

# Hochschulentwicklungsplan

der Universität Münster

2024 – 2028

# Inhalt

- 4 wissen.leben
- 9 wissen.leben.forschen
- 12 wissen.leben.lehren
- 15 wissen.leben.kommunizieren
- 17 wissen.leben.fördern
- 20 wissen.leben.gestalten



wissen.leben

*Mit dem Hochschul-  
entwicklungsplan  
dokumentiert die  
Universität Münster,  
welche Entwicklungsprioritäten sie in den  
kommenden fünf  
Jahren setzen will.*

## wissen.leben

### Hochschulentwicklung

Die Universität Münster hat in den zurückliegenden Jahren neue Prozesse und Instrumente zur Zielorientierung und Strategieentwicklung initiiert und etabliert, die die Entwicklung der Universität wesentlich bestimmen. Im Zentrum der Entwicklungsplanungen stehen dabei mit **Forschung, Studium und Lehre, Transfer** sowie der **Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses** die gesetzlichen Kernaufgaben der Universität. Dazu querliegende Aufgabenbereiche wie **Internationalisierung, Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Gleichstellung und Diversität** sind und werden jeweils spezifisch mit den Kernaufgaben verknüpft, wobei diese Verknüpfung in gesonderten Teilstrategien beschrieben ist.

Ziele und Strategien sind an der Universität Münster das Ergebnis partizipativer Prozesse auf allen Ebenen, die Wege zur Zielerreichung werden subsidiär beschriftet. Hierzu ist es notwendig, dass **zentrale und dezentrale Entwicklungsplanung** aufeinander abgestimmt und miteinander verbunden werden. Nur so ist es möglich zu entscheiden, auf welcher Ebene die Planungs- und Ressourcenverantwortung jeweils am besten wahrgenommen werden kann und sollte.

Auch wenn die Verantwortung für die Gesamtplanung bei der Hochschulleitung liegt und sie mit dem Hochschulentwicklungsplan einen Rahmen vorgibt, wie sich die Universität in den kommenden Jahren insgesamt weiterentwickeln soll, verfügen die Fachbereiche an der Universität Münster über ein hohes Maß an Autonomie, die es ihnen ermöglicht, selbständig Schwerpunkte zu setzen. Diese Schwerpunktsetzung findet in den Struktur- und Entwicklungsplänen der Fachbereiche ihren Ausdruck.

## Planungsgrundsätze

Konstituierendes Element der Hochschulentwicklungsplanung ist die Formulierung von Zielen. Ihre langfristigen strategischen Ziele hat die Universität Münster in zehn Planungsgrundsätzen dokumentiert, die alle Kernaufgaben der Universität und die sie übergreifenden Querschnittsaufgaben umfassen. Diese langfristigen strategischen Ziele sind mit Billigung des Senats vom 05.04.2023 konsentiert und bei der Erarbeitung des Hochschulentwicklungsplans zugrunde gelegt worden:

**(1)** Die Universität Münster unterstützt und fördert exzellente Forschung in all ihren Formen. Dabei fokussiert sie insbesondere auf die Bildung sichtbarer interdisziplinärer Forschungs- und Profilschwerpunkte. Unterstützend strebt die Universität Münster die Anwerbung und den Ausbau nationaler und internationaler Forschungskooperationen an, insbesondere mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen.

**(2)** Die Universität Münster orientiert sich an einer akademisch zukunftsorientierten und von allen Akteur\*innen getragenen partizipativen Lehr-Lern-Kultur. Die Entwicklung kritisch-reflektierten Denkens und Handelns, als Grundlage für eine professionelle berufliche Tätigkeit und einer Haltung für verantwortungsvolle gesellschaftliche Teilhabe, sind dabei leitend. Hierzu fördert die Universität Münster die Ausgestaltung kohärenter, auch interdisziplinärer Lehr-Lern-Konzepte und die Weiterentwicklung der Idee Forschenden Lernens.

**(3)** Das Schaffen von Wissen und dessen Transfer in die Gesellschaft ist wichtiger Teil des öffentlichen Kulturguts. Indem die Universität Münster dies in allen Gesellschaftsbereichen fördert, kommt sie ihrer zivilgesellschaftlichen Verantwortung nach.

**(4)** Die Universität Münster betrachtet hochqualifizierte Mitarbeiter\*innen als wesentlichen Treiber für Innovation und Wissenschaft. Sie unterstützt Führungskräfte in allen Bereichen bei der Umsetzung einer transparenten und partizipativen Personal- und Karriereentwicklung.

**(5)** Die Universität Münster baut ihre internationale Sichtbarkeit und die Attraktivität ihres Standortes in Forschung, Lehre und Transfer durch internationale Vernetzung, den Ausbau internationaler Studiengänge und die Förderung der Internationalität vor Ort aus, auch durch die gezielte Weiterentwicklung der dafür erforderlichen administrativen Strukturen.

**(6)** Die Universität Münster setzt sich aktiv für eine Kultur der Wertschätzung von Vielfalt ein. Sie orientiert sich konsequent an den Prinzipien der Gleichstellung und Chancengerechtigkeit unter besonderer Berücksichtigung von Intersektionalität und Perspektivenvielfalt.

