungsstätte für rund 44.000 Studierende, Arbeitgeberin für etwa 6.850 Beschäftigte im akademischen und nicht-akademischen Bereich. Sie gestaltet durch die von ihr genutzten, gut 240 über das Stadtgebiet verteilten Gebäude das Münsteraner Stadtbild. Damit belebt sie Stadt und Region baulich, künstlerisch-kulturell, wirtschaftlich und wissenschaftlich. Mit ihren Museen und durch ihre zahlreichen, für die allgemeine Öffentlichkeit angebotenen wissenschaftlichen und kulturellen Veranstaltungen wirkt sie intensiv und bereichernd in die Stadtgesellschaft hinein.

„wissen.leben“ **steht** dafür, Wissenschaft zu *er-leben*. Die WWU will jedem Studierenden wissenschaftliches Denken und Arbeiten vermitteln. Dem Forschenden Lernen kommt dabei besondere Aufmerksamkeit zu, da Wissenschaft hier ihren unmittelbarsten Ausdruck findet. Methodisches Vorgehen, Reflexion und kritische Auseinandersetzung sind das Rüstzeug für die Fachkräfte von morgen, unabhängig ob sie für ein Unternehmen tätig werden, als Lehrerin und Lehrer arbeiten oder sich für die Wissenschaft als Berufsfeld entscheiden. Eine qualitativ hochwertige, forschungsorientierte Lehre anzubieten ist daher die Selbstverpflichtung der WWU, um eine bestmögliche Ausbildung aller Studierenden zu ermöglichen.

Wissenschaft *er-leben* soll auch die interessierte Öffentlichkeit einbeziehen. Die Kommunikation darüber, wie geforscht wird, was erforscht wird und welche Bedeutung die Ergebnisse für unsere Gesellschaft haben, gehört ebenso zum Erlebnis Wissenschaft, wie die zahlreichen Angebote außerschulischer Lernorte, mit denen Interesse an wissenschaftlichen Fragestellungen geweckt und Vertrauen in die Wissenschaft gestärkt werden.

„wissen.leben“ **enthält** außerdem den Aspekt, von der Wissenschaft zu leben. Der Anspruch der WWU ist es, als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen zu werden. Sie will über ihre wissenschaftliche Reputation hinaus Anziehungskraft auf hervorragende

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus aller Welt ausüben und auch für die wissenschaftsunterstützenden Tätigkeitsfelder sehr gut ausgebildete Menschen gewinnen. Als wesentlichen Pfeiler hierfür sieht die WWU die lebensphasenbezogene Personalentwicklung und eine individuelle Karriereplanung an, bei der durch die klare Formulierung gegenseitiger Erwartungen Transparenz und Verlässlichkeit geschaffen werden. So kann die WWU den Besonderheiten der Wissenschaft als Arbeitsfeld – auch unter Gleichstellungsgesichtspunkten – umfassend gerecht werden.

„wissen.leben“ betont zugleich das Wechselspiel von Wissenschaft und Leben. Wissenschaftliche Erkenntnisse und Ergebnisse wirken auf das gesellschaftliche wie das individuelle Leben ein. In diesem Sinne bedeutet „wissen.leben“, dass Wissenschaft auch der Gesellschaft verpflichtet ist. Entsprechend ihren gesetzlichen Aufgaben übernimmt die WWU Münster gesellschaftliche Verantwortung, indem sie Grundlagen für technische Entwicklungen erforscht und gesellschaftlichen Wandel mitgestaltet. Als Volluniversität deckt die WWU ein sehr breites Spektrum an Wissenschaftsdisziplinen ab. Sie sieht sich in der Pflicht, gerade für die Bewältigung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen wichtige Beiträge zu liefern. Gesellschaftliche Verantwortung übernimmt die WWU im Bereich der Lehre, indem sie Fachkräfte von morgen für die Arbeitswelt von morgen ausbildet. Dies gilt insbesondere für die Lehrerbildung, bei der die WWU bundesweit zu den größten und erfolgreichsten Ausbildungsstätten gehört.

„wissen.leben“ soll auch verstanden werden als lebenslange Wissensaneignung. Das Wissen von heute kann morgen schon wieder überholt sein. Mit ihren vielfältigen Bildungs- und Weiterbildungsangeboten richtet sich die WWU an Schülerinnen und Schüler, Berufstätige sowie Seniorinnen und Senioren und stellt Möglichkeiten für lebenslanges Lernen bereit.

„wissen.leben“ heißt schließlich, Wissenschaft zu leben. Die WWU weiß sich der Wahrung guter wissenschaftlicher Praxis verpflichtet und hat sich hierfür in enger Abstimmung mit den Beschlüssen der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) verbindliche Regeln gegeben. Über deren Einhaltung hinaus leistet die WWU einen aktiven Beitrag zu ethischen und rechtlichen Fragestellungen in der Forschung.

„wissen.leben“ in all den verschiedenen Formen ist nicht an Landesgrenzen gebunden. Die WWU entwickelt sich kontinuierlich zu einer umfassend internationalen Universität. Sie versteht Internationalisierung als Ausdruck gelebter Weltoffenheit und globaler Verantwortung. Gleichzeitig erkennt sie Internationalisierung

als wichtigen Baustein für Exzellenz und Wettbewerbsfähigkeit von Lehre und Forschung sowie für die Attraktivität der Universität als Studien- und Wissenschaftsstandort. Als wichtiger Baustein berührt die Internationalisierung nahezu alle Bereiche der Universität. Sie wird deshalb als übergreifendes Thema in die verschiedenen Kapitel aufgenommen.

„wissen.leben“ bedeutet zuallererst, für die Wissenschaft zu leben. Es ist nicht die WWU, die forscht und lehrt, sondern es sind die in ihr handelnden Menschen. Die WWU bildet die Struktur, in der wissenschaftliches Handeln organisiert wird. Als organisatorischer Rahmen trägt sie durch die Schaffung möglichst guter Rahmenbedingungen zu einer optimalen Entfaltung des wissenschaftlichen Handelns bei. Gelebte Wissenschaft an der WWU Münster realisiert sich im Zusammenwirken ihrer Mitglieder. Deren Motivation, Engagement und Kompetenz sind das Fundament der positiven Entwicklung der WWU. Diese Grundlagen zu sichern und zu stärken ist daher das fortwährende Ziel der WWU.

Dieses komplexe Selbstverständnis basiert auf einer Werteorientierung, in welcher der Bewahrung und Förderung der intrinsischen Motivation wissenschaftlichen Handelns zentrale Bedeutung beigemessen wird, die es durch die institutionellen Strukturen zu unterstützen gilt. Gegenseitige Anerkennung über die verschiedenen Fächerkulturen hinweg und Respekt vor der individuellen Persönlichkeit des/der Forschenden, Lehrenden und Studierenden sollen das wissenschaftliche und universitäre Handeln leiten. Das Ziel wissenschaftlichen Handelns in allen drei Bereichen: Forschen, Lehren und Lernen muss es nach dem Selbstverständnis der WWU sein, die Voraussetzungen vernünftiger Verständigung zu schaffen und die Spielregeln des wechselseitigen Respekts und der Toleranz als gelebte Praxis innerhalb der Universität und in die Gesellschaft hinein zu vermitteln. Die Vermittlung in die Gesellschaft hinein kann am besten über Absolventinnen und Absolventen gelingen, deren Persönlichkeit im Studium auch dadurch gebildet wird, dass ihnen diese Werte an der WWU vorgelebt werden und sie selbst diese in ihrem Handeln einüben können. Auch dafür steht „wissen.leben“.

In der Mitte der Gesellschaft stehend schätzt und fördert die WWU die mit ihr verbundenen Menschen gleichermaßen und ungeachtet ihrer Ethnizität, ihrer religiösen und sexuellen Orientierung, ihres Alters, ihres Geschlechts und ihrer sozialen Herkunft. Die WWU ist ein Ort des gegenseitigen Respekts für alle Lernenden, Lehrenden und Forschenden. Dies wird durch eine aktive Diversitätspolitik begleitet und gefördert.

› Rahmenbedingungen und Herausforderungen der Hochschulentwicklungsplanung

Motivation und Engagement aller Mitglieder als Fundament einer positiven Entwicklung werden nach Auffassung der WWU am besten durch breite Mitwirkungsmöglichkeiten gefördert. In diesem Sinne kennzeichnen Kooperation und Partizipation die Aushandlungsprozesse innerhalb der WWU; sie finden Ausdruck in der Organisation als einer Gremienuniversität mit Rektoratsverfassung. Aktive Beteiligung an wesentlichen Entscheidungen ergibt sich insbesondere durch die Mitarbeit in Kommissionen, die vom Senat eingerichtet werden, um Beschlüsse vorzubereiten. In den Kommissionen sind alle Mitgliedergruppen vertreten, ihre Mitglieder werden durch den Senat gewählt. Ergänzend dazu setzt das Rektorat Beiräte aus erfahrenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ein, die das Rektorat insbesondere in Fragen zu Lehre und Forschung beraten und Empfehlungen aussprechen.

Zentrale Bedeutung für die gesamtuniversitären Aushandlungsprozesse haben neben dem Senat die Fachbereiche als Verantwortungsebene für Forschung und Lehre. Dekaninnen und Dekane sind u.a. für die Bereitstellung des Lehrangebots verantwortlich und entscheiden über die Ausstattung neu zu berufender Professuren mit. Durch regelmäßige Besprechungen mit allen Dekaninnen und Dekanen, aber auch mit Studiendekaninnen und -dekanen sowie Finanzdekaninnen und -dekanen fördert das Rektorat den Informations- und Meinungsaustausch innerhalb der WWU. Auf diese Weise werden die Dekanate bei grundlegenden Fragen, welche die Universität als Ganze betreffen, frühzeitig mit einbezogen. Dasselbe gilt auch für den Fachbereich Medizin, der zwar eigenständige Finanzierungsstrukturen und mit der Krankenversorgung ein spezifisches Aufgabenfeld aufweist, im Bereich der Forschung und Lehre aber in vielen Projekten insbesondere mit den naturwissenschaftlichen Fachbereichen kooperiert und in die Gesamtentwicklungsplanung eng eingebunden ist.

Die nordrhein-westfälischen Hochschulen sind als selbstständige Körperschaften des Landes seit dem Hochschulfreiheitsgesetz mit weitreichender Autonomie ausgestattet. Damit haben sie die Möglichkeit, ihre organisatorische und fachliche Entwicklung weitgehend eigenverantwortlich zu gestalten, natürlich unbeschadet der Erfüllung der ihnen gesetzlich vorgegebenen, öffentlichen Aufgaben. Mit der Hochschulfreiheit sind viele Prozesse in Gang gesetzt worden, die auf die Hochschulentwicklung und -steuerung einwirken. So haben mit der Übertragung einer stärkeren Eigenverantwortung, die mit der Forderung nach Profilbildung einherging, Strategieentwicklung und eine darauf ausgerichtete Hochschulplanung als Aufgabenfelder an Bedeutung gewonnen. An der WWU spielen Strategien und Planungen in allen Bereichen und auf allen Ebenen der Universität eine zunehmend wichtige Rolle. Unter anderem mit einer Internationalisierungsstrategie, einem Gender-Konzept, einer Patentstrategie und einer IT-Strategie sind in den vergangenen Jahren Teilstrategien entwickelt worden, mit denen die Zielsetzungen in diesen einzelnen Bereichen und die geplanten Wege zu ihrer Erreichung dokumentiert worden sind. Wirtschafts- und Finanzplanungen, Kapazitäts- und Ressourcenplanungen oder Strukturplanungen existieren an der WWU auf zentraler und dezentraler Ebene, eine Hochschulstandortentwicklungsplanung wird aktuell realisiert. Mit dem vorgelegten Hochschulentwicklungsplan werden diese Teilstrategien und Einzelplanungen an der WWU nun erstmals in ein integratives Gesamtkonzept zusammengeführt. Um den sich verändernden Rahmenbedingungen gerecht sowie in die übergeordneten strategischen Ziele eingebunden werden zu können, werden diese und darunter insbesondere die Internationalisierungsstrategie fortwährend aktualisiert. Die WWU verbessert damit auch ihre Voraussetzungen für einen Erfolg in den großen wettbewerblichen Antragsverfahren wie der Exzellenzstrategie oder dem Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, bei denen Gesamtkonzepte und Strategiepapiere für die Bewertung der Anträge mit herangezogen werden.

Mit der Übertragung von Eigenverantwortung muss im Ringen um knappe öffentliche Finanzmittel mehr denn je der gesellschaftliche Mehrwert von Wissenschaft im Vergleich zu anderen politischen Handlungsfeldern herausgestellt werden. In Zeiten „alternativer Fakten“ wird die Legitimation von Wissenschaft immer häufiger grundsätzlich in Frage gestellt. Die WWU sieht in einem verstärkten Wissenstransfer und einer auszubauenden Wissenschaftskommunikation eine angemessene Reaktion auf die berechnete Erwartung der Öffentlichkeit, zu erfahren, weshalb und in welchen Formen Wissenschaft für die Gesellschaft wichtig ist.

Auch unter den Bedingungen der Hochschulfreiheit bleiben die Hochschulen durch politisch-rechtliche Setzungen des Landes stark beeinflusst. Die Einführung und Abschaffung von Studiengebühren, stetig wiederkehrende Reformen in der Lehrerbildung oder der Ausbau der Fachhochschulen sind nur einige Beispiele für landespolitische Entscheidungen, die Einfluss auf die Entwicklung der einzelnen Hochschule und ihrer Gestaltungsspielräume nehmen. Mit dem Landeshochschulentwicklungsplan (LHEP), der Ende 2016 als Rechtsverordnung durch das Ministerium in Kraft getreten ist, hat das Land zudem eine Rahmenplanung vorgegeben, die für die Hochschulen verbindlich ist. Zugleich wandeln sich die wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen kontinuierlich. All dies erfordert eine Hochschulplanung, die auf diese Veränderungen dynamisch reagieren kann.

Eine der wesentlichen Rahmenbedingungen ist die Hochschulfinanzierung. Hier ist zu konstatieren, dass der Forderung nach einer auskömmlichen Grundfinanzierung für die originären Aufgaben in Forschung und Lehre durch das Land zunehmend weniger entsprochen wird. Dadurch sind die Hochschulen gezwungen, sich alternative Finanzierungsquellen zu erschließen, die nicht nur vermehrt neue Aufgaben mit sich bringen, sondern zum Teil auch Einfluss auf die inhaltliche Ausrichtung der Forschung nehmen können.

Eine weitere strukturelle Bedingung für die Hochschulen in Nordrhein-Westfalen (NRW) ist, dass sie – von Pilothochschulen abgesehen – nicht Eigentümer ihrer Liegenschaften sind, sondern in einem Mietverhältnis zum landeseigenen Bau- und Liegenschaftsbetrieb stehen. Damit ist ein zusätzlicher Akteur bei allen baulichen Planungen einzubeziehen. Es obliegt in erster Linie der Universität selbst, sich für die Einhaltung der Nutzerinteressen einzusetzen. Mit dieser Übertragung der Verantwortung muss konsequenterweise auch die Möglichkeit einer höheren Eigenverantwortung bei der Ressource Fläche einhergehen.

Neben diesen strukturellen Bedingungen wird die Hochschulentwicklung insbesondere durch einen zunehmend stärker werdenden Wettbewerb um Studierende, Lehrende und Fördermittel geprägt:

Mit der Umstellung auf die gestuften Studiengänge im Rahmen des Bologna-Prozesses sowie der Schaffung von zusätzlichen Studienplatzkapazitäten in Folge der Verkürzung der Schulzeit und des Aussetzens der Wehrpflicht sind im Bereich von Studium

und Lehre in den vergangenen Jahren von der WWU große organisatorische Herausforderungen bewältigt worden. Die künftigen Herausforderungen zeichnen sich bereits ab: Die Prognosen der Kultusministerkonferenz lassen erkennen, dass bis Mitte des kommenden Jahrzehnts mit einer anhaltend hohen Studienplatznachfrage zu rechnen ist. Ändern wird sich die Zusammensetzung der Studierendenschaft, deren Heterogenität zunehmen wird, weil beispielsweise die Wege zum Hochschulzugang offener werden und die Zahl der studienberechtigten Schulabgänger/innen steigt. Zudem soll es künftig mehr alternative Angebote zum klassischen Vollzeitstudium geben, damit sich ein Studium mit unterschiedlichen Lebenssituationen besser vereinbaren lässt. Schließlich ist zu erwarten, dass die Zahl Studierender mit Migrationshintergrund weiter ansteigen wird. Die WWU muss in ihrer Hochschulentwicklungsplanung diese sich abzeichnenden Trends angemessen berücksichtigen, um ihre hohe Attraktivität als Studienort bewahren zu können. Unverzichtbar hierfür ist, dass ausreichend bezahlbarer Wohnraum für die Studierenden zur Verfügung steht. Die WWU wird sich engagieren und im politischen Raum eine Verbesserung der Unterbringungssituation für Studierende in Münster einfordern.

Die Gewinnung und Bindung der besten Köpfe stellt die Hochschulen vor besondere Herausforderungen, da dieses Ansinnen alle Hochschulen eint. Damit stehen sie in einem direkten Wettbewerb zueinander, und zwar – durch die Internationalität von Wissenschaft – weltweit. In vielen Arbeitsfeldern konkurrieren sie überdies mit der Privatwirtschaft, deren finanzielle Anreize deutsche Hochschulen trotz Leistungsbesoldung in der Regel kaum gleichwertig darstellen können. Der Nachwuchsförderung kommt daher eine wichtige Rolle zu. Sie ist gleichermaßen Aufgabe und Verpflichtung der Hochschulen, sich an die Bestenauslese als ein wesentliches Prinzip der Wissenschaft zu halten, zugleich aber auch Verantwortung dafür zu tragen, dass Alternativen zur Wissenschaft als Karrieremöglichkeiten für den wissenschaftlichen Nachwuchs frühzeitig mit in den Blick genommen werden. Die Entwicklungsplanung ist gemeinsame Pflicht und Aufgabe der zentralen wie dezentralen Bereiche der WWU.

Forschung findet heute zu großen Teilen in drittmittelfinanzierten Projekten statt. Die großen Forschungsförderer wie die DFG, das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) oder die Europäische Union (EU)/der European Research Council (ERC), die insbesondere auch Grundlagenforschung finanzieren, legen ihren Förderentscheidungen wissenschaftsgeleitete, wettbewerbliche Verfahren zugrunde, sodass Drittmittelbewilligungen

› HEP und HEP-Prozess

dieser Forschungsförderer besonders zur Reputation der sie einwerbenden Institution beitragen. Die Förderinstrumente der DFG stehen dabei grundsätzlich jeder Wissenschaftsdisziplin offen. Mit der DFG-Förderung von Verbundprojekten zum Beispiel in Form von Sonderforschungsbereichen/Transregios oder von Exzellenzclustern werden zudem Forschungsschwerpunkte einzelner Hochschulen national wie international sichtbar, sodass der Einwerbung solch großformatiger Projekte besonderes Augenmerk gilt. Daneben stellen auch Stiftungen sowie andere öffentliche und private Institutionen Fördermittel für Forschungsvorhaben zur Verfügung, die zwar kriteriengeleitet, aber häufig nicht streng wissenschaftsgeleitet vergeben werden: Gerade in diesem Kontext zeigt sich verstärkt der problematische Trend, über die Förderung die Inhalte der Forschung zu bestimmen. Gleichwohl tragen diese Fördermittel wesentlich zur Finanzierung von Forschungsvorhaben der Hochschulen bei. Der Umfang der Drittmittelinwerbungen wird als Kriterium erfolgreicher Forschungsaktivitäten einer Hochschule herangezogen und durch das Land im Rahmen von Ressourcenverteilungsmodellen honoriert, aber auch im Zusammenhang von Hochschulrankings als Bewertungskriterium für die jeweilige Forschungsleistung einer Hochschule herangezogen. Diese Rahmenbedingungen sind bei der strategischen Hochschulentwicklungsplanung im Bereich der Forschung mit zu beachten.