**(7)** Die Universität Münster begreift das Prinzip Nachhaltigkeit als verbindende Leitidee. Sie fördert durch Forschung, Lehre und Transfer eine nachhaltige Entwicklung und setzt diese in ihrem eigenen Verantwortungsbereich um.

**(8)** Digitalisierung transformiert sämtliche gesellschaftliche Bereiche. Die Universität Münster stärkt ihre Zukunftsfähigkeit, indem sie die Chancen von Digitalisierung identifiziert, deren Potenziale reflektiert und gezielt realisiert. Ziel ist die Befähigung zum verantwortungsvollen Umgang mit digitalen Methoden und Technologien sowie deren Entwicklung. Priorität haben dabei die Bedarfe der Nutzer\*innen im Rahmen der erforderlichen Betriebssicherheit.

**(9)** An der Universität Münster erfolgen Planungen gemäß dem Subsidiaritätsprinzip in der Interaktion der zuständigen Verantwortlichen aus zentralen und dezentralen Einheiten. Sie überprüft regelmäßig ihre Governance- und Managementstrukturen; sie optimiert diese im Sinne einer verlässlichen und transparenten Planung und Steuerung der Hochschule und einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung.

**(10)** Dem dynamischen Wandel von Lehr-, Lern- und Arbeitsformen begegnet die Universität Münster durch Agilität und einen effizienten Ressourceneinsatz. In sich stetig verändernden Rahmenbedingungen plant sie ihre Ressourcen umsichtig und transparent.

Die Planungsgrundsätze sind Ausdruck des Selbstverständnisses der Universität und ihrer Mitglieder, das in verschiedenen Leitbildern, Mission Statements und im Code of Conduct seinen jeweils spezifischen Ausdruck findet und für eine verantwortungsbewusste und wertorientierte Grundhaltung steht.

## Aufbau und Funktion des Hochschulentwicklungsplans

Orientiert auf die langfristigen strategischen Ziele der Universität nimmt der Hochschulentwicklungsplan einen mittelfristigen Planungshorizont von etwa vier bis fünf Jahren in den Blick und beschreibt, welche Ziele in diesem Zeitraum vorrangig verfolgt werden sollen.

Der hier nun vorliegende zweite Hochschulentwicklungsplan 2024 (HEP II) stellt eine Fortschreibung und Weiterentwicklung des Hochschulentwicklungsplans 2018 (HEP I) dar, mit dem die Universität Münster erstmals eine Priorisierung ihrer Entwicklungsziele für einen mehrjährigen Zeitraum vorgenommen, dokumentiert und veröffentlicht hat. In die Fortschreibung sind Erkenntnisse aus dem ersten Planungsprozess, die Ergebnisse der erreichten Entwicklungsfortschritte sowie die geänderten Ausgangs- und Rahmenbedingungen eingeflossen. Der HEP II nimmt dabei die wesentlichen Gegenstände und Ziele zwischenzeitlich erarbeiteter Strategiepapiere und Entwicklungskonzepte mit auf und führt sie mit den strategischen Zielen, die das Rektorat aus den Planungsgrundsätzen abgeleitet hat, zusammen. Als zentrales Dokument der Gesamtstrategie setzt der Hochschulentwicklungsplan einen Orientierungsrahmen für in den kommenden Jahren zu treffende Strukturplanungen und strategische Entscheidungen aller Ebenen und Gremien der Universität.

Stärker als im ersten Planungszyklus fokussiert der HEP II die Ziele der Universität in ihren Kernaufgaben Forschung, Studium und Lehre, Transfer und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses in den kommenden Jahren, ergänzt durch eine Darstellung der für die Zielerreichung erforderlichen Governance- und Unterstützungsstrukturen. Unverändert gegenüber den bisherigen Planungen werden Querschnittsaufgaben wie Internationalisierung, Diversität und Gleichstellung sowie Nachhaltigkeit nicht in eigenen Kapiteln behandelt, sondern jeweils in Bezug auf die Kernaufgaben dargestellt. Die ebenfalls querliegende strategische Ressourcenplanung, die eng mit den inhaltlichen Zielsetzungen verknüpft ist, wird im Kapitel Governance aufgegriffen.

Der Hochschulentwicklungsplan definiert die mittelfristigen Ziele der Universität Münster als Orientierungspunkte für Entscheidungen und Maßnahmen in den kommenden Jahren. Die Maßnahmenplanung und -umsetzung erfolgt in einem eigenen Schritt des Planungsprozesses und setzt dabei auf ein breites Fundament an Teilstrategien auf, aus denen handlungsfeldspezifisch Maßnahmen abgeleitet werden. Hierzu gehören die Transferstrategie, die Internationalisierungsstrategie, die Nach-

haltigkeitsstrategie, die IT-Strategie, der Gleichstellungsrahmenplan und die Diversity-Strategie. Daneben werden laufende Maßnahmen, mit deren Umsetzung bereits in der Laufzeit des HEP I begonnen wurde, fortgesetzt. Hierzu zählen beispielsweise das Projekt zur Weiterentwicklung des internen Qualitätsmanagementsystems in Studium und Lehre mit dem Ziel des Umstiegs auf die Systemakkreditierung, zentrale Unterstützungsmaßnahmen zum weiteren Ausbau von Forschungskooperationen insbesondere bei großen Förderlinien oder die Maßnahmen zur infrastrukturellen Absicherung des Forschungsdatenmanagements.