Diese Darstellung der Rahmenbedingungen und Herausforderungen der Hochschulentwicklungsplanung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, zeigt aber die Komplexität und Dynamik auf, denen strategische Entscheidungen unterliegen. Zu den Aufgaben der Hochschulentwicklungsplanung gehört es deshalb auch, die Annahmen, die den Planungen zugrunde gelegt werden, regelmäßig zu prüfen.

Mit dem Hochschulentwicklungsplan dokumentiert die WWU Münster, welche Entwicklungsprioritäten sie in den kommenden fünf Jahren setzen will auf dem Weg, die langfristig angelegten strategischen Ziele zu verfolgen. Bei der Vielzahl an Veränderungsprozessen, die sie durch sich wandelnde gesellschaftliche und politische Anforderungen fortlaufend gestalten muss, sind Priorisierungen und Schwerpunktsetzungen unabdingbare Mittel, um die Organisation nicht zu überlasten. Der zeitliche Planungshorizont von fünf Jahren erlaubt es, die Wirkung der im Hochschulentwicklungsplan festgehaltenen, konkreten Maßnahmen einschätzen zu können.

Die WWU Münster legt erstmals einen Hochschulentwicklungsplan vor, in dem sie ihre Gesamtstrategie formuliert. Sie ist davon überzeugt, damit ein wichtiges Instrument für die Weiterentwicklung der Universität zu implementieren, das nach außen wie nach innen wirkt.

Initiiert durch das im Oktober 2016 ins Amt eingeführte Rektorat, ist ein Entwurf des Hochschulentwicklungsplans im Zeitraum Dezember 2016 bis September 2017 erarbeitet worden. Dem Entstehungsprozess vorangehend sind vom Rektorat sieben Planungsgrundsätze aufgestellt worden, die vom Senat in seiner Sitzung am 14.12.2016 gebilligt wurden. Diese Planungsgrundsätze bilden die strategischen Ziele in den wesentlichen Aufgabenfeldern der Universität ab und lauten:

1. Die WWU sieht es als ihr Ziel, exzellente **Forschung** in all ihren Formen in den verschiedenen Bereichen zu unterstützen und zu fördern.
2. Die WWU bekennt sich in der **Lehre** zum Ansatz des „Forschenden Lernens“. Sie fördert in den verschiedenen Disziplinen gezielt den Transfer aktueller Forschungsergebnisse in die Lehrcurricula und fokussiert diesen Transfer auch in der Konzeption von Studiengängen. Die WWU ist bestrebt, die Studierenden hierdurch bestmöglich auf ein erfolgreiches Berufsleben vorzubereiten.
3. Die WWU sieht in der **Personalentwicklung** und der individuellen Karriereplanung eine wesentliche Verantwortung für die Angehörigen und Mitglieder der WWU.
4. Die WWU erkennt die **Digitalisierung** und die damit verbundenen Möglichkeiten in allen Kernbereichen als wichtige Chance für moderne Lehrformate und als Grundlage sowie Ermöglichung für exzellente Forschung.
5. Das Schaffen von Wissen und dessen Transfer in die Gesellschaft ist wichtiger Teil des öffentlichen Kulturguts. Die WWU versteht dies als ihre zivilgesellschaftliche Verantwortung, der sie in allen Gesellschaftsbereichen gerecht werden möchte.
6. Die WWU ist bei der **Internationalisierung** bestrebt, ihre internationale Konkurrenzfähigkeit in Forschung und Lehre zu stärken.
7. Die WWU bemüht sich um Anwerbung und Ausbau der **Forschungskooperationen**, insbesondere mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen.

Aus diesen Planungsgrundsätzen hat das Rektorat seine Entwicklungsziele für die kommenden fünf Jahre abgeleitet. In einem breit angelegten Mitwirkungsprozess sind in sechs Arbeitsgruppen jeweils unter Moderation des Rektorats konkrete Maßnahmen diskutiert und zur Umsetzung vorgeschlagen worden. Der daraus entstandene Entwurf des Hochschulentwicklungsplans ist allen Dekaninnen und Dekanen, dem Senat sowie dem Hochschulrat zur Stellungnahme vorgelegt worden. Deren Stellungnahmen sind in der Endfassung des Hochschulentwicklungsplans berücksichtigt. Der Hochschulentwicklungsplan tritt am 01.01.2018 in Kraft und gilt bis zum 31.12.2022. Über den Umsetzungsstand des Hochschulentwicklungsplans und seine Wirkungen berichtet das Rektorat den Gremien zur Mitte der Geltungsdauer. Der Hochschulentwicklungsplan soll rechtzeitig vor Auslaufen der Geltungsdauer fortgeschrieben werden.

wissen.leben.fo

rschen



wissen.leben.forschen

Die Etablierung innovativer Forschungsnetzwerke als Kristallisationspunkt für neue Forschungsfelder ist beispielhaft für zukünftige Initiativen an den Grenzflächen zwischen und innerhalb verschiedener Disziplinen; sie soll auch in der zukünftigen Entwicklung der Forschungsprogrammatisierung der WWU konsequent weiterverfolgt werden.

Die Bedeutung einer Universität wird entscheidend an ihren wissenschaftlichen Leistungen gemessen. Es ist indessen nicht die Universität, die forscht, sondern es sind die an ihr arbeitenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Die WWU sieht es deshalb als ihre Kernaufgabe an, die an ihr vorhandenen Potentiale an Kreativität und die systematische Suche nach neuen Erkenntnissen so zu entwickeln, dass daraus wiederum neue Forschungsleistungen erwachsen.

Erklärtes Ziel und Planungsgrundsatz der WWU ist, exzellente Forschung in all ihren Formen in den verschiedenen Bereichen zu unterstützen und zu fördern. Dies beinhaltet große interdisziplinäre Verbundvorhaben genauso wie die Einzelforschung und die zahlreichen kleinen Fächer.

Große Interdisziplinarität steht dabei im Fokus der Entwicklungsplanung. Die fachübergreifende Suche nach neuen Erkenntnissen in einem Verbundbereich reflektiert eine immanente Entwicklung des Forschungswesens: Antworten auf die großen gesellschaftlichen Fragen – seien es gesellschaftliche Konflikte, die Verbesserung diagnostischer und therapeutischer Verfahren in der Medizin oder die Zukunft der Mobilität – sind von einzelnen Disziplinen nicht umfassend zu erbringen.

Um hinreichend kritische Masse für große Interdisziplinarität überhaupt bilden zu können, ist herausragende Forschung in den einzelnen Fachrichtungen eine notwendige Voraussetzung. Zudem bilden Verbünde – in Abhängigkeit des jeweiligen Erkenntnisinteresses – nicht immer den effizientesten Forschungsrahmen. Die **Bedingungen exzellenter Einzelforschung** in den verschiedenen Fachrichtungen zu verbessern, steht daher gleichermaßen im Zentrum dieses Hochschulentwicklungsplans.

Ein wichtiger Aspekt und Anknüpfungspunkt für Interdisziplinarität sind die zahlreichen **Kleinen Fächer** der WWU, die in der Forschung eine besondere Rolle einnehmen und die Fächervielfalt der WWU bereichern – von der Archäologie bis zur Westfälischen Landesgeschichte. Die organisatorische Anbindung der Kleinen Fächer, einschließlich ihrer fachlichen Ausrichtung, muss sowohl in der gesamtuniversitären als auch in der jeweiligen fachbereichsinternen Entwicklungsplanung kontinuierlich berücksichtigt und gewährleistet werden.

› Weiterentwicklung „Große Interdisziplinarität“

Um ihr hohes Forschungsniveau noch weiter ausbauen zu können, verfolgt die WWU das Ziel, die Forschungsk Kooperationen insbesondere mit **außeruniversitären Forschungseinrichtungen** strategisch auszuweiten.

Neben der gezielten Förderung des gesamten Forschungsspektrums besteht eine zentrale Aufgabe der Universität darin, für die an ihr beheimateten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler adäquate **Forschungsinfrastrukturen** bereit zu stellen. Diese umfassen nicht nur die mit dem Land NRW abzustimmenden baulichen, sondern insbesondere auch die digitalen Infrastrukturen und die Forschungsgroßgeräte.

Zur erfolgreichen Bewältigung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen¹ ist ein innovativer Wissenschafts- und Erkenntnisbeitrag durch die Universitäten unerlässlich, um Antworten auf globale Herausforderungen des Klimawandels, der Mobilität und Energie, der Gesundheit, der demographischen Entwicklung oder der Sicherheit zu erarbeiten.

Der Zusammenschluss unterschiedlicher Disziplinen, insbesondere über die beiden großen Wissenschaftskulturen der Sciences und der Humanities hinweg, sowie das gemeinsame Forschen an fächerübergreifenden Fragestellungen, kurz **große Interdisziplinarität**, ist deshalb die konsequente Weiterentwicklung einer Forschungskultur, die auch seitens der großen Forschungsfördermittelgeber gefordert und gefördert wird.

Die hierfür grundlegende innovative Forschung entsteht oftmals an den Schnittstellen zwischen den Disziplinen. Um neue Forschungskonzepte zu befördern, müssen Schnittstellenpotentiale gezielt identifiziert sowie die Kommunikation zwischen den Einzeldisziplinen angeregt und unterstützt werden. Ein erfolgreiches Beispiel hierfür war die Einrichtung des interdisziplinären Forschungszentrums für kooperative und funktionale nanoskalige Systeme (FOKUS) an der WWU. Mit der **FOKUS-Initiative** wurden erstmals fachübergreifende Schnittstellenprofessuren zwischen der Biologie, Chemie und Pharmazie, Medizin sowie Physik identifiziert und eingerichtet.

Im Rahmen dieses Hochschulentwicklungsplans wird das Ziel verfolgt, die große Interdisziplinarität an der WWU zu stärken, indem die bestehenden Verbundbereiche weiterentwickelt und weitere Großvorhaben (z.B. Exzellenzcluster, Sonderforschungsbereiche, Transregios) auf den Weg gebracht werden.

.....
1 <http://www.horizont2020.de/einstieg-gesellschaftliche-herausforderungen.htm>

› Interdisziplinäre Verbundforschung an der WWU

Im Forschungsfeld **Religion und Politik**, seit 2007 von der Deutschen Forschungsgemeinschaft als Exzellenzcluster gefördert, forschen rund 200 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus mehr als 20 geistes- und sozialwissenschaftlichen Fächern und rund 14 Nationen zum Verhältnis von Religion und Politik – in verschiedenen Machtkonstellationen und Konfliktlagen und vom Polytheismus der Antike bis zu den monotheistischen Weltreligionen Judentum, Christentum und Islam. Dieser interdisziplinäre Verbund, der eine übergreifende Sichtweise auf gesellschaftliche, religiöse und politische Fragen eröffnet hat, baut auf eine lange Tradition von Sonderforschungsbereichen in den Teildisziplinen auf.

Von der Herkunft in die Zukunft schauend wird die WWU diesen Bereich konsequent weiter stärken. Der durch das Rektorat beschlossene Bau des „Campus der Religionen“ unterstreicht dies und betont explizit die strukturbildende Wirkung der Exzellenzinitiative auf die WWU Münster. Ziel dieser Infrastrukturmaßnahme ist es, alle theologischen und religionsbezogenen Disziplinen an einem Standort zu konzentrieren, um die interdisziplinäre Kooperation und den interreligiösen Diskurs intensiv zu befördern. Darüber hinaus wird das zukünftig im Campus untergebrachte und im Jahr 2012 an der WWU eröffnete Zentrum für Islamische Theologie zur bundesweit ersten Islamisch-Theologischen Fakultät weiterentwickelt werden. Ergänzend sollen internationale Kooperationen und Partnerschaften mit Universitäten identifiziert und aufgebaut werden, die vor vergleichbaren gesellschaftlichen Herausforderungen stehen und auf diese mit strukturellen Maßnahmen in Forschung und Lehre reagieren.

Unter anderem mit der „Konferenz der Weltreligionen“ in Münster (im März 2016) hat die WWU ein deutliches Zeichen dafür gesetzt, dass sie auch in Zukunft ein Ort des friedlichen Dialogs zwischen den Religionen sein will und wird.

Im Forschungsfeld **Zelldynamik und Bildgebung** untersuchen Forscherinnen und Forscher aus mehr als 90 Arbeitsgruppen die Entwicklung von Krankheiten von der Zelle bis zum Patienten. Innovative Bildgebungstechnologien sind hier der Schlüssel zum Erfolg. Seit 2012 wird dieser Verbundbereich als Exzellenzcluster Cells in Motion (CiM) von der DFG gefördert.

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus den Bereichen Medizin, Biologie, Chemie, Mathematik, Informatik und Physik verfolgen das Ziel, spezifisches Zellverhalten im gesamten Organismus sichtbar zu machen und somit besser zu verstehen. Das Cluster verbindet disziplinenübergreifend die biomedizinische

Grundlagenforschung mit der klinischen Anwendung in Diagnostik und Therapie, mit dem Ziel, wissenschaftliche Erkenntnisse in die klinische Medizin zu übertragen.

Die Qualität und das nachhaltige Wirken dieses Forschungsvorhabens unterstreicht auch der deutsche Wissenschaftsrat mit der Bewilligung des Multiscale Imaging Centres (MIC). Dieser in unmittelbarer Nachbarschaft zum Max-Planck-Institut für molekulare Biomedizin entstehende Forschungsbau befördert voraussichtlich ab 2019 auf rund 5.700 m² Synergien zwischen über 250 Forscherinnen und Forschern und den Experten der am Cluster beteiligten Disziplinen.

Mit dem Forschungsprogramm zu **Molekülen und Grenzflächen** beabsichtigt die WWU die heute bereits herausragenden Forschungsaktivitäten und Infrastrukturen in den Bereichen funktionaler und adaptiver Nanostrukturen zu bündeln und weiter zu entwickeln. Durch das Erforschen der Zusammenhänge zwischen Moleküldesign und Funktionalität streben die Forscherinnen und Forscher an, die Herausforderungen der Synthese funktionaler Materialien für biologische oder medizinische Anwendungen oder der Energiespeicherung zu adressieren.

In diesem interdisziplinären Forschungsansatz forschen Chemiker/innen und Physiker/innen der WWU mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern des Instituts für Nanotechnologie der Universität Twente (MESA+) und des Helmholtz Instituts Münster (HI MS) in gemeinsamen Projekten und Laboren. Der Verbund baut dabei u.a. auf die eingangs erwähnte FOKUS-Initiative, den DFG-Transregio 61 „Multilevel-molekulare Assemblate: Struktur, Dynamik und Funktion“ sowie auf das als Public Private Partnership (PPP) eingerichtete Center for NanoTechnology (CeNTech) auf. Durch passgenaue Berufungen in der jüngeren Vergangenheit wurde das Forschungsprogramm konsequent gestärkt.

Die Bewilligung des Forschungsbaus Center For Soft Nanoscience (SoN) durch den Wissenschaftsrat unterstreicht die Relevanz und Qualität dieses Forschungsprogramms. Der Neubau soll den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der verschiedenen Fachrichtungen eine gemeinsam betriebene hochmoderne Infrastruktur zur Verfügung stellen. Dazu zählen spezielle Laborräume, u.a. ein Reinraum, und neue Großgeräte für die Herstellung und Analyse der Materialien.

Die strukturbildende Wirkung der zurückliegenden Exzellenzinitiative entfaltet sich auch in neuen interdisziplinären Forschungsnetzwerken, selbst wenn diese seinerzeit nicht zur Förderung

› Forschung an den Schnittstellen

kamen. Hier ist insbesondere die Etablierung eines – bislang in Deutschland einzigartigen – Forschungsschwerpunkts der **Evolutionsforschung** zu nennen, welcher Wissenschaftler/innen aus den Geisteswissenschaften, Lebenswissenschaften inkl. Medizin sowie klassischen Naturwissenschaften unter dem übergeordneten Thema der Evolution zusammenbringt und sich als Kristallisationspunkt eines neuen transdisziplinären Forschungsschwerpunkts an der WWU etabliert hat. Neben der Etablierung der Münster Graduate School of Evolution (MGSE) konnte kürzlich ein interdisziplinäres Graduiertenkolleg (RTG2220 EvoPAD) eingeworben werden, welches sich mit evolutionären Prozessen in der Adaption und der Entstehung von Erkrankungen beschäftigt, und Forscher/innen aus der Philosophie, der Biologie und der Medizin vereint. Darüber hinaus wird ein Transregio-SFB gemeinsam mit der Universität Bielefeld zur Evolutionstheorie angestrebt. In einer Stellungnahme der Nationalen Akademie der Wissenschaft Leopoldina im April 2017 wurde die WWU Münster als einer der wichtigsten Standorte für Evolutionsforschung benannt, wodurch der Anspruch der WWU als eine der führenden Institutionen in der transdisziplinären Evolutionsforschung anerkannt wird.

Die Etablierung innovativer Forschungsnetzwerke als Kristallisationspunkt für neue Forschungsfelder ist beispielhaft für zukünftige Initiativen an den Grenzflächen zwischen und innerhalb verschiedener Disziplinen; sie soll auch in der zukünftigen Entwicklung der Forschungsprogrammatisierung der WWU konsequent weiterverfolgt werden.

Zentrum der Verbundforschungsaktivitäten im Bereich der **Energiespeicherforschung** ist das Batterieforschungszentrum MEET (Münster Electrochemical Energy Technology). Dessen Ziel ist es, die Batterie für den Einsatz in Elektroautos und stationären Energiespeicher-Systemen zu verbessern – und das zu möglichst geringen Kosten. Damit will MEET dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit seiner Partner regional und überregional in der Batterieforschung – speziell der Lithium-Ionen-Technologie – weiter zu steigern. Dabei versteht sich das MEET als wichtige Brücke zwischen wissenschaftlicher Grundlagenforschung und industrieller Anwendung.

Im MEET arbeitet ein internationales Team aus rund 150 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Dieses wird ergänzt durch zahlreiche WWU-interne interdisziplinäre Kooperationen mit der Wirtschaftsinformatik, der Informatik, der Physik, Chemie und Biologie. Auch über die WWU hinaus ist das MEET mit zahlreichen Partnern deutschland-, europa- und weltweit verbunden. Seit Juni 2014 existiert in Nachbarschaft zum MEET das Helmholtz-Institut „Ionics in Energy Storage“ (HI MS).