## Herausforderung der kommenden Planungs- und Entwicklungsperiode

Auch wenn der Blick der Entwicklungsplanung in die Zukunft gerichtet ist und beschreibt, wie und wohin sich die Universität Münster entwickeln will, handelt es sich um einen kontinuierlichen Planungsprozess, der die Erfahrungen der Vergangenheit aufgreift und Anpassungen vornimmt, wo sich Rahmenbedingungen geändert haben oder absehbar ändern. Diese Veränderungen können – zum Glück selten – sehr plötzlich eintreten, wie die Corona-Pandemie gezeigt hat, die im zurückliegenden Planungszeitraum sicherlich den größten Einfluss auf die Anpassung von Prozessen, Strukturen und Zielen hatte. Von jetzt auf gleich mussten beispielsweise die Art zu Lehren und zu Lernen umgestellt, die Umsetzung kurzfristiger, rechtlicher Vorgaben häufig ad hoc organisiert und die Arbeits- und Kommunikationsformen auch in mittelfristiger Perspektive angepasst werden. Dies hat aber auch zu einem großen Digitalisierungsschub beigetragen, so dass Ziele im Bereich der Digitalisierung heute anders formuliert werden als noch im HEP I. Zugleich erhalten dadurch Aspekte der Informationssicherheit einen anderen Stellenwert und beeinflussen die Prioritätensetzung bei der Entwicklungsplanung.

Dessen ungeachtet sind bereits einige Herausforderungen in unterschiedlichen Aufgabenbereichen in mittelfristiger Perspektive absehbar, so u.a.:

Im Bereich der Forschung wird die Exzellenzstrategie ein bestimmendes Element der Hochschulentwicklung in den kommenden Jahren sein, in welchem die Universität Münster ihren integrativen Exzellenzansatz weiter fortführen wird. In dem Zusammenhang hat sie in einem Profilschärfungsprozess in den zurückliegenden Monaten die Profil- und Potenzialbereiche der Universität deutlicher als bislang erschlossen.

Der bereits bestehende und auch künftig sich abzeichnende Lehrkräftemangel hat im Bereich der Lehre die Hochschulentwicklung bereits im zurückliegenden Planungszeitraum mitbestimmt und wird diese auch in den kommenden Jahren mitbestimmen. Die Universität Münster sieht hier als eine der größten lehrer\*innenbildenden Universitäten in Deutschland ihre besondere gesellschaftliche Verantwortung und beteiligt sich an den Förderprogrammen des Landes.

Die Umstellung der gymnasialen Schulzeit von acht auf neun Jahre wird dazu führen, dass es im Schuljahr 2025/26 in Nordrhein-Westfalen keine Abiturient\*innen an Gymnasien geben wird. Dies wird im Planungszeitraum zu erwartbaren Nachfrageveränderungen bei vielen Studiengängen an der Universität Münster führen. Dieser Einmaleffekt fällt in eine Zeit zu beobachtender tendenziell rückläufiger Studienanfänger\*innenzahlen und einem veränderten Übergang Schule - Hochschule. Die Planungen der Universität Münster sind mittelfristig darauf ausgelegt, die Studierendenzahl insgesamt auf einem Niveau von 40.000 bis 42.000 Studierende zu halten und ihre Ressourcenplanung darauf abzustellen.

Der zuvor beschriebene Lehrkräftemangel stellt einen Ausschnitt des allgemein zu beobachtenden Problems des Fachkräftemangels dar. Aufgabe der Universität wird es sein, ihren Beitrag zur Lösung dieser gesellschaftlichen Herausforderung durch eine qualitativ hochwertige Bildung zu leisten und ihre Studienangebote noch zielgerichteter an den Anforderungen des Arbeitsmarktes auszurichten. Zugleich ist die Universität als Arbeitgeberin sowohl im akademischen als auch im wissenschaftsunterstützenden Bereich selbst von dieser Entwicklung betroffen.

### HEP-Prozess

Das Rektorat hat zu Beginn des Jahres 2023 die Fortschreibung des Hochschulentwicklungsplans initiiert und in einem ersten Schritt zehn Planungsgrundsätze aufgestellt, die der Senat am 5. April 2023 gebilligt hat. Auf Basis dieser Planungsgrundsätze hat das Rektorat den Hochschulentwicklungsplan zwischen April und November 2023 fortgeschrieben und den Entwurf im Dezember an Fachbereiche und zentrale Einrichtungen geschickt.

Durch das novellierte Hochschulgesetz sind 2019 die Rahmenvorgaben eines Landeshochschulentwicklungsplans entfallen, so dass der Hochschulentwicklungsplan nun nicht mehr der Genehmigungspflicht durch das Ministerium unterliegt. Nach Stellungnahme durch den Senat am 10.04.2024 und Zustimmung durch den Hochschulrat am 27.09.2024 tritt der Hochschulentwicklungsplan somit rückwirkend zum 1. April 2024 in Kraft und gilt bis zum 31. Dezember 2028.