Mathematik ist eine Schlüsseldisziplin für wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Fortschritt. Neue Erkenntnisse in der Mathematik stehen nicht nur für sich selbst, sondern eröffnen oft unvorhergesehene Durchbrüche in anderen Wissenschaften und dadurch vielfältige Möglichkeiten für intra- und interdisziplinäre Forschungsvorhaben. Die in der laufenden Runde der Exzellenzstrategie positiv begutachtete Antragsskizze **Dynamik – Geometrie – Strukturen** von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der theoretischen und angewandten Mathematik stellt die mathematische Grundlagenforschung in den Mittelpunkt. Hier spielen zwei Leitmotive eine große Rolle: die geometrische Betrachtung von Strukturen und die Untersuchung der relevanten Dynamik von Gruppen- und Halbgruppen-Aktionen.

Beide Motive haben eine lange Tradition, und ihre Bedeutung für die Mathematik wächst zunehmend. In Anerkennung dieser Bedeutung und insbesondere auch aus Gleichstellungsaspekten haben Fachbereich und Universitätsleitung das Forschungsprogramm durch passgenaue Berufungen und ein Programm zur Rekrutierung von „High Potentials“ im Rahmen von Juniorprofessuren in der jüngeren Vergangenheit konsequent gestärkt. Die Leistungsfähigkeit und das Innovationspotential der Mathematik sollen auch in den kommenden Jahren nachhaltig gestärkt und ausgebaut werden, inklusive der möglichen Einwerbung eines neuen Forschungsbaus in Analogie zum Vorgehen bei den Forschungsbauten SoN und MIC.

› Verbesserung der Bedingungen exzellenter Einzelforschung

Ziel der WWU ist, die Bedingungen exzellenter Einzelforschung als notwendige Voraussetzung für die interdisziplinäre Verbundforschung und die Beforschung disziplinärer Forschungsfragen kontinuierlich zu verbessern. Um dies zu erreichen, hat die WWU im Rahmen dieses Entwicklungsplans folgende Maßnahmen beschlossen:

Über die **Professionalisierung der Antragsverfahren** soll die Erfolgsquote von Anträgen kontinuierlich erhöht werden. Zu diesem Zweck richtet die WWU eine zentrale Antragswerkstatt ein. Diese wird ergänzt durch ein gezieltes Antragsstellungs-Coaching für Nachwuchswissenschaftler/innen. Damit soll die Beteiligung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der WWU an internationalen Förderprogrammen, wie z.B. EU Horizon2020 und den Förderlinien des European Research Council (ERC), gezielt unterstützt und die internationale Sichtbarkeit der WWU als Wissenschaftsstandort erhöht werden. Insbesondere die ERC-Förderung eignet sich, um die Bedingungen exzellenter Einzelforschung zu verbessern, da die Fördergelder ad personam vergeben werden.

Mit der **Schaffung von Freiräumen** über einen strukturell verankerten Ideenwettbewerb sollen neue Forschungsfelder erschlossen werden. Ziel ist es, prospektiven Antragstellerinnen und Antragstellern von Anträgen in renommierten Förderformaten, wie z.B. ERC-Grants oder Sonderforschungsbereichen und Graduiertenkollegs, zeitliche Freiräume zu ermöglichen, indem für einen begrenzten Zeitraum Lehrvertretungen oder Koordinationsstellen kofinanziert werden. Über die Finanzierung von Workshops sollen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zusammengebracht werden, welche auf diesem Wege neue Forschungsfelder gemeinsam erschließen und aufbauen möchten. Dies wird ergänzt durch die Einrichtung eines disziplinären und interdisziplinären Ideenminings. Damit wird die Vernetzung gefördert, um sowohl Einzelforschung als auch Verbundprojekte bereits in der Findungsphase zu unterstützen.

Über die Implementation von **Start-Up-Workshops** sollen Forschungsprojekte und -ergebnisse, bei denen von einer gesellschaftlichen Verwertbarkeit ausgegangen werden kann, unterstützt werden. Mit dieser Maßnahme, die sich primär an Nachwuchswissenschaftler/innen wendet, werden idealerweise zwei Ziele gleichermaßen erreicht: Die wirtschaftliche Strahlkraft der WWU wird erhöht, und es ergeben sich zusätzliche Karrierewege neben den ausschließlich wissenschaftlichen.

Ergänzt werden diese Maßnahmen durch die Etablierung eines **Prozesses zur Förderung und Rekrutierung von „High Potentials“**. Dieser Prozess wird durch geeignete Angebote der Personalentwicklung konsequent unterstützt (vgl. „wissen.leben.fördern“). Mittel- bis langfristig soll hiermit die Anzahl der DFG-geförderten Emmy-Noether-Gruppen und Heisenberg-Stipendien sowie von Alexander von Humboldt-Stipendien und ERC-Starting Grants an der WWU sukzessive erhöht werden. Ferner soll das Renommee der WWU als ausgezeichnete Arbeitgeberin mittels Personal- und Forschungsmarketing nachhaltig gestärkt werden.

› Vernetzung der „Kleinen Fächer“

Die WWU beheimatet – von der Archäologie bis zur Westfälischen Landesgeschichte – zahlreiche so genannte Kleine Fächer.² Die Bedeutung dieser Fächer für die Forschungsleistung der WWU verdeutlicht u.a. der Exzellenzcluster Religion und Politik, in dem zahlreiche dieser kleinen Fächer mitwirken.

Um die fächerübergreifende Vernetzung zu fördern, pflegt die WWU eine offene Zentren-Kultur. Durch Selbstorganisation geprägt, können sich Forschende zur Bearbeitung gemeinsamer Fragen fächer- und fachbereichsübergreifend zusammenschließen, sich eigene Statuten geben und auch die Finanzierung selbst organisieren (z.B. durch Beiträge der Fachbereiche oder aus Drittmitteln). Vor allem die Kleinen Fächer, die für sich allein genommen oftmals nicht über die notwendige kritische Masse für großformatige Verbundprojekte verfügen, profitieren von der Teilnahme an den (interdisziplinären) Zentren, die häufig Ausgangspunkt für solche Forschungsanträge sind.

Dort, wo universitätsübergreifende Zusammenschlüsse einen sinnvollen Mehrwert bilden, unterstützt die WWU Zusammenschlüsse mit anderen Universitäten. Beispielhaft genannt sei hier die Kooperation der Planetologie der WWU mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Technischen und Freien Universität Berlin in Form eines Transregios (SFB/TRR 170).

.....
 2 Quelle: <https://www.kleinefaecher.de/nordrhein-westfalen/>; letzte Kartierung im Jahr 2011 (Stichtag: 01.10.2011). Zurzeit wird an der Arbeitsstelle „Kleine Fächer“ der Universität Mainz eine deutschlandweite Neukartierung der kleinen Fächer vorgenommen. Ferner wurde auch die Definition dessen, was ein kleines Fach ist, angepasst.

Für die Laufzeit dieses Hochschulentwicklungsplans hat die WWU im Bereich Kleine Fächer folgende Maßnahmen beschlossen:

Die WWU wird ihre offene **Zentren-Kultur** auch in Zukunft fortsetzen und die Zusammenschlüsse von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern weiter fördern. Um einen Überblick über die zahlreichen verschiedenen Zentren zu erhalten und die Qualität der Zentren nachhaltig zu sichern, entwickelt die WWU ein kriterienbasiertes Zentren-Kataster. Ferner können hiermit Best-Practice-Beispiele identifiziert werden.

Um die Entwicklung der Kleinen Fächer weiter zu fördern, richtet die WWU im Auftrag des Rektorats eine Programmkommission Kleine Fächer ein mit dem Ziel, eine „**Gesamtstrategie Kleine Fächer**“ zu entwickeln. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Entwicklungsplanung der Fachbereiche. Durch deren Einbeziehung soll die fachliche Anbindung der Kleinen Fächer sowohl innerhalb der WWU als auch innerhalb ihrer Fachbereiche gewährleistet werden. Aus Sicht der WWU ist es zudem sinnvoll, eine landesweite Vernetzung der Kleinen Fächer in NRW anzustreben.

› Ausbau der Forschungskooperationen

Die Kooperation mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen, An-Instituten und anderen Universitäten/Hochschulen ermöglicht der WWU, ihre Forschungsaktivitäten in den verschiedenen Fachrichtungen weiter zu intensivieren und auszubauen. Die Kooperationen mit Institutionen, die von thematisch hoher nationaler Bedeutung sind, sollen dabei besonderes Augenmerk erhalten. Damit wird dem Ziel der Nachhaltigkeit Rechnung getragen, da die WWU Themen besetzt, die langfristig (gesellschaftlich und wissenschaftlich) relevant bleiben. Darüber hinaus erkennt die WWU Forschungskooperationen als Möglichkeit, finanzielle Ressourcen über Bund-Länder-Programme für sich nutzbar zu machen und gleichzeitig von dem hohen Renommee der Institutionen zu profitieren

Die Anwerbung und der Ausbau solcher Forschungskooperationen, insbesondere mit **außeruniversitären Forschungseinrichtungen**, stellt für die WWU deshalb eine wichtige strategische Perspektive dar. Gegenwärtig pflegt die WWU Kooperationen mit der Max-Planck-Gesellschaft (Max-Planck-Institut für Molekulare Biomedizin, MPI), der Fraunhofer-Gesellschaft (Fraunhofer-Institut für Molekularbiologie und Angewandte Ökologie, IME) und der Helmholtz-Gesellschaft (Helmholtz-Institut Münster, HI MS). Diese werden ergänzt durch zahlreiche An-Institute der WWU, die ein Bindeglied zwischen Universität und Praxis darstellen.³

Über die bestehenden Strukturen und Netzwerke der WWU (u.a. WWU Centrum Europa) sollen mögliche Kooperationspartner gezielt angesprochen und die Vernetzung mit außeruniversitären Forschungspartnern intensiviert werden.

Über die Landesgrenzen hinaus strebt die WWU eine engere **Kooperation mit der Universität Twente** an, insbesondere in den Forschungsfeldern der Batterieforschung, der Technischen Medizin und der Nanotechnologie. Mit ihrem technisch-ingenieurwissenschaftlichen Schwerpunkt und Know-How ergänzt die Universität Twente die Forschungsaktivitäten WWU bestmöglich und ist ein optimaler Kooperationspartner.

Die WWU ist bestrebt, ihre **internationale Sichtbarkeit** und Reputation sowie ihre Attraktivität für exzellente Forscherinnen und Forscher weiter zu steigern und wird daher ihr **internationales Forschungsmarketing ausbauen**. Aktuell baut die WWU ihre Forscher Alumni Strategie als ein Instrument des internationalen Forschungsmarketings auf. In das Konzept einbezogen sind be-

reits bestehende Strukturen wie u.a. das Brasilien-Zentrum an der WWU und die Außenstellen in São Paulo und Recife. Über diese werden die Brasilien-Aktivitäten der WWU gebündelt und koordiniert sowie alle WWU-Einrichtungen zu deren jeweiligen Brasilien-Aktivitäten in Forschung, Forschungstransfer, Lehre und Studium beraten. Es werden Ansprechpartner/innen und Kontakte vermittelt sowie organisatorische und administrative Projektberatung geleistet. Die Aktivitäten des Brasilien-Zentrums sollen beibehalten und schrittweise auf ganz Lateinamerika ausgedehnt werden.

Als wichtige Entwicklungsvoraussetzung für eine erfolgreiche **internationale Ausrichtung** und Vernetzung hat die WWU die Errichtung eines **Tagungs- und Konferenzzentrums** identifiziert, welches die Durchführung großer internationaler Tagungen und Konferenzen mit bis zu 1.500 Teilnehmer/innen erlaubt. Hierdurch wird die internationale Sichtbarkeit der WWU nachhaltig gestärkt.

.....
³ <https://www.uni-muenster.de/wwu/kooperationen.html>
ztufnelhfroi

› Forschungsinfrastrukturen

Bauliche Infrastrukturmaßnahmen unterstützen die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an der WWU maßgeblich in Forschung und Lehre. Speziell für die Forschung ist die Ausstattung mit Großgeräten insbesondere für die naturwissenschaftlichen Disziplinen von herausragender Bedeutung für exzellente Forschung.

Neben der kontinuierlichen Planung der rein baulichen Maßnahmen (Stichwort: Hochschulstandortentwicklungsplanung, siehe hierzu auch „wissen.leben.gestalten“) und der fortlaufenden Modernisierung und Erweiterung des Gerätparks an Forschungs-großgeräten kommt dem Ausbau und der Weiterentwicklung von **digitalen Infrastrukturen** große Bedeutung zu.

Die WWU hat sich zum Ziel gesetzt, zur Unterstützung exzellenter Forschung verstärkt **eScience**-Infrastrukturen inklusive zugehöriger Service- und Beratungsangebote bereitzustellen. Unter den Begriff eScience fallen dabei die organisatorischen Rahmenbedingungen für ein nachhaltiges Forschungsdatenmanagement genauso wie der Aufbau eines neuen Service- und Infrastrukturangebots, auch im Bereich der Digital Humanities. Damit bereits geschaffene und zukünftig auszubauende eScience-Infrastrukturen und -Services von den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern optimal genutzt werden können, wird die WWU ein Kompetenz- und Servicezentrum für eScience an der Universitäts- und Landesbibliothek (ULB) einrichten.

Mit der Gründung des Kompetenzzentrums **Center for Digital Humanities** erweitert die WWU ihr Forschungsprofil um die Verbindung der Geistes- und Kulturwissenschaften (GuK) mit den datenverarbeitenden Verfahren der Informatik.⁴ Für die systematische Suche nach neuen Erkenntnissen eröffnen die Digital Humanities innovative Möglichkeiten und bieten eine enorme Vielfalt an neuen Methoden und Forschungsstrategien. Dazu zählen u.a. die Analyse von Big Data, Textmining, Methoden der digitalen Edition oder innovative Datenvisualisierung. Über die GuK hinaus richtet sich das Angebot an alle Wissenschaftler/innen der WWU. Die Erschließung und Verfügbarmachung großer Textmengen stellt überdies eine wichtige Transferleistung dar, weil auf diese Weise wissenschaftliches Wissen und zentrale Quellen der Zivilgesellschaft leichter zugänglich gemacht werden können.

Mit der Implementation eines eigenständigen Forschungsinformationssystems **CRIS@WWU (Current Research Information System)** im Jahr 2010 hat die WWU im Forschungsdatenmanage-

ment NRW-weit eine Vorreiterrolle eingenommen. Zudem war und ist sie in führender Rolle an der Entwicklung und Umsetzung des vom Wissenschaftsrat empfohlenen **Kerndatensatzes Forschung**⁵ beteiligt. Ziel des Kerndatensatzes ist die Setzung von Standards im Bereich des Forschungsberichtswesens, welche von allen Universitäten, Fachhochschulen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen und weiteren forschenden Instituten gleichermaßen eingehalten werden sollen, um die so erfassten Daten entsprechend vergleichen zu können. Die zentrale Beratungs- und Koordinationsstelle für nordrhein-westfälische Hochschulen zur Umsetzung des Kerndatensatzes (**CRIS.NRW**) ist in Münster angesiedelt und wird als Landesinitiative für zunächst drei Jahre durch das Ministerium für Kultur und Wissenschaft NRW gefördert.

Weiterhin werden die Forscherinnen und Forscher insbesondere in der Antragstellungsphase durch den **Forschungsbeirat**⁶ der WWU unterstützt. Dieser ist vom Rektorat damit beauftragt, die Universitätsleitung bei der Initiierung, Koordination und Förderung von Forschungsvorhaben und -verbänden zu beraten und bei der Qualitätssicherung von Anträgen auf Drittmittelförderung zu unterstützen. Die Mitglieder des Forschungsbeirats verfügen über umfangreiche Antragsstellungs- und Leitungserfahrung von interdisziplinären wie internationalen Forschungsprojekten. Sie decken eine große Bandbreite der Disziplinen der WWU ab und unterstützen stets auch die (mögliche) interdisziplinäre Ausrichtung der zu beratenden Forschungsprojekte. Daher ist die Beratung eines Forschungsantrags im Forschungsbeirat verbindliche Voraussetzung für dessen rektoratsseitige Unterstützung

5 <http://www.kerndatensatz-forschung.de/>

6 <https://www.uni-muenster.de/Rektorat/forschungsbeirat/>

4 <https://www.uni-muenster.de/news/view.php?cmdid=8993>

wissen.leben.le

hren

wissen.leben.lehren

Die Leitgedanken, dass sich Lehren und Lernen an der WWU am Ansatz des Forschenden Lernens sowie studienzentrierter und aktivierender Lehre orientieren, bleiben auch für die durch digitale Lehr- und Lernformen angereicherte Lehre maßgeblich.

Die WWU versteht es als ihre gesellschaftliche Verantwortung, ihren rund 44.000 Studierenden ein qualitativ hochwertiges Studium anzubieten und sie auf ein erfolgreiches Berufsleben im nationalen oder internationalen Kontext bestmöglich vorzubereiten. Die Förderung von Schlüsselkompetenzen wie sozialer Kompetenz, Verantwortungsbewusstsein, Flexibilität und Sensibilität für ganzheitliche Zusammenhänge sind charakteristisch für das Bildungsverständnis der WWU Münster.

Das Studium an der WWU zielt darauf ab, akademisch gebildete und kritisch reflektierende Persönlichkeiten auszubilden, die in ihrem Studium lernen, wissenschaftlich zu denken und zu arbeiten, und die über eine hohe Handlungs- und Problemlösungskompetenz verfügen. Mit den im Studium erworbenen Kompetenzen sind sie bestens ausgestattet, den Anforderungen einer pluralistischen, international orientierten und dynamischen Gesellschaft erfolgreich zu begegnen. Als Fachkräfte von morgen sind Absolventinnen und Absolventen der WWU Münster auf einen sich stetig verändernden Arbeitsmarkt innerhalb und außerhalb des Wissenschaftssystems, im In- oder Ausland vorbereitet und tragen aktuelle Forschungsergebnisse in die Gesellschaft.

In dieser Weise sieht sich die WWU verpflichtet, ihre Studierenden berufsbefähigend zu qualifizieren. Dafür entwickelt die WWU Münster seit 2012 konkrete Konzepte, durch welche die Forderung nach Employability universitätsadäquat in den Studiengängen umgesetzt wird. Die Einübung des Transfers theoretischer Grundlagen und wissenschaftlicher Qualifikationen auf verschiedene Anwendungsfelder ist hierbei die Grundlage, damit sich die Absolventinnen und Absolventen mit großer inhaltlicher Flexibilität und starker Innovationsfähigkeit beruflich bestens positionieren können.

Ein besonderes Profilmerkmal der WWU ist die **Lehrerbildung**. Etwa ein Viertel aller Studierenden verfolgt das Berufsziel Lehramt. Damit ist die WWU Münster einer der bundesweit größten Standorte für Lehrerbildung – 13 der 15 Fachbereiche sind an der Lehrerbildung beteiligt. Von einer konsequenten Orientierung am Berufsfeld Schule ausgehend, bietet die WWU eine professionsorientierte Lehrerbildung an. Lehrerbildung wird an der WWU als eine der wichtigsten Zukunftsaufgaben gesehen: Mit all ihren Aufgaben sind Lehrerinnen und Lehrer wesentlich für die Vermittlung von gesellschaftlich geteilten Werten. Die WWU sieht sich daher in der Pflicht, wissenschaftlich ausgebildete, diagnostisch kompetente, didaktisch-methodisch geschulte und zur Selbstreflexion fähige Lehrpersönlichkeiten auszubilden, die sich als Initiatorinnen und Initiatoren sowie Moderatorinnen

und Moderatoren schülerzentrierter Lehr- und Bildungsprozesse verstehen. Sie sind sich ihrer sozialen Verantwortung in einer zunehmend heterogeneren Gesellschaft bewusst und dem lebenslangen Lernen intrinsisch verpflichtet.

Sowohl in den Studiengängen der Lehrerbildung als auch in allen anderen Studienprogrammen sind die forschungsbasierte Lehre und forschungsgeleitetes Lernen für die wissenschaftlich fundierte Urteilsfähigkeit und explizit darauf gegründete Handlungs- und Problemlösungskompetenz unverzichtbar. Aus diesem Grund verfolgt die WWU den Ansatz des **„Forschenden Lernens“**: Forschung und Lehre stehen nicht unverbunden nebeneinander, sondern werden bereits früh im Studium miteinander verzahnt. Durch die frühzeitige aktive Beteiligung am wissenschaftlichen Arbeiten sollen die Studierenden systematisch unterstützt werden, neben aktuellem Fachwissen Urteilsfähigkeit, Eigenständigkeit, Verantwortungsbewusstsein und Handlungskompetenz zu erwerben, um so eine optimale Grundlage für ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten.

Ziel der Hochschulentwicklungsplanung ist es, die schon vorhandenen Ansätze „Forschenden Lernens“ in den kommenden Jahren auszubauen und in den verschiedenen Disziplinen gezielt den Transfer aktueller Forschungsergebnisse in die Lehr-Curricula zu befördern. Hierzu gehört die Fähigkeit zu verstehen, wie Forschungsergebnisse zustande kommen. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit den jeweiligen Forschungsmethoden ist hierfür grundlegend. Damit dies gelingt, werden alle Akteurinnen und Akteure an der WWU einbezogen und gemeinsam Maßnahmen zum Ausbau des Forschenden Lernens erarbeiten. Neben der notwendigen Bereitschaft aller, Lehre anders zu denken, wird dieser Prozess gesamtuniversitär Ressourcen in Anspruch nehmen.

Die WWU möchte eine stärkere Anerkennungskultur für überdurchschnittliches Engagement in der Lehre etablieren und somit sowohl eine Ausweitung innovativer Lehrformate, z.B. im Bereich Forschenden Lernens, mittels digitaler Lehre und ggf. mit internationalen Partnern, als auch eine Erweiterung der eigenen Lehrkompetenz fördern. Gegenwärtig werden diese Aspekte bereits bei der Verleihung des Lehrpreises berücksichtigt. Zukünftig denkbar sind darüber hinaus gezielte Unterstützungsmaßnahmen und Anreize zur Entwicklung neuer Lehrformate, u.a. temporäre Lehrreduktionen.

Als Studienort genießt die WWU Münster einen ausgezeichneten Ruf. Sie ist der guten Ausbildung ihrer Studierenden verpflichtet. Sowohl bezüglich der Studiendauer als auch gemessen am

Studienerfolg sticht die WWU im Vergleich mit anderen Universitäten positiv heraus. Auch bei der Zahl der jährlichen Absolventinnen und Absolventen belegt die WWU einen der vordersten Plätze. Die Attraktivität als Studienort spiegelt zudem die hohe Nachfrage bei den Studieninteressierten wider. Um gute Studienbedingungen gewährleisten zu können, müssen viele Studiengänge mit einer Zulassungsbeschränkung versehen werden. Darüber hinaus bedient sich die WWU verschiedener Instrumente der **Qualitätssicherung und -entwicklung**. In der Laufzeit dieses Hochschulentwicklungsplans beabsichtigt die WWU, die bestehende Qualitätssicherung zu einem systematischen Qualitätsmanagement weiterzuentwickeln.

› Forschendes Lernen

Das Konzept „Forschendes Lernen“ stellt schon gegenwärtig eine Säule des Lehrprofils der WWU dar – viele Studienelemente des Forschenden Lernens sind in den fachwissenschaftlichen Studiengängen konzeptionell bereits verankert. Auch im Praxissemester der lehrerbildenden Studiengänge wird Forschendes Lernen intensiv eingesetzt.

Durch eine vertiefte Auseinandersetzung mit Forschendem Lernen und dessen Integration in qualitätssichernde Prozesse kann das gesamte Studienangebot konsequent in der Breite weiterentwickelt werden, sodass eine noch stärkere Verzahnung von Forschen und Lernen und eine Ausweitung innovativer Lehrformate möglich sind. Lehr- und Lernsituationen sind so zu gestalten, dass Studierende an Wissenschaft und Erkenntnistransfer teilhaben und sie am Forschungsprozess beteiligt werden. Ein weites Verständnis Forschenden Lernens im Sinne eines „Forschungsnahen“ Lernens reicht von der reflektierten Auseinandersetzung mit aktuellen Forschungsinhalten bis hin zum angeleiteten, eigenständigen Durchlaufen des gesamten Forschungsprozesses. „Forschendes Lernen“ wird an der WWU als ein grundsätzliches, handlungsleitendes Prinzip betrachtet, das die Entwicklung einer forschenden Grundhaltung fordert und fördern soll.

Übergreifendes Entwicklungsziel im Zeitraum dieses Hochschulentwicklungsplans ist es, die vorhandenen Ansätze des „Forschenden Lernens“ flächendeckend auszubauen und studierendenzentrierte, aktivierende Lehre unter dem Fokus „Forschendes Lernens“ zu unterstützen.

Als Maßnahme zur Stärkung ihres gesamten Lehrprofils will die WWU eine **hochschulweite Auseinandersetzung mit den Zielsetzungen, Ausprägungen und Umsetzungsmöglichkeiten Forschenden Lernens** moderieren – beispielsweise durch spezifische Veranstaltungen wie den hochschulweiten „Tag der Lehre“ – mit Diskussionen, Workshops und Veröffentlichungen. Die Auseinandersetzung soll dabei zum einen übergreifend-interdisziplinär erfolgen, zum anderen fachspezifisch in den einzelnen Fachbereichen. Die Kultur des gemeinsamen Austauschs zu Forschendem Lernen, innovativen Lehrformaten und einer stärkeren Profilierung der Lehre an der WWU soll in den bestehenden Gremien intensiv gefördert werden, z.B. in den Studienbeiräten als Gremien der Fachbereiche, aber auch im Lehrbeirat des Rektorats.

Fachspezifische Best-Practice-Beispiele sollen den Austausch zu einer stärkeren Verzahnung von Forschung und Lehre anregen und die Lehrenden dazu motivieren, Forschendes Lernen in der eigenen Lehre zu realisieren.

› Weiterentwicklung der Studienangebote

Schon frühzeitig hat sich die WWU für die Umsetzung des Bologna-Prozesses entschieden und ihre Studienstruktur konsequent auf die international anerkannten Bachelor- und Master-Abschlüsse umgestellt. Die Zahl der Studiengänge ist durch die Studienstrukturreform stark angewachsen. Außerdem haben die Fächer die Möglichkeit genutzt, ihr Angebot auf Basis des Bachelor-Abschlusses mit Vertiefungsmöglichkeiten und inhaltlichen Differenzierungen auszubauen. Darüber hinaus sind in den vergangenen Jahren viele, zum Teil auch internationale Kooperationsstudiengänge entstanden. So umfasst das Lehrangebot der insgesamt 15 Fachbereiche derzeit mehr als 120 Studienfächer und über 280 Studiengänge aus den Geistes- und Sozialwissenschaften, den Natur- und Lebenswissenschaften sowie den Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, darunter zahlreiche exzellente und im CHE-Ranking als sehr gut bewertete Studienprogramme. Nicht zuletzt auf diese Ergebnisse stützt sich der traditionell gute Ruf der WWU als Studienort.

Bei der Neu- und Weiterentwicklung von Studiengängen an der WWU soll Forschendes Lernen künftig wesentlich stärker als bisher eine Leitkategorie darstellen. An der WWU sollen Studierende frühzeitig im Studium, d.h. bereits im Bachelorstudium, Möglichkeiten zum Forschenden Lernen erhalten. Eine Maßnahme zur Ausweitung des Forschenden Lernens im Studienangebot der WWU ist die konsequente Berücksichtigung von Forschendem Lernen als eine **Leitkategorie bei der curricularen Weiterentwicklung vom Qualifikationsprofilen/-zielen der Studiengänge, bei der Konzeption von Modulen und Lehrveranstaltungen und entsprechend bei kompetenzorientierten Prüfungsformen**. Von der Ebene des gesamten Studiengangs bis zu den einzelnen Modulen, Lehrveranstaltungen und Prüfungen sollen sich die an der Weiterentwicklung des Studienangebots beteiligten Akteurinnen und Akteure mit Forschendem Lernen auseinandersetzen und Forschendes Lernen curricular verankern.

Die WWU möchte als weitere Maßnahme Studierende im Rahmen ihrer Möglichkeiten differenzierter **fördern und fordern** und somit der Diversität ihrer Studierendenschaft Rechnung tragen. Es werden **Förderformate für Begabte** eingeführt, um auch Studierende mit großem Potenzial in der Forschung stärker zu fördern, z.B. indem sie ihr Studium schneller abschließen können. Mit dem Internationalen Centrum für Begabungsforschung (ICBF), einer Kooperationseinrichtung der Universitäten Münster, Nijmegen und Osnabrück, wird das Thema Begabungsforschung und -förderung zugleich wissenschaftlich adressiert.

› Digitale Lehre

Im Sinne des Umgangs mit der Diversität ihrer Studierenden ist es für die WWU schon heute selbstverständlich, Studierende mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen sowie Studierende mit körperlichen Beeinträchtigungen entsprechend ihrer Bedarfe zu beraten. Sowohl durch die Bereitstellung von Plätzen in Kindertagesstätten für studierende Eltern als auch durch die Ermöglichung von Nachteilsausgleichen oder veränderten Prüfungsbedingungen versucht die WWU einen individuellen Studienverlauf bestmöglich zu unterstützen. Die Angebote werden an der WWU in der Laufzeit des Hochschulentwicklungsplans weiter ausgebaut, so z.B. durch das neu geschaffene Angebot des „Servicebüros für Studierende mit Beeinträchtigung“.

Im Rahmen ihrer Internationalisierungsstrategie bekennt sich die WWU zur Förderung der Internationalisierung von Lehre und Studium als wichtiges strategisches Ziel. Die WWU möchte ihrer Verantwortung gerecht werden, ihre Studierenden bereits ab dem Bachelorstudium dabei zu unterstützen, internationale Erfahrungen zu sammeln und Schlüsselkompetenzen zu erwerben. Die Realisierung von Auslandsaufenthalten wird durch die **strukturelle Öffnung der Lehrprogramme** (z.B. durch Mobilitätsfenster, Summer Schools oder Joint Programmes) erleichtert.

Zur Erhöhung sowohl der internationalen Sichtbarkeit als auch der Attraktivität der WWU für internationale Studierende, ist **ein Ausbau des insbesondere englischsprachigen Studienangebots** essentiell. Der Fokus liegt hierbei auf den **fachwissenschaftlichen Masterstudiengängen**. Gelebte Internationalität vor Ort soll darüber hinaus in der Lehre u.a. durch die Etablierung internationaler Studienprogramme, curriculare Einbindung internationaler Kontexte in Learning Outcomes sowie kultursensible Lehrpraxis gefördert werden. Die Fächer werden dazu aufgefordert, ihre Studienprogramme und Angebote entsprechend auszurichten und konkrete, für ihre Kontexte passende Angebote zu entwickeln und umzusetzen. Hierbei sollen auch solche Programme und Angebote identifiziert und entwickelt werden, die sich in die strategischen Ziele der WWU im Bereich der Forschung (z.B. im Bereich von Religion und Politik) einbinden lassen.

Die **Digitalisierung** prägt unsere Welt und wird dies in der Zukunft noch stärker tun. Die WWU sieht ihre gesellschaftliche Verantwortung als Ausbildungsstätte für künftige Fachkräfte darin, ihre Studierenden auf einen souveränen, kompetenten und reflektierten Umgang mit den neuen Technologien vorzubereiten.

Die WWU strebt in den kommenden Jahren an, den Einsatz digitaler Lehre als Ergänzungsangebot zu Präsenzveranstaltungen zu einem festen und flächendeckenden Bestandteil der Lehr- und Lernkultur auszubauen und inhaltlich, auch mit internationalen Kooperationspartnern, weiterzuentwickeln. Lehrangebote, die jederzeit und von jedem beliebigen Ort abgerufen werden können und damit individuelles Lernen ermöglichen, tragen dem unterschiedlichen Lern- und Studierverhalten der Studierendenschaft Rechnung; sie fördern insbesondere die bessere Vereinbarkeit zwischen Familie und Studium. Die Leitgedanken, dass sich Lehren und Lernen an der WWU am Ansatz des Forschenden Lernens sowie studienzentrierter und aktivierender Lehre orientieren, bleiben auch für die durch digitale Lehr- und Lernformen angeereicherte Lehre maßgeblich.

Bereits erfolgreich etablierte Services für digitale Lehrformate sollen in der Laufzeit des Hochschulentwicklungsplans weiterentwickelt und ausgebaut werden. Hierzu gehören u.a. die zentrale Lernplattform (learnweb), über die Lehrende ergänzend zu den Präsenzveranstaltungen mit ihren Studierenden kommunizieren und interagieren sowie ihnen individuelles Feedback geben können; auch der in der Ausbauphase befindliche Service für Vorlesungsaufzeichnungen zählt hierzu. Ebenfalls vereinzelt bereits im Einsatz sind elektronische Prüfungen, die insbesondere bei großen Veranstaltungen zu einer effizienteren Durchführung der Prüfungen beitragen können.

Die WWU setzt auf spezifische Unterstützungs- und Beratungsangebote, um die Reichweite der Nutzung dieser Dienste zu erhöhen. Zentrale Bedeutung soll dabei einer neuen Arbeitsstelle ZHLdigital zukommen, die am Zentrum für Hochschullehre (ZHL) verankert werden wird. Hier soll ein multidisziplinäres Team didaktische und technische Anforderungen gleichermaßen bearbeiten und die zentralen Aktivitäten der WWU im Bereich digitaler Lehre koordinieren. Ein zentrales Ziel ist es, sowohl die bestehenden Initiativen an der WWU zu erfassen und Best-Practice-Modelle innerhalb der Universität bekannt zu machen als auch zukünftige Entwicklungen im Bereich der digitalen Lehre frühzeitig zu erkennen und für die Lehre an der WWU nutzbar zu machen. Die Vernetzung mit den verschiedenen beteiligten Akteurinnen und Akteuren gehört hier ebenso zu den Kernaufgaben.

› Erweiterung der individuellen Lehrkompetenz

Die WWU misst der **Digitalisierung** hohes Innovationspotential gerade im Bereich der Lehre zu und möchte ihre Lehrenden anregen, die darin liegenden Möglichkeiten zu nutzen und selbst neue Lehrformate und -inhalte zu entwickeln. Bei vielen der durch die Digitalisierung entstehenden Nutzungsmöglichkeiten wird Neuland betreten, und nicht jede Lehrveranstaltung eignet sich gleichermaßen zur Umsetzung in ein digitales Format. Zudem sieht die WWU eine Hürde in dem häufig vergleichsweise hohen Erstaufwand, digitale Lehrkonzepte oder auch nur einzelne Lehrelemente zu entwickeln. Ergänzend zu den Beratungs- und Unterstützungsleistungen durch das ZHLdigital sollen daher notwendige rechtliche Rahmenbedingungen geschaffen und Anreize gesetzt werden, die Initiativen zur Entwicklung neuer, innovativer Lehrkonzepte fördern und das Engagement des Einzelnen im Bereich der Lehre anerkennen. Dies betrifft beispielsweise die Anpassung von Studienordnungen ebenso wie die Anrechnung des Lehraufwandes im Rahmen digitaler Lehre, erfordert aber auch einen Ausbau der Weiter- und Qualifizierungsangebote in diesem Themenfeld. Rechtliche Aspekte, insbesondere die kapazitären Anrechnung elektronischer Lehrformate, sollen in Abstimmung mit dem zuständigen Ministerium erarbeitet werden.

Die individuelle Stärkung der Lehrkompetenz im Hinblick auf eine studierendenzentrierte, aktivierende Lehre steht im Zentrum von hochschuldidaktischen Weiterqualifizierungsmöglichkeiten für Lehrende. Eine solche studierendenzentrierte Lehre bildet gleichzeitig die Grundvoraussetzung für die Vermittlung jeglicher Form Forschenden Lernens. Die Auseinandersetzung mit Forschendem Lernen als Lehrmethode unterstützt die Reflexion der eigenen Lehrrolle und thematisiert das Selbstverständnis als Forschende und Lehrende unter der Frage, wie die Tätigkeiten des Forschens und Lehrens stärker miteinander in Einklang gebracht werden können.

Die WWU möchte die Motivation und Bereitschaft der einzelnen Lehrenden fördern, sich mit Forschendem Lernen und dessen (praktischer) Umsetzung in der Hochschullehre auseinanderzusetzen. Die verschiedenen Akteurinnen und Akteure an der WWU mit Angeboten zur Weiterqualifizierung der Lehrenden, u.a. das Zentrum für Hochschullehre (ZHL) und das Zentrum für Lehrerbildung (ZfL), sollen zur oben beschriebenen Kultur des gemeinsamen Austauschs zum Forschenden Lernen beitragen. Das ZHL, das als zentrale wissenschaftliche Einrichtung zur Weiterqualifizierung von Lehrenden im Rahmen des Qualitätspakts Lehre etabliert wurde, wird z.B. **Vernetzung und Beratung** zu Forschendem Lernen ebenso wie **gesonderte Kursangebote** zur fachspezifischen Ausgestaltung, Umsetzung und Evaluation Forschenden Lernens anbieten. Die Kurse sollen sich an verschiedene Mitgliedergruppen und Akteurinnen und Akteure innerhalb der Lehrendenschaft wenden und dabei spezifische Fragestellungen und Bedarfe der Teilnehmer/innen berücksichtigen. Forschendes Lernen soll künftig stärker als bisher in die hochschuldidaktischen Qualifizierungsmaßnahmen integriert werden.

› Verbesserung der Studienbedingungen

Qualitativ hochwertige Lehre kann nur erfolgreich wirken, wenn auch gute Studienbedingungen vorliegen. Ein wesentliches Ziel der WWU muss es daher sein, diese Bedingungen kontinuierlich zu verbessern, somit Studienabbrüche weiter zu reduzieren und die Zahl der Studienabschlüsse in der Regelstudienzeit weiter zu steigern.

Die Mittel, welche die WWU im Rahmen des **Bund-Länder-Programms für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre (Qualitätspakt Lehre)** bis 2020 erhält, werden nachhaltig gezielt dafür eingesetzt, effektive Impulse für gute Lehre in die WWU einzubringen. Durch eine lehrorientierte Personalstruktur und eine bedarfsoptimierte Personalausstattung wurde eine Verbesserung sowohl der Betreuungsrelation als auch der Studienbedingungen erreicht. Mit der Verlängerung der Förderung des Zentrums für Hochschullehre wird die WWU die Chance nutzen, die angestoßene Entwicklung der Lehre weiter voranzutreiben, und dabei den Fokus auf Nachhaltigkeit und Planungssicherheit legen. Dieser Zielrichtung entsprechend wurde bereits zum jetzigen Zeitpunkt eine strukturelle Verankerung des ZHL über die Förderung aus dem Qualitätspakt Lehre hinaus vom Rektorat zugesagt.