Die kontinuierliche Überprüfung der Erreichung der Ziele des Hochschulentwicklungsplans ist eingebettet in das zentrale Ziel- und Qualitätsmanagement der Universität Münster, innerhalb dessen das Rektorat jährlich über den Umsetzungsstand von Maßnahmen berichtet.



wissen.leben.forschen



## wissen.leben.forschen

Die Universität Münster ist geprägt durch ihre vielfältige Forschungslandschaft. Diese bringt international anerkannte Spitzenforschung in den großen Wissenschaftsbereichen der Geistes- und Sozialwissenschaften, der Mathematik sowie der Natur- und Lebenswissenschaften hervor und ermöglicht exzellente interdisziplinäre Verbundforschung. Die Universität Münster priorisiert die Vernetzung ihrer Wissenschaftler\*innen und Wissenschaftsbereiche, um interdisziplinäre, kollaborative Forschung entlang wissenschaftlich und gesellschaftlich relevanter Fragestellungen zu fördern und Forschung, Lehre und Transfer über Fachkulturen hinweg zu stärken. Herausragende Forschung durch ideale Rahmenbedingungen zu unterstützen und konsequent zu befördern ist sowohl Daueraufgabe als auch langfristiges strategisches Entwicklungsziel der Universität Münster. Dabei handlungsleitend ist ihr integrativer Exzellenzansatz, in dem Forschung, Lehre und Transfer als nicht auflösbare Einheit betrachtet werden.

Für die Forschungslandschaft der Universität prägend ist ihr Forschungsprofil, das sich nach einer neuen Kartierung nunmehr in insgesamt vier Impact Areas ausdrückt: Dynamic Societies, Healthy Individuals, Conceptual Foundations & Emerging Technologies und Sustainable Futures. In diesen Impact Areas bündelt die Universität Münster ihre disziplinären Stärken und Ressourcen für interfakultäre und interdisziplinäre Spitzenforschung, hebt deren gesamtgesellschaftliche Reichweite – auch mit Blick auf ihre Transferaktivitäten – hervor und fördert deren Einbindung in die Lehre.

Die Impact Areas sind untergliedert in ein sich kontinuierlich weiterentwickelndes Portfolio aus Profile Areas und Emerging Fields. In diesen treffen sich Wissenschaftler\*innen, vernetzen ihre Forschungsaktivitäten über Fach- und Fachbereichsgrenzen hinweg und schaffen so Interaktionsräume integrativer Exzellenz. Herausragende disziplinäre Einzelforschung und Kleine Fächer werden hier in größere Forschungsnetzwerke integriert und bilden exzellente Verbünde mit nationalen und internationalen Partnern aus Wissenschaft, Gesellschaft und Wirtschaft.

**Die Universität Münster setzt ihren integrativen Exzellenzansatz fort und entwickelt diesen weiter.** Das heißt einerseits, dass sie weitere Räume und Prozesse schafft, in denen Forschung, Lehre und Transfer miteinander interagieren. Andererseits optimiert die Universität die organisatorischen und inhaltlichen Rahmenbedingungen für diese Interaktionen und schafft somit die notwendige Voraussetzung für gelebte integrative Exzellenz.

Um diese Entwicklungen langfristig zu begleiten und stärker zu institutionalisieren, hat die Universität Münster die Stabsstelle Zukunftslabor eingerichtet. Als agile Projektstelle des Rektorats entwickelt, koordiniert und befördert das Zukunftslabor Strategie- und Innovationsprojekte mit gesamtuniversitärer Bedeutung partizipativ mit Expert\*innen aus Wissenschaft, Verwaltung und Gesellschaft.

Strategisch unterstützt durch das Rektorat und begleitet durch das Zukunftslabor entwickeln sich aus der intra- und interdisziplinären Zusammenarbeit von Wissenschaftler\*innen gesellschaftlich hoch relevante Profile Areas und Emerging Fields, die wesentlich zur exzellenten Publikations-, Lehr- und Transferleistung sowie zur Drittmittelaktivität der Universität Münster beitragen und damit ihr (Selbst-)Bild in besonderem Maße prägen. Mit den Profile Areas und Emerging Fields wird keine in sich abgeschlossene Ordnung etabliert und verstetigt, sondern eine lebendige, sich stetig weiter entwickelnde Zuordnung und Kopplung disziplinärer Ressourcen ermöglicht und verwirklicht. Durch zentrale Koordination sowie attraktive Vernetzungs- und Austauschangebote wirken die Profile Areas und Emerging Fields als dynamische Innovationsräume, in denen die Vernetzung von Spitzenforschung, Lehre und Transfer stattfindet und die (große) Interdisziplinarität – ein kennzeichnendes Merkmal der Forschungslandschaft der Universität Münster – unmittelbar befördert wird.

Die Entwicklung des Forschungsprofils wird unterstützt und gerahmt durch universitätsinterne Forschungsförderformate, u.a. den Topical Programs, dem Science Incubator und dem Ideenlabor, die in der Laufzeit des Hochschulentwicklungsplans bedarfsgenau weiterentwickelt werden. Diese Förderformate richten sich an alle Wissenschaftsbereiche der Universität und unterstützen interdisziplinär angelegte Verbundprojekte sowie herausragend innovative Einzelforschung bereits ab der Projektidee finanziell und strategisch.