Während der Laufzeit des Hochschulentwicklungsplans wird zu überprüfen sein, inwiefern die WWU mit weiter ausdifferenzierten Angeboten in der Studieneingangsphase auf die unterschiedlichen Bildungshintergründe der Studienanfänger/innen reagieren sollte.

Zusätzlich zur rein quantitativen Verbesserung der Personalausstattung im Bereich Lehre und der Entwicklung der Lehrqualität gilt es jedoch auch eine **Optimierung der infrastrukturellen Studienbedingungen** anzustreben, um die Studienqualität umfassend zu verbessern: Neben zusätzlichen Mitarbeiterstellen in den Fachbereichen, die in den Bereichen Studienorganisation, Beratung und Betreuung geschaffen wurden, wird die WWU in Kürze ein neues, integriertes **Campus Management System (CMS)** einführen. Bisher verwendet die WWU für alle Funktionalitäten im studentischen Lebenszyklus (z.B. Lehrveranstaltungsplanung, Prüfungsanmeldung, Noteneingaben, Bewerberzulassung oder Raumverwaltung) verschiedene Software-Programme. Für die Zukunft setzt die WWU mit der Einführung einer einheitlichen, integrierten Datenbank auf ein System, das die Universität und ihre Mitglieder optimal dabei unterstützt, Services für alle Nutzergruppen zur Verfügung zu stellen. Ziel ist ein Effizienz- und Effektivitätsgewinn sowie eine verbesserte Servicequalität. Auch andere Prozesse im Bereich des Studiums sollen – angelehnt an die Nutzungserwartung aller Akteurinnen und Akteure von Studium und Lehre – in digitaler bzw. interaktiver Form zur Verfügung gestellt werden.

Die WWU verfügt über ein differenziertes Unterstützungs- und Beratungsangebot für Studieninteressierte hin zu einer fundierten Studienentscheidung, für ihre Studierenden auf dem Weg zu einem erfolgreichen Studienabschluss sowie für ihre Absolventinnen und Absolventen zu einem erfolgreichen Start in das Berufsleben. Es ist ein Markenzeichen der WWU, in ihren zentralen Beratungseinrichtungen (Zentrale Studienberatung, Career Service) professionelle, personenzentrierte Beratung anzubieten, die ergebnisoffen, freiwillig und vertraulich ist. Die Zentrale Studienberatung fördert durch Fortbildungen in Beratung, kollegiale Fallberatung sowie weitere Veranstaltungsformate zugleich die Professionalisierung der Beratung der Studienfachberatenden. Ein Ergebnis dieser engen Kooperation ist der „Leitfaden Studienberatung – Handreichung für gute Studienfachberatung“. Es ist der WWU ein Anliegen, allen Studierenden in jeder Phase vor und während des Studiums sowie auf dem Weg in den Beruf exzellente Beratung anzubieten, welche die individuellen Herausforderungen der Studierenden in der jeweiligen Situation in den Blick nimmt. In Anbetracht einer zunehmend heterogeneren Studierendenschaft ist das Beratungs- und Unterstützungsangebot gegebenenfalls weiter auszubauen.

› Lehrerbildung stärken

Mit dem **Haus der Studierendenservices** wird die WWU Münster zudem alle zentralen Studierendenservices wie das Studierendensekretariat, die Zentrale Studienberatung, den Career Service und das International Office sowie das Internationale Zentrum „Die Brücke“ an einem zentralen und für Studierende gut erreichbaren Ort bündeln. Ziel ist eine räumliche Konzentration der zentralen Beratungsangebote und eine damit einhergehende deutliche Optimierung der Studierendenservices.

Die WWU ist bestrebt, die **internationale Sichtbarkeit und die Attraktivität für internationale Studierende** weiter zu verstärken. Um die **Supportstrukturen für internationale Studierende** bereits vor dem Studium zu verbessern, muss es ausländischen Studierenden ermöglicht werden, sich über die WWU zu informieren und ein gut nachvollziehbares Bewerbungs- und Zulassungsverfahren zu durchlaufen. Aus diesem Grund werden über die bereits erfolgte Übersetzung zentraler Seiten des Internetauftritts der WWU hinausgehend sukzessive alle Internetseiten der WWU auch in englischer Sprache verfügbar gemacht, um die internationale Sichtbarkeit der WWU und die Informationsmöglichkeiten für internationale Studierende, wie auch Promovierende und Wissenschaftler/innen, zu erhöhen. Des Weiteren werden die Prozesse für die Bewerbung und Zulassung internationaler Studierender an die steigenden Anforderungen angepasst und optimiert.

Die WWU Münster ist einer der größten Standorte für **Lehrerbildung** in Deutschland – mit Ausnahme des Lehramts an Förderschulen bildet die WWU für alle Lehrämter aus. Die WWU bietet mit 25 Unterrichtsfächern ein breites Fächerspektrum und vielfältige Möglichkeiten der Fächerkombination an, sodass nicht nur die großen, sondern auch kleinere Fächer wie Niederländisch oder Italienisch studiert werden können. Seit dem Wintersemester 2012/13 wird das Unterrichtsfach Islamische Religionslehre für alle vorhandenen Schulformen an der WWU angeboten.

Die WWU versteht sich seit Jahren erfolgreich als Unterstützerin und Vorreiterin im Prozess der Etablierung der islamischen Theologie in Deutschland. Seit 2004 werden an der WWU Lehrerinnen und Lehrer für den islamischen Religionsunterricht an öffentlichen Schulen in Deutschland ausgebildet. Als Folge einer Empfehlung des Wissenschaftsrats wurde im Oktober 2011 das Zentrum für Islamische Theologie (ZIT) als universitäre Einrichtung bekenntnisorientierter islamischer Theologie und islamischer Religionslehre an der WWU Münster gegründet. Damit ist das ZIT Münster die einzige islamisch-theologische akademische Institution im bevölkerungsreichsten Bundesland NRW und zugleich eine der größten derartigen Einrichtungen in Deutschland. Für die Zukunft ist geplant, das ZIT im Zusammenhang mit der Schaffung des „Campus der Religionen“ zur bundesweit ersten Islamisch-Theologischen Fakultät weiterzuentwickeln.

Die große Bedeutung der Lehrerbildung an der WWU spiegelt sich auch in den hohen Absolventenzahlen wider. Das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) bestätigt im bundesweiten Vergleich die ausgezeichnete Studienqualität an der WWU. Ein Index aus mehreren Einzelurteilen sowohl des CHE als auch der WWU-Absolventenbefragung zeigen allerdings Verbesserungsbedarf im Hinblick auf Theorie-Praxis-Bezüge und die praxisorientierte Wissensvermittlung auf.

› Qualitätssicherung und -entwicklung

Die im Rahmen der **Qualitätsoffensive Lehrerbildung (QLB)** akquirierten Mittel werden gezielt dafür verwendet, die verschiedenen Praxiselemente in der Lehrerbildung quantitativ zu erweitern, aber vor allem auch für eine Verbesserung der Qualität der Einbindung dieser Elemente in das Studium durch geeignete strukturelle Maßnahmen. Ziel ist die Stärkung des Berufsfeldbezugs der ersten Phase der Lehrerbildung. Der Fokus liegt bei der Qualitätsoffensive Lehrerbildung darauf, die angehenden Lehrkräfte auf einen professionellen Umgang mit einer zunehmend heterogener werdenden Schülerschaft von Beginn des Studiums an durch reflektierte Praxiserfahrungen vorzubereiten. Die WWU sieht in der QLB die Chance, dem Thema des konstruktiven Umgangs mit der Schülerheterogenität einen größeren Stellenwert zu geben.

Über die Maßnahmen der QLB sollen die Studierenden im Rahmen aller lehrerbildenden Studiengänge an der WWU auf einen konstruktiven und professionellen Umgang mit Diversität in all ihren Ausprägungen vorbereitet werden. Dabei wird Inklusion als Querschnittsthema sowohl in den einzelnen Phasen der Lehrerbildung als auch in den Elementen der Bildungswissenschaften, Fachdidaktiken und Fachwissenschaften begriffen.

Die Zusammenarbeit mit den Akteuren der Berufsvorbereitung und Berufseingangsphase (zweite und dritte Phase der Lehrerbildung) soll – auch im Zusammenhang der Fortbildung von Lehrerinnen und Lehrern – weiter ausgebaut werden.

Die WWU nutzt bereits seit mehreren Jahren verschiedene Befragungs- und Evaluationsinstrumente zur Qualitätssicherung sowie Qualitätsentwicklung wie die studentische Lehrveranstaltungs-kritik, Studierendenbefragungen im Zusammenhang mit Reakkreditierungsverfahren sowie flächendeckende Absolventenbefragungen. Die Ergebnisse aller genannten Evaluationsverfahren werden zur Verbesserung der Qualität der Lehre genutzt. Um auch Forschendes Lernen nachhaltig in den Studienangeboten zu verankern und fortzuentwickeln, sollen die Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung im Hinblick auf die Zielsetzungen Forschenden Lernens weiterentwickelt werden. Die Evaluationsinstrumente wie die studentische Veranstaltungskritik und weitere Studierendenbefragungen sollen entsprechend angepasst werden, um valide Aussagen zur Wirksamkeit der Umsetzung Forschenden Lernens zu ermöglichen. Auch Befragungen von Lehrenden dienen diesem Ziel.

Neben den bereits genannten Evaluationsverfahren sind im Rahmen aller Reakkreditierungsverfahren die kritische Überprüfung des Workloads der Studierenden sowie die Gewährleistung der Überschneidungsfreiheit ein wesentliches Prüfkriterium. Die Überlegungen der Studierbarkeit werden weiterhin bei allen Fragen der Studiengangsentwicklung berücksichtigt. Zudem soll für die Weiterentwicklung der Studiengänge auf Basis von ECTS-Daten ein Monitoring aufgebaut werden, das die Fachbereiche darin unterstützt, Hindernisse im allgemeinen Studienverlauf zu identifizieren.

Die **grundsätzliche Weiterentwicklung der bestehenden Qualitätssicherung hin zu einem Qualitätsmanagement** zielt langfristig darauf ab, **eine Zertifizierung als systemakkreditierte Hochschule** zu erhalten.

Der Dialog der verschiedenen, an der Lehre beteiligten Akteurinnen und Akteure in den Fachbereichen soll unter dieser Perspektive gefördert werden, z.B. in bestehenden Gremien wie den Studienbeiräten oder in „Lehrkonferenzen“ innerhalb der eigenen Fachbereiche, die auf datenbasierter Grundlage den Diskurs über fachbereichseigene und fachspezifische Ziele bei der Umsetzung von Forschendem Lernen führen.

Universitätsübergreifend unterstützt der Lehrbeirat als zentrales Gremium das Rektorat beratend bei allen grundsätzlichen Fragen zu Studium und Lehre.

wissen.leben.fö

rdern

wissen.leben.fördern

Hervorragende Leistungen in Forschung und Lehre erfordern ein effizientes und motiviertes Arbeiten(...), welches gleichzeitig die Arbeitsleistung des/der Einzelnen würdigt sowie Raum und Anreize für die persönliche und berufliche Entwicklung schafft.

Eine Organisation ist nur so gut wie die Köpfe, die ihr angehören. Die Ziele der WWU in exzellenter Forschung und Lehre können nur durch eine Personalpolitik erreicht werden, die sich an Nachhaltigkeit, Planbarkeit, Weiterentwicklung, individuellen Bedarfen und Transparenz orientiert. Diese Leitlinien mit Leben zu füllen, um Karrieremöglichkeiten in der Wissenschaft und im akademischen Hochschulmanagement zu verbessern, steht deshalb im Fokus des Hochschulentwicklungsplans. Mit der Einrichtung des **Prorektorats für strategische Personalentwicklung** wurde dieser Schwerpunkt auch strukturell verankert.

Personalentwicklung umfasst alle Bereiche des universitären Arbeitens und beinhaltet die Verbindung der Bedarfe und Ziele der WWU mit zielführenden Maßnahmen und Angeboten der Qualifizierung, Karriereentwicklung und Personalgewinnung. Grundlage der gesamten Personalentwicklung ist das kontinuierlich weiter zu entwickelnde **Personalentwicklungskonzept**. In diesem Konzept sind die an der WWU bestehenden Maßnahmen, Prozesse und Strukturen der Personalentwicklung zu bündeln, effizienter zu organisieren und bedarfsgerecht auszuweiten. Zudem integriert das Konzept die übergreifenden Aspekte Diversität, Gleichstellung und Internationalisierung, wobei die **Gleichstellung** hierbei bereits strukturell auf zentraler und dezentraler Ebene verankert ist.

Hervorragende Leistungen in Forschung und Lehre erfordern ein effizientes und motiviertes Arbeiten in einem mitunter hierarchisch strukturierten Umfeld, welches gleichzeitig die Arbeitsleistung des/der Einzelnen würdigt sowie Raum und Anreize für die persönliche und berufliche Entwicklung schafft. Entscheidende Voraussetzung hierfür ist eine offene, verbindliche und entgegenkommende **Führungskultur**.

› Personalentwicklungskonzept

Um das hohe Niveau der WWU in Forschung und Lehre halten und ausbauen zu können, ist eine an den universitären Bedarfen ausgerichtete **Personalgewinnung** unerlässlich. Dies bedeutet, dass für alle Bereiche hochqualifizierte Mitarbeiter/innen – insbesondere in Forschung und Lehre – gesucht werden, die den Wandel und die Exzellenz der WWU mitgestalten.

Einen zentralen Baustein der Personalentwicklung bildet die zielgruppenspezifische **Qualifizierung**. Wesentlich ist, die verschiedenen Tätigkeitsbereiche der an der WWU beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch gezielte Weiterbildung und Qualifizierung zu erweitern – in Abhängigkeit der jeweiligen Qualifikation und der konkreten Tätigkeit. Über Maßnahmen der Qualifizierung werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zudem in die Lage versetzt, neue Berufsfelder eigenständig zu erschließen.

Unter **Karriereentwicklung** werden Angebote und Maßnahmen der WWU an bzw. für die Mitarbeiter/innen zusammengefasst, um den individuellen Karriereweg zukunftsweisend gestalten zu können. Karrieremöglichkeiten werden dabei lebensphasen-, karrierephasen- und berufsfeldbezogen verstanden.

Die Personalentwicklung wird an der WWU von verschiedenen Akteurinnen und Akteuren auf unterschiedlichen Ebenen umgesetzt. Das Rektorat, Verwaltungseinheiten, verschiedene Servicestellen (z.B. Zentrum für Hochschullehre, Graduate Center) und Gremien (Rektoratskommission für wissenschaftlichen Nachwuchs) unterstützen die Führungskräfte im Bereich der Personalentwicklung mit verschiedenen Ansätzen. So bieten z.B. die zentralen Servicestellen vielfältige Instrumente und Maßnahmen für bestimmte Zielgruppen an, die über verschiedene Informationskanäle erreichbar, den potentiellen Adressatinnen und Adressaten derzeit aber noch nicht immer bekannt sind.

Die Schaffung guter Beschäftigungsbedingungen und die Zusammenführung aller Angebote in Form eines Gesamtüberblicks sowie eine effiziente Vernetzung der unterschiedlichen Akteurinnen und Akteure ist eine die gesamte Personalentwicklung betreffende Aufgabe der Hochschulentwicklungsplanung. Die bisherigen Maßnahmen, die für sich genommen erfolgreich umgesetzt werden, sind soweit wie möglich entlang der beruflichen und individuellen Lebensphasen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abzubilden. Insbesondere der Aspekt „Führung“ soll strukturell und inhaltlich stärker berücksichtigt werden.

Um die akademischen Karrieremöglichkeiten zu verbessern, müssen auch deren Rahmenbedingungen stärker in den Blick genommen werden. In der Personalentwicklung an der WWU werden deshalb die Querschnittsthemen Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Diversity, Gleichstellung, Gesundheitsmanagement und Internationalisierung übergreifend und ganzheitlich betrachtet. Sie sind Maßgabe für eine lebensphasenbezogene Personalentwicklung und werden auf allen Karrierestufen und in allen strategischen Überlegungen berücksichtigt.

Ein wichtiger Meilenstein ist das Erstellen eines – die Personalentwicklung ergänzenden – **Dauerstellenkonzeptes**, das deutlich macht, welchen zentralen und dezentralen Beschäftigtengruppen dauerhafte Aufgaben zugeordnet werden und ob diese, auch angesichts der Finanzierung, dauerhaft oder zeitlich befristet wahrzunehmen sind.

Diversität wird an der WWU durch eine internationale und weltoffene Ausrichtung, in der Berücksichtigung der Bedürfnisse von Menschen mit psychischen und physischen Beeinträchtigungen, der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie der religiösen Vielfalt gelebt. Die Anbindung des Themas der Diversität an das Prorektorat für strategische Personalentwicklung betont dessen hohe Relevanz für die WWU.

Diversitätsbezogene Maßnahmen sind fast immer strukturell verankert und dort, wo sie es noch nicht sind, wird mit Hilfe des Personalentwicklungskonzepts darauf hingewirkt, deren Nachhaltigkeit sicherzustellen. Eine neu gegründete Diversity-AG unter Leitung der Prorektorin für strategische Personalentwicklung nimmt sich dieser umfassenden Aufgabe an. Konkret befasst sich die AG damit, die verschiedenen Maßnahmen in einer übergreifenden Dachkonzeption (Diversity Policy) zusammenzufassen. Eine solche Konzeption mit größtmöglicher Beteiligung aller relevanten Akteurinnen und Akteure zu entwickeln, ist das Ziel, das sich die WWU für die Laufzeit des Hochschulentwicklungsplans gesetzt hat. Mit der Auszeichnung des TOTAL E-Quality Prädikats in 2017 hat die WWU die im Hochschulvertrag (mit dem Land NRW) vereinbarte Durchführung eines Diversity-Audits bereits erfolgreich umgesetzt.

Die Durchsetzung der Gleichstellung der Geschlechter findet entlang definierter Kriterien und Ziele auf allen Entscheidungsebenen und in Bezug auf alle Statusgruppen Berücksichtigung. Die WWU verfolgt das Ziel, bei der Wahrnehmung der Aufgaben auf tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern in allen Mitgliedergruppen hinzuwirken, strukturelle Benachteiligungen abzubauen und die vorhandenen Fähigkeiten und Begabungen gleichermaßen zu nutzen. Frauenförderung und Chancengleichheit ist an der WWU als ein wichtiges Kriterium der Hochschulentwicklung anerkannt. Die gewählte Gleichstellungskommission des Senats wirkt bei der Aufstellung, Umsetzung und Fortschreibung dieses zentralen Gleichstellungsplans mit.