Während die internen Forschungsförderformate vor allem auf den initiativen Anschlag, die Vernetzung und Entwicklung abzielen, sind die externen Forschungsförderformate in besonderem Maße für nachhaltige Exzellenz und internationale Sichtbarkeit entscheidend. In drittmittelgeförderten, großformatigen Forschungsverbänden und insbesondere in den zwei Exzellenzclustern – Religion und Politik sowie Mathematik Münster – zeigt sich die besondere Forschungsstärke der Universität Münster.

**Die Universität Münster entwickelt ihre strukturbildenden Exzellenz-Verbünde weiter.** Ziel ist, die Verbünde langfristig am Standort und in der Drittmittelförderung zu halten. Das heißt, dass sich die Universität weiterhin an den Förderlinien der Exzellenzstrategie beteiligt, um die Entwicklung exzellenter (standortübergreifender) Großverbundforschung – insbesondere aus den Profile Areas und Emerging Fields heraus – in Richtung neuer (kooperativer) Exzellenzclusterinitiativen voranzutreiben.

**Die Universität Münster baut ihre herausragende disziplinäre Forschung weiter aus.** Dazu zählt sie insbesondere auch wegweisende Grundlagenforschung. Herausragende disziplinäre Forschung ist maßgeblich für die Wirksamkeit des integrativen Exzellenzansatzes und somit notwendig für das Gelingen der Interaktionsräume integrativer Exzellenz. Deshalb wird die Universität ihre forschungsunterstützenden Service- und Supportstrukturen sowie die bedarfsbezogene Forschungsförderberatung weiter optimieren, von der professionellen und gezielten Beratung bei der Erstellung von Förderanträgen bis zur Unterstützung bei Bewerbungsverfahren um Wissenschaftspreise. Dies schließt auch die Weiterentwicklung der Beratungskompetenz hinsichtlich der Einwerbung von Forschungsgeldern zu den Themen Lehre und Transfer ein.

**Die Universität steigert ihre Attraktivität und Sichtbarkeit als exzellenter internationaler Forschungsstandort.** Dazu wird sie – über die genannten Ziele hinaus – ihre forschungsunterstützenden Supportstrukturen für international ausgerichtete Forschungs- und Kooperationsprojekte in der Laufzeit des Hochschulentwicklungsplans systematisch ausbauen. Unterstützend strebt sie die Anwerbung und den Ausbau nationaler und internationaler Forschungsk Kooperationen an, insbesondere Kooperationen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen sollen stärker forciert und ausgebaut werden. Dazu erschließt sie systematisch neue Forschungsk Kooperationen, vernetzt sich etwa durch Kooperationsvereinbarungen oder gemeinsame Publikationen und schließt strategische bilaterale Kooperationen mit renommierten internationalen Forschungseinrichtungen. Die EU-Forschungsinitiativen werden intensiviert. Durch aktive Rekrutierungsmaßnahmen wird die Universität verstärkt internationale Wissenschaftler\*innen anwerben und im Rahmen der Entwicklungsplanung identifizierte Schlüsselprofessuren an strategisch wichtigen Schnittstellen mit international renommierten Wissenschaftler\*innen besetzen.

**Die Universität Münster gestaltet den digitalen Strukturwandel mit.** Auf organisatorischer Ebene bedeutet dies, dass die verschiedenen informationstechnischen Fächer (Kern- und Fachinformatiken) in Forschung und Lehre institutionell stärker miteinander verknüpft werden. Darüber hinaus baut die Universität die digitalen Infrastrukturen im Hinblick auf exzellente Forschung und Forschungsk Kooperationen fortlaufend aus und stellt die digitalen, technischen und räumlichen Forschungsinfrastrukturen bedarfsgerecht und auf dem aktuellen Stand der Technik zur Verfügung (vgl. Kapitel wissen.leben.gestalten). Im Mittelpunkt stehen dabei ein nachhaltiges und ressourceneffizientes Forschungsdatenmanagement, das die Etablierung einer Open-Science-Kultur unterstützt. Dies wird ergänzt durch einen weiteren Kompetenzaufbau in den Bereichen eScience und Open Science sowie des zugehörigen Serviceangebots.

In ihrer **Nachhaltigkeitsstrategie** hat die Universität Münster die Ziele formuliert, die inter- und transdisziplinäre Forschung zu Herausforderungen ökologischer, sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit zu fördern und darauf hinzuwirken, Forschungsprozesse und -einrichtungen auch an Kriterien ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit auszurichten.



wissen.leben.lehren

## wissen.leben.lehren

Mit der Entscheidung zur Einführung eines internen Qualitätsmanagementsystems mit der Perspektive der Systemakkreditierung liegt das übergeordnete Ziel im nächsten Planungszeitraum auf dem Erreichen höchster Qualitätsstandards. In einem ersten Schritt wurde mit dem Leitbild Lehre ein gemeinsames Selbstverständnis entwickelt, welches die Basis für die Weiterentwicklung und Gestaltung von Studium und Lehre darstellt. Als zentrales Element darin aufgenommen ist die Idee des Forschenden Lernens. Dieser Ansatz ist in den vergangenen Jahren mit dem Fokus auf studierendenzentrierte und aktivierende Lehre an der Universität Münster weitgehend etabliert worden. Während der Laufzeit des vorliegenden Hochschulentwicklungsplans geht es nun um eine Weiterentwicklung der Idee des Forschenden Lernens im Sinne des integrativen Exzellenzansatzes. Mitgedacht sind im Leitbild Lehre die Stärkung von Gleichstellung und Inklusion sowie ein verantwortungsvoller Umgang mit Diversität.

Die Stärkung der Lehrkräftebildung bleibt für die Universität Münster als einer der größten Standorte für Lehrkräftebildung in Deutschland eine Daueraufgabe. Zu den wesentlichen Entwicklungen der vergangenen Jahre gehört, dass die Universität mit der Einführung der Studiengänge zum Lehramt für sonderpädagogische Förderung nun ein Studienangebot für alle Lehramts-typen bereitstellt.

Große Fortschritte hat die Universität Münster, nicht zuletzt bedingt durch die Herausforderungen der Corona-Pandemie, in der Digitalisierung der Lehre gemacht. Sowohl technische Ausstattung als auch Beratungs- und Serviceangebote für Lehrende und Studierende wurden in den letzten Jahren in großem Umfang ausgebaut. Neue digitale Formate blieben auch über die Pandemie hinaus als Ergänzung zur Präsenzlehre erhalten.

**Die Universität Münster setzt hohe Qualitätsstandards und richtet ihre Planungen in Studium und Lehre darauf aus.** Das Ziel der Universität Münster besteht in der Sicherstellung und Weiterentwicklung qualitativ hochwertiger Studienangebote, um akademisch umfassend gebildete, sozial kompetente und kritisch reflektierende Persönlichkeiten hervorzubringen. Diese Eigenschaften sind Grundlage für erfolgreiche Bildungsbiographien und eine Haltung, die verantwortungsvolle gesellschaftliche Teilhabe fördert. Die nachfrageorientierte Ressourcenplanung richtet sich an diesem Ziel aus.

Mit der Weiterentwicklung der bestehenden Qualitätssicherung hin zu einem internen Qualitätsmanagementsystem möchte sich die Universität noch im Zeitraum des Hochschulentwicklungs-

plans als systemakkreditierte Hochschule zertifizieren lassen. Qualitätsmanagement an der Universität Münster basiert auf dem Prinzip der Partizipation. Entsprechend soll die Stärkung einer partizipativen Lehr-Lern-Kultur Grundlage für hochschuldidaktische Weiterentwicklung sein. Teil dieser Weiterentwicklung ist auch die Förderung von interdisziplinären Lehr-Lern-Konzepten.

Die im Leitbild Studium und Lehre aufgenommenen Qualitätsstandards guter Lehre sollen nach außen sichtbar gemacht werden, um die Universität Münster als attraktiven Studienort hervorzuheben und leistungsstarke Studieninteressierte für die Universität Münster zu gewinnen. Die Universität nimmt gezielt den Übergang von der Schule zur Hochschule in den Blick und entwickelt weitere Maßnahmen, die die Studieneingangsphase stärken und so Studienabbrüche reduzieren und die Anzahl der Studienabschlüsse in Regelstudienzeit steigern. Für die Umsetzung der Standards setzt die Universität Münster auf die Steigerung der personellen Lehrqualität durch die Erhöhung der Reichweite hochschuldidaktischer Weiterbildungen.

**Die Universität Münster entwickelt die Idee des Forschenden Lernens weiter.** Dies bedeutet, dass Forschung und Lehre nicht unverbunden nebeneinanderstehen, sondern bereits früh im Studium in Verbindung gebracht werden. Wo herausragende Forschung ein wesentlicher Baustein für die Umsetzung der Idee des Forschenden Lernens ist, entfalten die Kerngedanken des integrativen Exzellenzansatzes ihr Potenzial für qualitativ hochwertige Lehre. Zentrale Forschungsansätze und relevante, aktuelle Forschungsergebnisse sind weitgehend in die Lehr-Curricula aufgenommen. Innovative Lehr-Lernformate sollen in den nächsten Jahren noch weiter ausgebaut und implementiert werden. Durch die frühe Partizipation der Studierenden an Forschungsprozessen sollen die Studierenden systematisch unterstützt werden, um neben aktuellem Fachwissen auch Urteilsfähigkeit, Eigenständigkeit, Verantwortungsbewusstsein und Handlungskompetenz zu erwerben. Ergänzend strebt die Universität Münster durch den Ausbau von Kooperation mit Akteur\*innen aus Hochschulen und beruflicher Praxis an, die Beschäftigungsfähigkeit der Studierenden zu fördern.

**Die Stärkung der Lehrkräftebildung ist eine wichtige Zukunftsaufgabe der Universität Münster.** Lehrkräften kommt eine zentrale Rolle in der Vermittlung von forschungsbasierten Wissensbeständen und Innovationen sowie gesellschaftlich geteilten Werten zu. Deshalb sieht sich die Universität Münster in der Pflicht, die Entwicklung wissenschaftlich und methodisch kompetenter und zur Selbstreflexion fähiger Lehrpersonen zu

unterstützen. Das Kompetenzspektrum umfasst dabei sowohl das fachliche, fachdidaktische und pädagogische Professionswissen als auch motivationale, volitionale und soziale Bereitschaften und Fähigkeiten. Durch die weitere Stärkung der Lehrkräftebildung soll auch der Transfer von Errungenschaften aus Forschung und Lehre in die Schulen gestärkt werden. Die Universität Münster sieht sich ebenfalls in der Pflicht, sich an der Fort- und Weiterbildung von Lehrkräften zu beteiligen.