Die WWU fördert die Gewinnung von internationalen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ebenso wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie eine aktive Willkommenskultur durch zielgruppenspezifische Angebote an Information, Beratung und Betreuung für alle internationalen Zielgruppen. Zentrale Einrichtungen wie das International Office, das Graduate Center und das Personaldezernat arbeiten hier eng mit den Fachbereichen zusammen.

In dem Bestreben, den Campus als Ort der interkulturellen Begegnung und aktiv gelebten Internationalisierungskultur zu stärken, fördert die WWU 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“ und „Erasmus+“.

Insgesamt ist die Personalentwicklung an der WWU umfassend aufgestellt. Es gibt viele verschiedene karrierebezogene Maßnahmen und Angebote. Ob diese alle Bedarfe umfänglich abdecken, wird für alle Zielgruppen kontinuierlich geprüft. Die dabei identifizierten Bedarfe werden mittels neu zu entwickelnder Maßnahmen abgedeckt.

› Führungskultur

Die WWU steht für eine offene, verbindliche und entgegenkommende Führungskultur und erwartet diese auch von ihren Führungskräften.

Als Querschnittsthema der Personalentwicklung wird der Aspekt der Personalführung besonders fokussiert. Die WWU vertritt die Auffassung, dass vor allem Führungskräfte verstärkt in den Blick genommen werden sollten, da sie die primären Adressatinnen und Adressaten von Personalentwicklung im Sinne der Erfassung von Qualifizierungsbedarfen, Karriereabsichten und insbesondere Karriereaussichten sind. Die WWU möchte Führungskräfte im Rahmen ihrer Verantwortlichkeiten differenzierter **fordern und fördern**.

Ein wichtiger Schritt ist die **Etablierung eines standardisierten Führungskräfte Trainings** z.B. mittels Workshops und/oder Individualbetreuung für Professorinnen und Professoren sowie weitere dezentrale Führungskräfte. Unter anderem durch Selbstreflexion wird hiermit mittel- bis langfristig angestrebt, ein gemeinsames und für alle Akteurinnen und Akteure verbindliches Führungsverständnis zu etablieren.

› Personalgewinnung und Personalbindung

Als wesentlicher Bereich identifiziert wird die strategische Personalgewinnung des akademischen, technischen und in der Verwaltung tätigen Personals. Auf Basis eines intern kontinuierlich zu analysierenden Personalbedarfs sollen sodann „die besten Köpfe“ an die WWU geholt werden können – und hier verbleiben.

Zentraler Aspekt der Personalgewinnung an Universitäten ist die Berufung von Professorinnen und Professoren. Hier steht die WWU für eine aktive Rekrutierung insbesondere auch unter Gleichstellungsgesichtspunkten, die – wie in der Berufungsordnung festgelegt – eine gezielte Ansprache potentieller Kandidatinnen und Kandidaten einbezieht. Die Begleitung der Berufungsverfahren ist eine wesentliche Aufgabe des Rektorats. Die WWU versteht die Tenure Track Option als einen wichtigen Karriereweg, der strukturell weiterentwickelt werden muss. Ziel ist es, den wissenschaftlichen Nachwuchs transparent zu fördern und Verlässlichkeit zu schaffen. Insbesondere zählen hierzu sowohl die Professionalisierung des Evaluationsprozesses als auch begleitende Förder- und Unterstützungsangebote.

Als aufbauende Maßnahme strebt die WWU in der Laufzeit des Hochschulentwicklungsplans die **Zertifizierung „Faire und transparente Berufungsverfahren“** des Deutschen Hochschulverbands an.

Um auch in Zukunft die passfähigsten Kandidatinnen und Kandidaten zu berufen, hält das Rektorat die Fachbereiche im Rahmen der **universitätsweiten Entwicklungsplanung** stets dazu an, die mit der Professur abzudeckenden Bedarfe und Entwicklungsabsichten in Forschung und Lehre zu analysieren und gegenüber der Hochschulleitung zu begründen. Ferner tritt das Rektorat ausdrücklich für eine fachübergreifende, garantierte Mindestausstattung der Professuren ein.

Während hier die Stärke der WWU zum Thema aktive Berufungsrekrutierung deutlich wird, ist gleichsam ersichtlich, dass der Bereich Rekrutierung und Bindung von akademischem Personal im Bereich Hochschulmanagement noch weiter ausgebaut werden muss. Dazu hat das Rektorat folgende Maßnahmen beschlossen:

Ihrem Selbstverständnis entsprechend möchte die WWU ihre Anziehungskraft auf ausgezeichnete **Nachwuchswissenschaftler/innen** national wie international weiter zielgerichtet verstärken, um diese „High Potentials“ an die WWU zu binden. Insbesondere die Programmlinien Emmy Noether und Heisenberg, die Sofja Kovalevskaja-Preise und das NRW-Rückkehrer-Programm stehen dabei im Vordergrund. Die WWU beabsichtigt für renommierte

› Qualifizierung

Programme eine eigenständige Anschlussfinanzierung zu gewährleisten. Stärker als bisher soll zudem eine Anschlussfinanzierung für Post-Doktorandinnen und Post-Doktoranden im Rahmen der strukturierten Graduierten-Programme standardmäßig eingeworben werden.

Um Erst- und Neuberufenen einen optimalen Start an der WWU zu ermöglichen, entwickelt die WWU ein umfassendes **Onboarding**, bestehend aus zentralen Maßnahmen wie dem Programm „Erfolgreich managen für Erst- und Neuberufene“, dem Dual Career Service und dezentralen Maßnahmen. Letztere sollen insbesondere Erstberufene bei der Anwerbung von Doktorandinnen und Doktoranden, der Teamfindung und dem Kennenlernen der strukturellen Abläufe an der WWU unterstützen.

Beschäftigte an Hochschulen stehen vor besonderen Herausforderungen, wenn sie Familie und Beruf miteinander vereinbaren wollen. Schulferien kollidieren häufig mit der Vorlesungszeit und Tagungen finden außerhalb der Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen statt. Die WWU unterstützt ihre Beschäftigten über das Servicebüro Familie. Dessen Ziel ist es, mit Hilfe von unterschiedlichen Maßnahmen die Rahmenbedingungen zu verbessern und zu einer gelingenden Vereinbarkeit von Familie und Beruf beizutragen. Dazu gehört auch die Vermittlung vereinbarkeitsrelevanter Informationen. Dieses Angebot gilt es weiterhin auszubauen.

Die zielführende und erfolgversprechende Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besteht aus mehreren Elementen. So basieren die Qualifizierungsangebote der WWU zum einen auf den zielorientierten Bedarfen der Universität und – weitergehend – auf den persönlichen wie inhaltlichen Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Insbesondere die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf akademischen Dauerstellen werden hierbei in den Blick genommen, um ihnen langfristige Entwicklungsperspektiven anbieten zu können. Es soll ferner dafür sensibilisiert werden, wer dieser Gruppe angehört und wie sich der Bereich der Dauerstelleninhaber/innen definiert. Als besondere Herausforderung wird deren Position zwischen Professorenschaft und Mittelbau sowie zwischen Forschung und Verwaltung gesehen.

Maßnahme des Hochschulentwicklungsplans ist, das **Qualifizierungsangebot** in den Bereichen akademische Selbstverwaltung, Hochschulmanagement und fachspezifischer Aufgaben bedarfsgerecht weiter auszubauen.

Insbesondere soll ein spezifisches Angebot für Dauerstelleninhaber/innen im wissenschaftlichen Mittelbau geschaffen werden, um diese weiterzuqualifizieren und die Zufriedenheit der der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu steigern. Der Aus- und Weiterbildungsbedarf, sowohl der Mitarbeiter/innen als auch der WWU, ist in diesem Bereich konkreter zu erfassen, vorhandene Angebote müssen aktiver kommuniziert werden. Bereits identifizierte Themen umfassen vor allem die Themenfelder (Arbeits-) Sicherheit, Tierschutz und Rechtsfragen.

Für Personal, welches schwerpunktmäßig in der Lehre tätig ist, werden die Qualifizierungsangebote weiter ausgebaut, mit dem mittelfristigen Ziel eine Fortbildung zum/zur Lehrmentor/in zu entwickeln. Zudem werden Anreize für Dauerstelleninhaber/innen geschaffen, die sich für die Entwicklung neuer oder innovativer Lehrkonzepte engagieren (wollen).

Beispiele für erfolgreiche Maßnahmen, die an der WWU bereits umgesetzt werden, sind „Frauen managen Hochschule“⁷, das WWU-interne Weiterbildungsprogramm oder auch die Leitlinien für regelmäßige Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche.

Die Angebote des Zentrums für Hochschullehre (ZHL) sind primär unabhängig von der individuellen Karriereentwicklung und darauf ausgelegt, die eigenen Tätigkeitsbereiche durch die Weiterentwicklung der Lehrkompetenz zu erweitern.

7 <https://www.uni-muenster.de/Gleichstellung/FmH.html>

› Karriereentwicklung

Karrieremöglichkeiten werden an der WWU in Abhängigkeit der jeweiligen Lebens- und Karrierephase und des Berufsfeldes der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstanden – zunächst unabhängig von der Mitgliedergruppe. In diesem Bereich hat die WWU bereits viele erfolgreiche Maßnahmen implementiert, zum Beispiel das Mentoring-Programm **Erstklassig!** oder das Weiterbildungsprogramm **Volltreffer. Erstklassig!** ist ein Stipendienprogramm mit 18-monatiger Laufzeit, das sich an herausragende Postdocs, Habilitandinnen, Habilitierte sowie Juniorprofessorinnen aller Fachbereiche der WWU richtet und diesen gezielte Unterstützung auf dem Weg zur Professur bietet.⁸ **Volltreffer** ist ein Angebot an alle weiblichen Beschäftigten der WWU, insbesondere an diejenigen aus Tätigkeitsbereichen in Technik und Verwaltung. Ziel der Weiterbildungsreihe, die 2017 zum elften Mal aufgelegt wird, ist es, aktiv und individuell die persönlichen und beruflichen Kompetenzen der Teilnehmerinnen zu stärken.⁹ Ebenfalls hält das Graduate Center Angebote für Promovierende und für Postdocs in Form von Workshops und Beratungsmöglichkeiten bereit. Dass eine Universität – von den Studierenden über Post-Doktoranden/innen und Habilitanden/innen bis hin zur Juniorprofessur – zum großen Teil ein wissenschaftlicher Qualifizierungsbetrieb und die Anzahl akademischer Dauerstellen im Vergleich zu zeitlich befristeten Stellen begrenzt ist, stellt die Karriereentwicklung im akademischen Bereich vor besondere Herausforderungen. Aufgabe wissenschaftlicher Führungskräfte ist deshalb auch, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglichst frühzeitig und qualifizierungsbegleitend – im Sinne einer ehrlichen Feedback-Kultur – eine kompetente Einschätzung zu deren Stand, Möglichkeiten und Aussichten der Entwicklung zu geben.

Eine erfolgreiche Karriereentwicklung muss sich dabei stets auch an der Einzelperson und deren Weiterentwicklungsbedarf orientieren. Diesen individuellen Bedarf mit den Bedürfnissen sowie Entwicklungsmöglichkeiten der WWU kontinuierlich abzugleichen, steht dabei im Fokus. Die Erhebung und Meldung von Personalentwicklungsbedarfen findet in unterschiedlich strukturiertem Ausmaß statt. Im Verwaltungsbereich zum Beispiel werden die Bedarfe auf allen Ebenen regelmäßig über Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch erfasst, in deren Rahmen auch die persönliche Weiterentwicklung diskutiert wird.

Im wissenschaftlichen Bereich bilden die Doktorandinnen und Doktoranden die größte Gruppe. Wenngleich diese Qualifizierungsstellen zum Großteil nur zeitlich befristet vergeben werden

können, versteht die WWU die Promotionsphase als ersten und wichtigen Schritt der wissenschaftlichen Karriere. Die Einhaltung grundsätzlicher Standards wie z.B. regelmäßiger Feedback-Gespräche wird über die Betreuungsvereinbarung geregelt.

Nebst der Individualpromotion fördert die WWU den wissenschaftlichen Nachwuchs in zahlreichen strukturierten Promotionsprogrammen und durch verschiedene zentrale Angebote, z.B. des Graduate Centres, die sich auch an Postdoktorandinnen und Postdoktoranden richten.¹⁰ Ziel ist, die Angebote an die **Postdoktorandinnen und Postdoktoranden** zielgruppengerecht und entsprechend der Bedarfe weiter auszubauen. Hierzu zählt auch die Kommunikation respektive das Aufzeigen alternativer Karrieremöglichkeiten außerhalb der Universität. Die zentralen Angebote werden ergänzt durch dezentrale Angebote, z.B. in den Fachbereichen.

Auch die Sonderforschungsbereiche, Exzellenzcluster, Graduate Schools und Graduiertenkollegs der Fachbereiche an der WWU setzen viele Maßnahmen der individuellen Karriereentwicklung um, wenngleich diese auf die dort beschäftigten bzw. assoziierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschränkt sind. Durch das zukünftige Zusammenführen genderbezogener Mittel können Synergieeffekte im Angebot gleichstellungsbezogener Maßnahmen geschaffen werden.

Der lebens- und berufsphasenbezogene **Abgleich der verschiedenen zentralen und dezentralen Angebote** mit dem Ziel, Synergien auszuloten, ist eine kontinuierliche Maßnahme des Hochschulentwicklungsplans. Zudem setzt sich die WWU dafür ein, fachbereichsübergreifende Mindeststandards zu entwickeln.

Stärker in den Fokus der Karriereentwicklung genommen werden die **Stipendiatinnen und Stipendiaten**. Um die verschiedenen Fragen und Anliegen dieser heterogenen Gruppe von der Nutzung der Qualifizierungsangebote der WWU bis hin zur Krankenversicherung zu informieren, wird eine zentrale Anlaufstelle eingerichtet.

.....
¹⁰ <https://www.uni-muenster.de/GraduateCentre/GraduateCentre/index.html>

.....
⁸ <https://www.uni-muenster.de/Gleichstellung/mentoring.html>

⁹ <https://www.uni-muenster.de/Gleichstellung/Volltreffer.html>

wissen.leben.ge

estalten

wissen.leben.gestalten

In den nächsten Jahren müssen wir es uns zum Ziel setzen, infrastrukturelle Maßnahmen zu fördern: Dies betrifft den Bereich der integrativen Informationstechnologie ebenso wie die immer größer werdenden baulichen und flächenstrategischen Herausforderungen der Universität. Maßgebliches Instrument ist hierbei die weitere Stärkung der dezentralen Planungs- und Entwicklungssteuerung.

Für die erfolgreiche Entwicklung der WWU Münster sind gute Unterstützungsstrukturen eine unabdingbare Voraussetzung. Hierzu gehören zum einen Prozess-, Organisations- und Governance-Strukturen, die verlässliche und transparente Mitwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten festlegen, um die Motivation und das Engagement aller Mitglieder zu fördern. Zum anderen gehören dazu Infrastrukturen, welche die Kompetenzen und Potentiale jedes Einzelnen, aber auch die von Arbeitseinheiten, sowohl in Forschung und Lehre als auch im administrativen Bereich, unterstützen.

Die **Digitalisierung** wird dabei als ein wesentlicher Schlüssel für die Weiterentwicklung der WWU gesehen, da sie beides umfasst: Den Aufbau und die Erweiterung von technischen und organisatorischen Infrastrukturen und die dadurch möglichen Prozessveränderungen mit dem Ziel einer Optimierung. Ebenso wichtig für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der WWU ist eine weit vorausschauende Bauplanung, weil Baumaßnahmen große Investitionsentscheidungen erfordern und langfristige Entwicklungen der Universität festlegen. Mit der **Hochschulstandortentwicklungsplanung** (HSEP) stellt sich die WWU dieser Aufgabe. Schließlich gilt es auch über angepasste **Governance**-Strukturen Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Entwicklungs- und Gestaltungsfähigkeit der WWU und ihrer Einrichtungen aufrechterhalten und fördern.

Die Schaffung und Absicherung guter struktureller Bedingungen erfordert Ressourcen – häufig hohe Investitionen –, die aus der laufenden Grundfinanzierung der WWU nicht zu decken sind. Somit werden Schwerpunktsetzungen entlang der strategischen Ziele notwendig werden, wenn es nicht gelingt, für die geplanten Investitionsmaßnahmen zusätzliche Mittel einzuwerben.

› Digitalisierung als Chance und Herausforderung

Die **Digitalisierung** durchdringt bereits heute nahezu alle universitären Bereiche. Ihr Potential gerade in den Kernbereichen Forschung und Lehre noch weiter auszuschöpfen, ist ein Entwicklungsziel der WWU in den kommenden Jahren. Hierzu soll an einer Verbesserung der digitalen Informationsinfrastrukturen sowie an der Weiterentwicklung digitaler Lehr- und Lernformate und Lehrinhalte – auch mit internationalen Kooperationspartnern – gearbeitet werden. Der Aufbau von Unterstützungs- und Beratungsstrukturen wird dabei als eine wichtige zentrale Aufgabe gesehen, um diese gewünschte Entwicklung zu befördern. Im administrativen Bereich schließlich wird das Potential der Digitalisierung insbesondere darin gesehen, Verwaltungsprozesse zu modernisieren und ressourceneffizienter zu gestalten.

Grundlegende Voraussetzung, die Entwicklungsziele im Bereich der Digitalisierung erreichen zu können, ist eine bedarfsgerechte kommunikations- und informationstechnische Infrastruktur. Gerade für eine räumlich über das Stadtgebiet verteilte Universität wie die WWU stellen sich dabei besondere Herausforderungen an den Aufbau und die Verteilung solcher Infrastrukturen. Zugleich bieten digitale Infrastrukturen aber auch besondere Chancen, die Nachteile der räumlichen Diffusion abzuschwächen und einen virtuellen Campus entstehen zu lassen, der Wege verkürzt und interdisziplinäres Arbeiten befördert. Für betriebliche Aspekte wie Familienfreundlichkeit oder Mobilität spielt eine flexible Nutzung von Arbeitsplatzsystemen sowohl vom Büro als auch von unterwegs aus eine zunehmend bedeutende Rolle, und auch im Werben um Studierende wird eine gute digitale Infrastruktur als gewichtiger Wettbewerbsvorteil gesehen.

Gleichzeitig sieht sich die WWU mit der immer umfassenderen Digitalisierung vor die Herausforderung gestellt, bei Ausfällen oder Angriffen von außen für den Schutz der Systeme zu sorgen. Das Thema IT-Sicherheit in der Organisationskultur zu verankern, ist dabei ein Aspekt der Sicherheitsarchitektur. Zudem wird der technologische Fortschritt die Erneuerungszyklen der digitalen Infrastrukturen zunehmend verkürzen, was bei einer nachhaltigen Digitalisierungsstrategie mit bedacht werden muss.

Aufbauend auf bereits heute zur Verfügung stehenden, leistungsfähigen Ressourcen für wissenschaftliches Rechnen und für datenintensive Anwendungen steht im Bereich der Forschung bei der Digitalisierung der Aufbau eines **nachhaltigen Forschungsdatenmanagements** in den kommenden Jahren im Vordergrund. Dieses soll alle an der WWU vertretenen Wissenschaftsdisziplinen berücksichtigen und für die in ihnen arbeitenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ein differenziertes Angebot

an Infrastruktur, Services und Beratung bereitstellen. Auf Basis erster Betriebserfahrungen laufen derzeit die Planungen zur Realisierung einer WWU-weiten Infrastruktur zur Erzeugung, Verarbeitung, Bereitstellung und Archivierung von Forschungsdaten, die die bereits bestehenden Einzelinitiativen an der WWU einbindet. Durch die Vernetzung von Funktionen des Forschungsdatenmanagements soll hierbei ein deutlicher Mehrwert für Forscherinnen und Forscher geschaffen werden. Damit die eScience-Infrastrukturen und -Services von den Forschenden optimal genutzt werden können, soll in den kommenden Monaten ein Kompetenz- und Servicezentrum für eScience an der Universitäts- und Landesbibliothek als zentrales Beratungsangebot eingerichtet werden, das sich zur Anlaufstelle für alle Fragen zum Forschungsdatenmanagement und zu Digital Humanities entwickeln soll. Über dieses Servicezentrum sollen bei Bedarf auch externe Forschungsinfrastrukturen im Bereich der Geistes- und Sozialwissenschaften eingebunden werden, um eine noch stärkere nationale und internationale Vernetzung zu erreichen.

Im Bereich der Services verfolgt die WWU ein Konzept, bei dem die digitalen Dienste auf die spezifischen Anforderungen verschiedener Nutzergruppen abgestimmt sind. Das zweischichtige System der Informationsverarbeitung an der WWU mit einem zentralen und mehreren dezentralen IT-Dienstleistern bietet hierfür die notwendigen strukturellen Voraussetzungen. Im Zuge neu entstehender Herausforderungen durch die Digitalisierung soll die Kooperation zwischen zentraler und fachaffiner, dezentraler IT-Betreuung weiterentwickelt und optimiert werden.

Im Bereich von Studium und Lehre sind hinsichtlich der infrastrukturellen Voraussetzungen in den vergangenen Jahren erhebliche Anstrengungen unternommen worden, die Übertragungs-, Präsentations- und Aufzeichnungstechnik in Hörsälen und Seminarräumen zeitgemäß auszubauen und erforderliche Server- und Speicherkapazitäten sowie bedarfsgerechte Internetzugangsmöglichkeiten bereitzustellen. Die WWU beabsichtigt grundsätzlich einen weiteren bedarfs- und nutzerorientierten Ausbau, zumindest aber die Fortschreibung des erreichten Niveaus. Mit diesen Maßnahmen sollen insbesondere Zugangshindernisse beseitigt werden, da Lehrangebote, die jederzeit und von jedem beliebigen Ort abgerufen werden können, individuelles Lernen ermöglichen und damit der zunehmenden Diversität der Studierendenschaft Rechnung tragen und zugleich die Inklusion fördern.

Neben den technischen Voraussetzungen gilt das Augenmerk in den kommenden Jahren besonders der Weiterentwicklung bereits etablierter Services für digitale Lehrformate wie die zentrale Lernplattform (learnweb) oder der sich in der Ausbauphase befindliche Service für Vorlesungsaufzeichnungen. Die Nutzung und Reichweite dieser Dienste soll erhöht werden. Um dies zu erreichen, setzt die WWU auf die Entwicklung spezifischer Unterstützungs- und Beratungsangebote insbesondere für die Lehrenden. So sollen die Qualifizierungsangebote zum Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien durch das Zentrum für Hochschullehre (ZHL) ausgebaut werden. Für die Koordination der zentralen Aktivitäten der WWU im Bereich digitaler Lehre wird am ZHL eine neue Arbeitsstelle eingerichtet. In der Arbeitsstelle ZHLdigital soll ein multidisziplinäres Team zusammenarbeiten, das gleichermaßen didaktische und technische Anforderungen bearbeiten kann.

Für den administrativen Bereich war die im Jahr 2014 erfolgte Einführung eines integrierten Enterprise-Resource-Planning-Systems (ERP-System) insbesondere im Bereich des Beschaffungs- und Finanzwesens und der Personalbewirtschaftung für die WWU ein wichtiger erster Schritt zur Schaffung durchgängig digitaler Prozesse. Durchlaufzeiten konnten durch die Einführung digitaler Workflows inzwischen deutlich verkürzt werden, was zu einem verbesserten Service für alle Mitarbeiter/innen führt. Weitere Verwaltungsprozesse sind identifiziert worden, die nun ebenso technisch unterstützt umgesetzt werden sollen, um Medienbrüche und Redundanzen abzubauen oder bei neuen Prozessen zu vermeiden. Insbesondere für die zunehmend an Bedeutung gewinnenden Ressourcenplanungsprozesse werden in den kommenden Jahren Weiterentwicklungen an diesem Informationssystem als notwendig angesehen und daher mit Priorität verfolgt. Hierzu ist auch die seit März 2017 laufende Einführung eines neuen Campus Management Systems zu zählen, die innerhalb der Laufzeit des Hochschulentwicklungsplans abgeschlossen sein soll. Im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung sollen damit Prozessoptimierungen erreicht und gleichzeitig neue, zeitgemäße Serviceangebote für Studierende entwickelt werden.

Darüber hinaus sollen mit der Digitalisierung in den kommenden Jahren Nachhaltigkeitsaspekte noch stärkere Berücksichtigung finden. So soll daran gearbeitet werden, die Verwendung von Papier drastisch zurückzufahren, um langfristig das „papierarme Büro“ zu verwirklichen. Angestrebt werden beispielsweise die Etablierung eines elektronischen Rechnungsworkflows ebenso wie die Einführung elektronischer Personal- und Drittmittelakten.

Zur Dokumentation von Forschungsaktivitäten ist in den vergangenen Jahren an der WWU das Forschungsinformationssystem (CRIS@WWU) aufgebaut worden, das als Datenbank disziplinenübergreifend gezielt nach gemeinsamen Fragestellungen und Forschungsinteressen einzelner Wissenschaftler/innen durchsucht werden kann. Für die von der WWU angestrebte große Interdisziplinarität, bei der nicht nur Forscherinnen und Forscher benachbarter Disziplinen, sondern auch verschiedener Wissenschaftsbereiche zusammenarbeiten sollen, stellt diese Forschungsdatenbank ein wichtiges Instrument dar.

Da alle Hochschulen Strategien entwickeln müssen, wie sie die Digitalisierung nutzen, bieten sich in vielen Bereichen von Lehre und Forschung sowie beim Aufbau von Infrastrukturen Möglichkeiten an, mit anderen Hochschulen gemeinsame Lösungen etwa bei der Beschaffung oder dem Betrieb von IT-Plattformen zu suchen. Die WWU Münster wirkt mit an der Identifizierung solcher Möglichkeiten. So war die WWU führend beteiligt an der Verwirklichung des ausschließlich für Studierende und Beschäftigte der Hochschulen bereitgestellten Cloud-Speicherdienstes sciebo. Unter den Bedingungen von Ressourcenknappheit ist die Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen wichtiger Bestandteil einer nachhaltigen Digitalisierungsstrategie.

› Hochschulstandortentwicklungsplanung als Instrument der strategischen Entwicklung

Neubauprojekte, Sanierungen zentraler Universitätsgebäude sowie die Entwicklung und Erschließung neuer, campusartiger Areale gehören in den kommenden Jahren zu den Aufgaben und Zielen der WWU Münster. Mit dem Hochschulbaumodernisierungsprogramm (HMoP) konnten in den vergangenen Jahren schon ein knappes Dutzend großer Sanierungs- und Ersatzbaumaßnahmen umgesetzt werden. Darüber hinaus hat die WWU aus eigenen Mitteln eine Reihe notwendiger Sanierungen veranlasst. Angesichts der Gesamtzahl von rund 240 Lehr-, Forschungs- und Verwaltungsgebäuden der WWU, die über das gesamte Stadtgebiet verteilt sind, ist damit aber erst ein Anfang gemacht worden. Zahlreiche, in die Jahre gekommene Gebäude, die den Anforderungen zeitgemäßer Forschung und Lehre gerade im naturwissenschaftlichen Bereich nicht mehr gerecht werden, müssen saniert und modernisiert werden.

Neben dem Bestandserhalt besteht die besondere Herausforderung für eine strategische bauliche Entwicklungsplanung darin, Neubauprojekte und Flächenarrondierungen voranzutreiben, um Gestaltungsspielräume für die Weiterentwicklung und Restrukturierung der WWU insgesamt zu schaffen. Dabei erfordern großvolumige Bauprojekte häufig erhebliche Investitionen aus eigenen Mitteln und binden die Universität langfristig auch hinsichtlich ihrer Schwerpunktsetzungen, je spezifischer die Anforderungen beispielsweise für wissenschaftliche Großgeräte sind. Zugleich müssen diese weit vorausschauenden Planungen abgestimmt werden mit der städtebaulichen Gesamtentwicklung und den bestehenden städtebaulichen Voraussetzungen. Mit der Hochschulstandortentwicklungsplanung (HSEP) geht die WWU Münster diese große Aufgabe systematisch an.

Die Hochschulleitung hat sich dazu entschlossen, unter Beteiligung der Fachbereiche in den Jahren 2016/2017 eine Gesamtanalyse zum Bauzustand der Universitätsgebäude erstellen sowie die aktuellen wie prognostizierten Raumbedarfe mit einem Planungshorizont bis zum Jahr 2025 erheben zu lassen. Hieraus wird in Abstimmung mit dem BLB Münster als Eigentümer der Gebäude (und der FH Münster) eine Hochschulstandortentwicklungsplanung der WWU Münster erarbeitet.

Im Rahmen der HSEP entsteht ein Masterplan für einen Zeitraum von 10 bis 15 Jahren, in dem für alle wesentlichen Bauten der WWU Sanierungs- und Ersatzneubaumaßnahmen festgehalten sind. Dieser Masterplan soll dazu dienen, mit dem Wissenschaftsministerium Prioritätensetzungen bei Neubau- und Sanierungsvorhaben abzustimmen, um frühzeitig mit den notwendigen Planungen starten zu können. Erreicht werden soll dabei

eine Flächenallokation, die möglichst optimale Bedingungen für Forschung und Lehre gewährleistet.

Für die kommenden Jahre sind an der WWU Münster mehrere große Baumaßnahmen geplant oder befinden sich bereits in der Realisierungsphase, die Ausdruck der Strukturbildung und strategischen Schwerpunktsetzung sind:

Mit dem **Center For Soft Nanoscience (SoN)** und dem **Multiscale Imaging Centre (MIC)** werden in den beiden kommenden Jahren zwei vom Wissenschaftsrat bewilligte Forschungsbauten fertiggestellt, welche die Verbundbereiche Nanowissenschaften sowie Zelldynamik und Bildgebung auch in ihrer nationalen und internationalen Sichtbarkeit nochmals deutlich stärken werden. An den Schnittstellen von naturwissenschaftlicher und medizinischer Forschung werden Physiker/innen, Chemiker/innen, Pharmazeut/innen, Biolog/innen, Mathematiker/innen, Informatiker/innen und Mediziner/innen diese exzellenten Forschungsinfrastrukturen nutzen, die unter starker Einbindung der beteiligten Fachbereiche als zentrale wissenschaftliche Einrichtungen organisiert werden. Beide Forschungsbauten werden auf dem naturwissenschaftlichen Zentrum der WWU errichtet, in unmittelbarer Nachbarschaft zum Max-Planck-Institut für molekulare Biomedizin und dem Center for NanoTechnology sowie in räumlicher Nähe zu den beteiligten Disziplinen.

Unter der Bezeichnung **„Campus der Religionen“** soll bis 2022 eine Baumaßnahme umgesetzt werden, welche die evangelische, katholische und islamische Theologie in einem zentralen Gebäudekomplex vereint. Weitere, nicht bekenntnisgebundene religionswissenschaftliche Centren sollen das inhaltliche Konzept des Campus abrunden. Der Campus der Religionen wird Studien- und Forschungsort für ca. 1.500 Studierende und 200 Wissenschaftler/innen werden sowie die neu zu gründende Islamisch-Theologische Fakultät aufnehmen. Die auf dem Campus entstehende Bibliothek soll Platz für etwa 600.000 Bücher bieten. Ziel der Baumaßnahme ist es, mehrere religionswissenschaftliche Fächer an einem Standort zu konzentrieren, um einerseits durch die Herstellung räumlicher Nähe interdisziplinäre Kooperationen noch weiter zu befördern und um andererseits die Bedeutung dieser Fächer in und für Münster auch nach außen hin sichtbar zu machen. Auch die strukturbildende Wirkung des Exzellenzclusters „Religion und Politik“ kommt mit dem geplanten Neubau zum Ausdruck. Strukturell ermöglicht die Maßnahme die Beseitigung einer großen räumlichen Hypothek im Bereich der Geisteswissenschaften: Die Überbelegung in der Innenstadt könnte durch die Verlagerung von Teilbereichen zum neuen Cam-

› Entwicklungs- und Gestaltungsfähigkeit durch Governance sichern

pus der Religionen und durch die darauffolgende Neuordnung dreier Fachbereiche beseitigt werden. Durch die räumliche Zusammenführung alter und neuer institutioneller Strukturen stärkt die WWU aber nicht nur die interdisziplinären Kooperationen, sondern sie fördert auch interreligiöse Diskurse und setzt damit ein eindrucksvolles Beispiel für religiöse Pluralität.

Als ein Schwachpunkt bei der Weiterentwicklung der WWU hin zu mehr internationaler Sichtbarkeit ist das Fehlen einer adäquaten baulichen Infrastruktur identifiziert worden, welche die Durchführung großer internationaler Tagungen und Konferenzen mit bis zu 1.500 Teilnehmerinnen und Teilnehmern erlaubt. Die lokalen Messehallen sind dafür ungeeignet, v.a. weil dort kleinere Sitzungssäle neben den großen Messehallen fehlen. Die Idee zur Errichtung eines eigenen **Tagungs- und Konferenzzentrums** an der WWU wird dabei verbunden mit den Überlegungen und Planungen für einen **Musikcampus**, auf dem die Interessen der Universität in der künstlerischen und musikpädagogischen Ausbildung mit den Erfordernissen der städtischen Musikschule und den Anforderungen des professionellen Musizierens seitens des Sinfonieorchesters in einer sich gegenseitig ergänzenden Gesamtplanung zusammengeführt werden könnten. Am Ende kann ein gemeinsam genutzter Musikcampus mit Konzertsälen und angeschlossenen Tagungs- und Kongresstrakt entstehen. Das Projekt befindet sich noch in der Prüfphase, der Beginn einer möglichen Umsetzung wird in der Laufzeit des Hochschulentwicklungsplans angestrebt. Die WWU erhofft sich davon Synergien im Rahmen ihrer strategischen Flächenentwicklung und will damit ihre Offenheit für ein Engagement bei der städtischen Entwicklungsplanung zum Ausdruck bringen, so dass Wissenschaft und Kultur gleichermaßen davon profitieren. Auch im Bereich der Medizin sind bereits langfristige Überlegungen zur Gebäude- und Flächenentwicklung angestellt worden, die in den Standortplanungen des Universitätsklinikums ihren Niederschlag gefunden haben.

Mit der Hochschulfreiheit haben die Hochschulen in NRW die Möglichkeit erhalten, im Rahmen der gesetzlich vorgegebenen Aufgaben ihre organisatorische wie fachliche Entwicklung weitgehend eigenverantwortlich zu gestalten. Die WWU Münster hat seit der Verselbstständigung ihre internen Organisations- und Governance-Strukturen sukzessive angepasst, um dieser Eigenverantwortung im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung gerecht zu werden. Dabei handelt es sich um einen kontinuierlichen Prozess, mit dem die WWU unter sich fortlaufend ändernden politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Herausforderungen ihre Zukunftsfähigkeit sichert.

Getragen wird dieser Prozess von der Überzeugung, dass intrinsische Motivation und Engagement aller Mitglieder der WWU als Grundbedingungen einer positiven Entwicklung durch ein Angebot an Mitwirkungsmöglichkeiten am stärksten befördert werden kann. Von diesen Möglichkeiten Gebrauch zu machen, bedeutet für jeden Einzelnen, Eigenverantwortung für die Mitgestaltung der WWU zu übernehmen, zur Erreichung der strategischen Ziele und zur Aufgabenerfüllung bestmöglich beizutragen. Mit dem Governance-Ansatz der WWU soll hierfür ein geeigneter interner Rahmen gesetzt werden, der die Zuständigkeiten und das Ineinandergreifen der verschiedenen Ebenen in einer so komplexen Organisation wie der WWU regelt. Der Ansatz beruht auf den Prinzipien der **dezentralen Planungsverantwortung**, der **Schaffung von Planungssicherheit** sowie der **Transparenz und Bewertung von Informationen**.

Charakteristisch für die Governance der WWU als Volluniversität mit ihrer großen Zahl an unterschiedlichen Fächern und Fächerkulturen ist ihre subsidiäre Struktur. Es gilt, die Planungsverantwortung dort zu verorten, wo sie bestmöglich im Sinne der Universität an- und wahrgenommen werden kann. Folglich liegen weite Teile der Planungs-, Ressourcen- und Ergebnisverantwortung in der Hand der Fachbereiche, denen eine hohe Autonomie eingeräumt wird. Im Wechsel- und Zusammenspiel mit den zentralen Gremien der WWU werden für die Fachbereiche, Lehr- und Forschungseinheiten Planungsrahmen abgesteckt, Anreize für die Zielverfolgung entwickelt sowie anhand von sachgerechten und nachprüfbaren Indikatoren Grade der jeweiligen Zielerreichung nachverfolgt.

Die Schaffung von Planungssicherheit für die Fachbereiche u.a. durch die rektoratsseitige Übernahme von Ausfallbürgschaften ist vor allem in Zeiten befristeter Sonderprogramme des Bundes und des Landes eine wichtige Voraussetzung für Innovation und Weiterentwicklung von Forschung und Lehre. Planungssicherheit ermöglicht es den Verantwortlichen und verpflichtet sie zugleich auch, über kurzfristige Maßnahmen und Ideen hinaus zu denken.

Transparente und bewertbare Informationen schließlich sollen dazu beitragen, dass die WWU auf allen Ebenen Richtung und Geschwindigkeit ihrer Entwicklung beurteilen kann. Gerade mit Blick auf den zunehmenden Wettbewerb im Wissenschaftssystem ist es notwendig, dass Stärken und Schwächen – auch im Vergleich mit anderen Universitäten – regelmäßig identifiziert werden. Hierfür spielen Kennzahlen eine wichtige Rolle, da sie zentralen wie dezentralen Akteurinnen und Akteuren der WWU eine Bewertungsgrundlage für Bedarfe und Knappheiten liefern. Um sie für Entscheidungen heranzuziehen, ist ein gemeinsames Grundverständnis über relevante Kennzahlen grundlegend.

Basierend auf diesen Prinzipien setzt sich die WWU zur Aufgabe, ihre Instrumente erfolgreicher Governance in den drei Säulen Entwicklungsplanung, Ressourcensteuerung und Qualitätssicherung/Evaluation im Hinblick auf ihre strategischen Ziele weiterzuentwickeln.