Im Einklang mit der Idee des Forschenden Lernens ist insbesondere auch für die Qualität der Lehramtsstudiengänge eine Stärkung der Wissenschaftsorientierung durch Forschungsbezüge in Studium und Lehre von Bedeutung. Weiterhin soll der Professionsbezug im Studium unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der Qualitätsoffensive Lehrerbildung (QLB) und unter dem Anspruch wissenschaftsbasierter Praxisreflexion ausgebaut werden. Konzepte der QLB zur Förderung des Umgangs mit Heterogenität und Diversität der Schüler\*innen sollen implementiert werden. Die zunehmend wichtige Kompetenz zum Umgang mit digitalen Medien soll bei den angehenden – und im Rahmen von Fortbildungen auch bei erfahrenen – Lehrkräften gefördert werden.

An der Universität Münster werden mit dem Start des Lehramtes für sonderpädagogische Förderung im WS 23/24 Lehramtsstudiengänge für alle Schulformen angeboten. Um die Studierenden bestmöglich auf die gewählte Schulform vorzubereiten, ist eine Profilschärfung der schulformspezifischen Studiengänge und auch die schulformspezifische Ausgestaltung von Lehrveranstaltungen entscheidend. Die Weiterentwicklung phasenübergreifender Kooperationen trägt ebenfalls zu einer Erhöhung der Qualität der Lehrkräftebildung bei.

#### **Die Universität Münster entwickelt digitale Lehr- und Lernformate sowie Lerninhalte mit Bezug zur Digitalisierung weiter.**

Dazu gehören die Förderung und der Ausbau innovativer digitaler Lehrformate als zielbezogene Ergänzung zur Präsenzlehre. Diese müssen wissenschaftlich fundiert und didaktisch reflektiert werden. Neben digitalen Lehrformaten sind auch innovative und substantiierte Prüfungsformate weiter auszubauen. Durch zeitgemäße Beratungs- und Serviceangebote sollen Studierende und Lehrende im Bereich des digitalen Lehrens und Lernens sowie im Umgang mit generativer KI bedarfsgerecht unterstützt werden. Der diesbezügliche Kompetenzaufbau bei Lehrenden wird durch entsprechende hochschuldidaktische Angebote unterstützt, die sowohl hochschuldidaktische und technische als auch datenschutzrechtliche und ethische Aspekte der digitalen

Lehre beleuchten. Studierende sollen zu einem verantwortungsvollen Umgang mit digitalen Methoden und Technologien in Studium und Lehre sowie in ihrem jeweiligen Fachgebiet befähigt werden. Zudem bereitet die Universität Münster ihre Studierenden auf digitalisierungsbedingte Veränderungen in der Gesellschaft vor.

**Im Bereich der Internationalisierung liegt der Fokus der Universität Münster auf dem Ausbau des englischsprachigen Lehrangebotes.** Dadurch wird die Universität für internationale Studierende attraktiv und der Aufbau internationaler Kooperationen im Bereich der Lehre erleichtert. Die Fachbereiche sollen von zentraler Seite in ihrem Internationalisierungsbestreben noch gezielter unterstützt werden.

**Die Universität Münster setzt sich zum Ziel, Nachhaltigkeitsthemen in der Lehre fest zu etablieren.** Dazu gehört die Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) als durchgehendes und orientierendes Prinzip sowie als Gegenstand der Lehre. Dies geschieht auch über interdisziplinäre Lehr-Lernkonzepte zum Thema Nachhaltigkeit. Im Sinne der sozialen Nachhaltigkeit wird ein besonderer Fokus auf faire Lehr- und Lernprozesse gelegt und der verantwortungsvolle Umgang mit Heterogenität und Diversität im Studium sowie in späteren beruflichen Handlungsfeldern noch stärker gefördert.



**wissen.leben.kommunizieren**

## wissen.leben.kommunizieren

Das Schaffen von Wissen und dessen Transfer ist wichtiger Bestandteil des öffentlichen Kulturguts, dem die Universität Münster in ihrer Transferstrategie Rechnung trägt. Zwei elementare Bausteine der Strategie sind die Stärkung des Entrepreneurships und die Wissensverbreitung in die Gesellschaft; auch um damit das Vertrauen in die Wissenschaft nachhaltig zu stärken. Im Bereich des Entrepreneurship baut die Universität auf die im Jahr 2019 als Exzellenz-Start-Up-Center eingerichtete Plattform der Gründungsberatung und -begleitung auf, die inzwischen in Form des REACH als feste Struktur innerhalb der Universität verankert wurde. Dessen Erfolge bei der Unterstützung von Gründungsvorhaben, der Qualifizierung von Gründer\*innen sowie der Ausgründungen aus der Hochschule übertrafen in den letzten Jahren teilweise sogar die gesetzten Ziele.