Mit der ersten Säule soll sichergestellt werden, dass es eine auf allen Ebenen abgestimmte Entwicklungsplanung gibt, mit der eine gesamtuniversitäre Entwicklungskongruenz erreicht werden kann. Eine wesentliche Rolle spielen dabei die **Entwicklungspläne** der Fachbereiche, in denen die Fachbereiche ihre vorrangigen Entwicklungsziele in mittelfristiger Perspektive (d.h. für einen Zeitraum von 3 bis 5 Jahren) sowie ihre strategische Ausrichtung in langfristiger Hinsicht (> 5 Jahre) darlegen. Auf Basis dieser Selbstberichte werden regelmäßig Entwicklungsgespräche geführt, die der weiteren Abstimmung der Entwicklungsziele zwischen dezentraler Einheit und Rektorat dienen. Entwicklungsziele, die in besonderem Maße die strategischen Ziele der Universität als Ganzes unterstützen und/oder absehbar zur Ausschöpfung vorhandener Potentiale führen, werden in einer Entwicklungsvereinbarung gesondert festgehalten und der Grad ihrer Erreichung in den Entwicklungsgesprächen jeweils dargestellt.

Die Entwicklungsplanung ist unmittelbar verbunden mit der Ressourcenplanung und -steuerung, insbesondere bezogen auf die Ressourcen Personal, Finanzen und Flächen. In der zweiten Säule sind die internen Ressourcenverteilungsmodelle der WWU daher so weiter zu entwickeln, dass sie der Verfolgung und Erreichung der gesamtuniversitären Entwicklungsziele dienen. Als Mechanismus haben sich u.a. wettbewerbliche Anreize bewährt, bei denen zur Bemessung von Budgets neben bisherigen Erfolgen und Leistungen der Fachbereiche und Fächer insbesondere auch Nachfrage- und qualitative Indikatoren berücksichtigt worden sind.

Mit der dritten Säule schließlich soll die Kohärenz zwischen Hochschulentwicklungsplanung und Ressourceneinsatz geprüft werden. Evaluationen als Bewertungsinstrument spielen in verschiedenen Zusammenhängen an der WWU eine Rolle, beispielsweise bei der Bewertung von Lehrveranstaltungen durch Studierende. Es sind in der Vergangenheit aber auch Verfahren entwickelt worden und zum Einsatz gekommen, die für eine Gesamtbeurteilung von Entwicklungen in einzelnen Fächern genutzt worden sind. Die qualitätssichernde Funktion solcher umfassenden Evaluationen soll weiter ausgebaut werden.

wissen.leben.ko

ommunizieren

wissen.leben.kommunizieren

Als Volluniversität produziert die WWU Wissen, welches für viele verschiedene Gesellschaftsbereiche einen Mehrwert darstellt. Dieses Wissen adressatengerecht und verständlich auf verschiedenen Wegen in Wirtschaft und Gesellschaft zu tragen, ist ein zentrales Ziel dieses Hochschulentwicklungsplans.

Das Schaffen von Wissen und dessen Transfer in die Gesellschaft ist ein wichtiger Teil des öffentlichen Kulturguts und deshalb zentrales Ziel der WWU. Die WWU trägt der zunehmenden Bedeutung dieses Bereichs durch die Denomination eines Prorektorats für Internationales und Transfer Rechnung.

Forschung und Lehre sind für die WWU kein Selbstzweck. Sie versteht sich als Motor des gesellschaftlichen Fortschritts. Das beinhaltet, all jene in die Wissenschaft einzubeziehen, für die sie gemacht ist: die Zivilgesellschaft.

Dieser Verantwortung möchte die WWU in allen Gesellschaftsbereichen gerecht werden. Daher hat sie sich im Rahmen dieses Hochschulentwicklungsplans das Ziel gesetzt, ihre Transferaktivitäten weiter zu entwickeln. Dem liegt ein **Transferverständnis** zugrunde, das über die rein ökonomische Verwertung von Wissen hinausgeht und insbesondere den Aspekt der gesellschaftlichen Verantwortung in den Fokus nimmt. Neben den Wissensinhalten liegt ein besonderes Augenmerk darauf, die gesellschaftlich-kulturelle Relevanz der Methoden der Wissensakquise sowie der Bewertung von Daten und Fakten zu vermitteln. Gegenwärtig treten, auch digital getrieben, eine Vielzahl miteinander konkurrierender Meinungen und Konzeptionen wie „alternative Fakten“ oder das „Postfaktische“ vermehrt auf. Angesichts dieser Entwicklung ist es eine zentrale Aufgabe der Universitäten, für ein gemeinsames Verständnis von Wissen und Wahrheit einzutreten sowie die Fähigkeit zur rationalen Urteilsbildung und Diskussion als Voraussetzung für eine moderne und plurale Gesellschaft zu fördern und einzufordern.

Als Volluniversität produziert die WWU Wissen, welches für viele verschiedene Gesellschaftsbereiche einen Mehrwert darstellt. Dieses Wissen adressatengerecht und verständlich auf verschiedenen Wegen in Wirtschaft und Gesellschaft zu tragen, ist ein zentrales Ziel dieses Hochschulentwicklungsplans – auch um die Wirkung der **WWU Münster für und in die Region** und darüber hinaus zu verdeutlichen.

› Wissenstransfer in die Region und darüber hinaus

Die Transferaktivitäten der WWU kontinuierlich begleiten wird die sich gegenwärtig vollziehende funktionale Ausdifferenzierung des Wissenstransfers in die Bereiche **Wissenschaftskommunikation** im engeren Sinne und die klassische Form der Kommunikation wissenschaftlichen Geschehens durch zentrale **Presse- und Öffentlichkeitsarbeit**. Eine übergeordnete Aufgabe der strategischen Organisation des Transfers wird deshalb sein, diese sich faktisch vollziehende Ausdifferenzierung konzeptionell zu begleiten, die funktionalen Unterschiede sinnvoll zu gestalten und effiziente Strukturen zu schaffen sowie Synergien durch interne Kooperation zu erzeugen und zu nutzen.

Dazu ist eine Bestandaufnahme der verschiedenen Transferaktivitäten der WWU vorzunehmen und letztere an dem neuen Transferverständnis der WWU auszurichten. Eine mit dieser Ausrichtung eng zusammenhängende Maßnahme besteht darin, das Konzept des **Transferpreises** der WWU entsprechend weiterzuentwickeln und die Preisvergabe in geeigneter Form anzupassen. Diese Maßnahme wird in die umfassende Weiterentwicklung der generellen Transferstrategie der WWU integriert; damit können die erforderlichen konzeptionellen Aufgaben sowie die strategische Profilierung und Koordination der vielfältigen Transferaktivitäten aufeinander abgestimmt werden.

Seit ihrer Gründung im Jahr 1780 ist die WWU ein wesentlicher Bestandteil Münsters. Sie ist mit über 44.000 Studierenden die größte Bildungseinrichtung und mit etwa 6.850 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Wissenschaft, Technik, Klinik und Verwaltung eine der größten Arbeitgeberinnen in der Region. Das Wirken in die Stadt – und umgekehrt – die Beziehungen der Einwohner/innen und Region zur Universität pflegt die WWU; sie wird diese in Zukunft weiter ausbauen.

Beispiel für den aktiven Austausch zwischen Universität und Region ist die Expedition Münsterland. Diese versteht sich als Brücke zwischen Wissenschaft und Gesellschaft. In die eine Richtung wird das Wissen aus der WWU in die Bevölkerung, die Unternehmen und die Kommunen vermittelt, in der anderen Richtung wird der Austauschprozess mit der Region in die Universität hinein getreu dem Motto: Die Region nutzen und ihr nützen! angeregt. Dabei werden Bürgerinnen und Bürger aktiv in die wissenschaftlichen Veranstaltungen einbezogen, ganz im Sinne von Bürgerwissenschaften: Citizen Science.

Gemeinsam mit der Fachhochschule und der Stadt Münster arbeitet die WWU seit mehreren Jahren in der **Allianz für Wissenschaft** zusammen. Ziel dieser strategischen Allianz ist es, Münster als führenden Wissenschafts-, Forschungs- und Entwicklungsstandort zu produzieren. Zudem gilt es auch, den wissenschaftlichen Dialog mit den Bürgerinnen und Bürgern auszubauen sowie Wissenschaft und Forschung praxisnah zu vermitteln.

Als **Schaufenster der Wissenschaft** betreibt die WWU neben dem Botanischen Garten drei weitere Museen – das Archäologische Museum, das Bibel- und das Geomuseum. Das Archäologische Museum der WWU – bestehend seit 1884 – bietet mit seiner umfangreichen Sammlung allen Interessierten spannende Einblicke in Kunst und Kunsthandwerk antiker Kulturen des Mittelmeerraumes und des Vorderen Orients. Sämtliche Sammlungsbestände sind in die Lehre und Forschung der WWU Münster eingebunden, stehen aber auch der Öffentlichkeit sowie den Schulen zur Verfügung. Darüber hinaus werden Führungen und Vorträge unterschiedlicher Themenstellung, museumspädagogische Aktionen und Ausstellungen angeboten. In weltweit einzigartiger Tiefe und Breite erzählt das Bibelmuseum die Geschichte der Bibel – von ihren handschriftlichen Anfängen bis heute. Das Geomuseum ist buchstäblich ein echtes Mammuterlebnis. Auf über 1.300 m² Ausstellungsfläche sind dort über 1.500 originale Exponate ausgestellt, die einen Zeitraum von 13,8 Milliarden Jahren abdecken.

Im Sinne des lebenslangen Lernens hält die WWU Wissens- und Weiterbildungsangebote für alle Altersgruppen bereit: Kindern und Jugendlichen bietet die WWU ein bundesweit einzigartiges Programm. Von der Kinder-Uni bis zum Schnupperstudium, über Workshops, Seminare und das Experimentieren **in außerschulischen Lernorten** wie dem MExLab Physik werden alle Altersklassen angesprochen. Die WWU Münster möchte möglichst frühzeitig Interesse und Neugier für wissenschaftliche Phänomene wecken sowie Begeisterung für Wissenschaft und Forschung in allen Fächern entfachen. **Q.UNI** stellt alle Veranstaltungen und Angebote der WWU Münster für Kinder und Jugendliche übersichtlich zusammen und ermöglicht so allen Kindern und Jugendlichen, Forschung aus einer neuen, spannenden und aktivierenden Perspektive kennenzulernen. Ein weiterer Schwerpunkt der WWU liegt darauf, Mädchen für MINT-Fächer zu begeistern, unter anderem durch die Teilnahme am landesweiten GirlsDay.

Das **Studium im Alter** ist ein wissenschaftliches Weiterbildungsangebot für interessierte Personen im erwerbstätigen oder höheren Erwachsenenalter. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer am „Studium im Alter“ studieren nicht auf ein berufliches Ziel hin, sondern setzen sich zur persönlichen Weiterbildung mit wissenschaftlichen Themen auseinander. Unabhängig vom Schulabschluss und ohne Bindung an Studien- und Prüfungsordnungen können sie als Gasthörer/innen universitäre Lehrveranstaltungen besuchen, die von den Lehrenden für das „Studium im Alter“ freigegeben sind.

Vor dem Hintergrund des Trends zu individualisierten Bildungswegen, verstärkt durch die Umstellung auf Bachelor- und Masterstudium, gewinnt die wissenschaftliche Weiterbildung in unserer Gesellschaft zunehmend an Bedeutung. Zudem erfordert die heutige Wissensgesellschaft mit ihren differenzierten Zielsetzungen (z.B. Fortsetzung der akademischen Laufbahn, Erweiterung der Kompetenzen und Fähigkeiten, Wissensaktualisierung) flexible und zielgruppenorientierte Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung. Über die **WWU Weiterbildung** und die **JurGrad GmbH** bietet die WWU eine Vielzahl berufs begleitender Weiterbildungsangebote entlang der verschiedenen Fachrichtungen an – stets auf dem aktuellen Stand der Forschung. Insbesondere für Lehrerinnen und Lehrer hält die WWU Weiterbildung ein breites Angebot für Lehrerfortbildungen bereit.

Über die **Arbeitsstelle Forschungstransfer (AFO)** initiiert und fördert die WWU Kooperationen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Sie betreibt Forschungs-, Technologie- und Personaltransfer aus der Hochschule in die Praxis, berät Existenzgründerinnen und Existenzgründer, stellt das Leistungs- und Forschungspotential der WWU nach außen dar und überwindet dabei disziplinäre und geographische Schranken. Forschungstransfer bedeutet – im Sinne des Technologietransfers – immer auch Produkte aus der WWU für die Industrie nutzbar zu machen. Unser Verständnis geht aber darüber hinaus: Die Technologie soll durch spezifische Vermittlungs-Methoden zugänglich und verständlich gemacht werden.

Der Austausch zwischen der WWU auf der einen sowie der Industrie und der Öffentlichkeit auf der anderen Seite ist keine Einbahnstraße und soll von Neugier, Offenheit und gegenseitigem Respekt geprägt sein. So können Barrieren zwischen der akademischen und nichtakademischen Welt abgebaut und sich gegenwärtig auftuende Gräben überwunden werden. Wissenschaft und Gesellschaft lassen sich so zu beider Vorteil miteinander verbinden.

Im Bereich der **Start-Up-Förderung** veranstaltet das European Research Center for Information Systems (ERCIS), welches im Institut für Wirtschaftsinformatik an der WWU verortet ist, seit 2008 in Kooperation mit der Technologieförderung Münster GmbH das **ERCIS Launch Pad**. Dabei handelt es sich um einen jährlichen Wettbewerb für Gründer, Gründungswillige und Gründungsinteressierte mit interessanten Ideen für IT-Produkte oder -Services. Mit Preisen belohnt werden u.a. das beste Gesamtkonzept sowie das Geschäftsmodell, welches in der Region Münsterland besonders anschlussfähig (Münsterland-Mittelstandspreis) ist. Darüber hinaus ist die WWU am überregionalen und durch das Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie geförderten Netzwerk **Digitale Wirtschaft NRW (DWRW)** beteiligt, dessen Kompetenzzentrum, das **Digital Hub münsterLAND**, in Münster angesiedelt ist.

› Wissenschaftskommunikation

Im Bereich der Wissenschaftskommunikation ist die WWU durch die bestehenden Exzellenzcluster gut aufgestellt. Damit bietet sie ideale Voraussetzungen für eine intensivere Grundlagenforschung innerhalb der Wissenschaftskommunikation.

Wissenschaftskommunikation wird indes nicht nur in den Exzellenzclustern betrieben, sondern auch in anderen Forschungsverbänden und einzelnen Fachbereichen. Um diese sehr positive Entwicklung zu verstetigen und zu stärken, bedarf es einer Förderung fachbereichsgerechter und fachkulturspezifischer Wissenschaftskommunikation. Diese Förderung geschieht auch dadurch, dass Wissenschaftskommunikation zukünftig bereits an Doktorandenschulen verstärkt als Lehrinhalt eingebracht und als Berufsfeld sichtbar gemacht wird. Dabei geht es zum einen um die praktischen Fähigkeiten zur Kommunikation mit ganz unterschiedlichen Öffentlichkeiten und zum anderen um die Unterstützung der systematischen Selbstreflexion über den Standort der je eigenen Forschungsarbeit und Disziplin im Verhältnis zwischen Wissenschaft und Gesellschaft. Solche Lehre zur Wissenschaftskommunikation wie auch die systematische Förderung von Wissenschaftskommunikation und Transfer setzt am besten auf intensiver Grundlagenforschung zur Wissenschaftskommunikation selbst auf. Eine erste grundlegende Maßnahme stellt die Ermöglichung der Beforschung der bereits bestehenden vielfältigen Aktivitäten in diesem Bereich dar. Solche Forschung kann die Frage beantworten, welche Potentiale es in diesem Bereich bereits gibt, welche Möglichkeiten ergänzend benötigt werden und wie sich diese an der WWU realisieren lassen. Darüber hinaus kann sie grundlegende und über die Situation an der WWU hinaus verallgemeinerbare Ergebnisse zu den Herausforderungen und zu den Problemen in der Kommunikation zwischen Wissenschaft und unterschiedlichen Teilbereichen der Gesellschaft liefern.

Über die Bestandsaufnahme aller bereits bestehenden Aktivitäten im Bereich der Wissenschaftskommunikation hinaus besteht eine weitere Maßnahme in der Vernetzung dieser Aktivitäten. Eine solche Verknüpfung erleichtert partizipatorische Prozesse und ermöglicht die Erstellung und Implementierung einer Gesamtstruktur für den Bereich Transfer. Dabei ist die Anerkennung der Vielfalt eine grundlegende Haltung, die WWU- und gesellschaftsweit gefördert werden soll. Die verstärkte Vernetzung der – im oben beschriebenen engeren Sinne – Wissenschaftskommunikation mit der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit verleiht dieser Haltung Ausdruck und erlaubt eine effiziente Weiterentwicklung bestehender institutioneller Strukturen. Dazu lassen sich bereits implementierte Formen und Foren der Vernetzung in der WWU nutzen und ausbauen.

Zudem soll der Aspekt möglicher Transferaktivitäten in Zukunft bereits in die Antragsphase (großer) Forschungsprojekte integriert werden, was u.a. durch die Erstellung eines Transfer-Bausteins für Forschungsanträge ermöglicht werden kann.

› Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Eine Maßnahme, die sich spezifisch auf den Bereich der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bezieht, ist die Intensivierung des Austauschs. Dies meint vor allem den Austausch innerhalb der verschiedenen zentralen und dezentralen Strukturen der WWU, wie beispielsweise den Pressesprecherinnen und Pressesprechern.

Eine Möglichkeit, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern Transferarbeit näher zu bringen, besteht in den bereits etablierten Angeboten zum Thema Medientraining. Die zweite Maßnahme für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit besteht deshalb in der **Professionalisierung dieses Trainings**. Aufbauend auf der erweiterten Vernetzung mit der klassischen Wissenschaftskommunikation, lassen sich innovative Ansätze entwickeln, die sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern Transferformate näherbringen als auch partizipatorische, gesellschaftliche Prozesse anregen. Stärker in den Blick genommen wird darüber hinaus die überregionale und internationale Pressearbeit.

› Transfer/„Third Mission“

Um ihre Transferaktivitäten an einer sich verändernden Transferlandschaft zielorientiert auszurichten, wird die WWU ihre **Transferstrategie** weiterentwickeln. Zugrundeliegendes Ziel ist, die WWU stärker in die Zivilgesellschaft – regional und überregional – einzubinden. Ein Ansatz hierfür ist die im Kapitel wissen.leben.forschen beschriebene Ausrichtung im Bereich großer Interdisziplinarität, insbesondere die Orientierung an großen gesellschaftlichen Herausforderungen, zu deren Bewältigung die WWU einen Beitrag leistet.

Unterstützt wird dies durch die **Neuausrichtung des Transferpreises** entlang des erweiterten Transferbegriffs. Mit diesem Preis zeichnet die WWU seit dem Jahr 2002 besondere Leistungen von Universitätsmitgliedern beim Forschungstransfer und bei der wissenschaftlichen Kooperation mit Partnern der außeruniversitären Praxis aus. Zu den Partnern der außeruniversitären Praxis zählen Wirtschaftsunternehmen, Gebietskörperschaften, Verbände, Gewerkschaften, politische Parteien und Kirchen. Ausgezeichnet werden können auch Existenzgründerinnen und Existenzgründer aus der WWU Münster in der Gründungsphase in Verbindung mit ihren Mutterinstituten.