**Die Universität Münster stärkt das Entrepreneurship und den Transfer wissenschaftlicher Innovationen.** Dazu wird die Universität ihre Aktivitäten in der Gründungsberatung und Förderung intensivieren. Das Ziel ist, die Anzahl wissenschaftsbasierter Gründungen und den Transfer wissenschaftlicher Innovationen weiter zu erhöhen. Dies bedeutet auch, die Anzahl an Kooperationen, Public-Private-Partnerships und Patentanmeldungen zu erhöhen. Die Entwicklung und der Transfer technologischer Innovationen leisten einen unverzichtbaren Beitrag der Wissenschaften für die Weiterentwicklung unserer Gesellschaft. Durch die strategische Professionalisierung des Arbeitsgebietes Technologietransfer und ihrer Beratungsstrukturen für Forschende, soll die Anzahl von Erfindungen und an FuE-Kooperationen mit Unternehmen erhöht werden.

Daneben wird die Universität Münster im Rahmen ihrer Teilnahme am Netzwerk europäischer Universitäten (Ulyseus) ein Innovation Hub, in dem innovative Ideen und Lösungen für das Streben nach nachhaltigem Wohlstand in den Regionen und Städten von Ulyseus entwickelt werden, aufbauen. Diese Aktivitäten und Erfahrungen sollen – dem integrativen Exzellenzansatz folgend – auch in die Forschung, u.a. durch eigene Beforschung des Entrepreneurships, und die Lehre, durch die Integration von Transfer- und Gründungserfahrungen rückgekoppelt werden.

**Die Universität Münster trägt zur Wissensverbreitung in die Gesellschaft bei. Sie stärkt das gesellschaftliche Verständnis für und das Vertrauen in die Wissenschaft.** Dazu werden Forschende im Rahmen einer professionellen und strukturell verankerten Open Science-Strategie bei der Umsetzung transparenter und robuster Forschung unterstützt. Darüber hinaus wird

die Universität die Wissenschaftskommunikation innerhalb der Universität ausbauen und stärker vernetzen. Parallel wird die Wissenschaftskommunikation stärker als Forschungsthema etabliert, um diese forschungsbasiert zu fördern. Zur Wissensverbreitung und Stärkung des Vertrauens in die Wissenschaft gehört auch, den Wissenstransfer als Kommunikation und Kooperation zwischen Wissenschaft und Öffentlichkeit in alle Gesellschaftsbereiche zu fördern. Dies versteht die Universität als ihre zivilgesellschaftliche Verantwortung. Gerahmt durch die systematische Förderung und Ermöglichung von themen- und zielgruppenspezifischen Transferprojekten aus den Bereichen Wissenschaftskommunikation und Wissenstransfer einerseits und den Auf- und Ausbau einer nachhaltigen Beratungsstruktur für diese Transferprojekte andererseits, ist es der Universität Münster insbesondere ein Anliegen, die Bürger-Partizipation an der Forschung noch gezielter und systematischer zu ermöglichen. So zielt die Transferstrategie auch darauf ab, Citizen Science noch stärker in Lehre und Forschung zu integrieren.

**Ihrem Anspruch, zivilgesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, will die Universität Münster auch im Kontext internationaler Konflikte gerecht werden.** Deren Art und Intensität belastet die wissenschaftliche Kooperation in zunehmendem Maße. Die Universität Münster begreift Science Diplomacy im Sinne der Aufrechterhaltung und Stärkung wissenschaftlicher Kooperationen als wichtiges Instrument. Die internationale Zusammenarbeit von Wissenschaftler\*innen bietet die Chance, Kommunikationswege offen zu halten, wenn diese durch politische Rahmenbedingungen verschlossen sind. Auch Spannungen innerhalb unserer pluralen Gesellschaft, die durch internationale Konflikte hervorgerufen oder verschärft werden, sind Gegenstand von Science Diplomacy. Bei der Wahrnehmung dieser Transferdimension unterstützt die Universität Münster ihre Mitglieder durch zugleich flexible wie verlässliche Rahmenbedingungen.



wissen.leben.fördern



## wissen.leben.fördern

Die Ziele der Universität Münster in Forschung, Lehre und Transfer können nur durch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter\*innen erreicht werden. Sie sind die Gestalter\*innen der universitären Entwicklung, der wesentliche Antrieb von Innovation und Wissenschaft und garantieren herausragende Leistungen in Forschung, Lehre und Transfer. Für ihre heutigen und zukünftigen Mitarbeiter\*innen eine attraktive Arbeitgeberin und dabei sowohl national als auch international sichtbar zu sein, ist das übergeordnete Ziel der Universität im Personalbereich. Eine ganz entscheidende Voraussetzung hierfür ist eine offene, verbindliche und entgegenkommende Führungskultur.

Mit der Verabschiedung des Personalentwicklungskonzepts im Jahr 2021 hat die Universität Münster einen wichtigen Meilenstein erreicht. Das Personalentwicklungskonzept dient Mitarbeiter\*innen und Führungskräften der Universität als Orientierung. Es fördert die Zusammenarbeit der Servicestellen, die für die unterschiedlichen Zielgruppen Instrumente und Maßnahmen der Personalentwicklung anbieten. Es verankert Maßnahmen zur Frauenförderung, Chancengleichheit und Internationalisierung. Das Ziel, Fairness, Wertschätzung, Transparenz und Verlässlichkeit u.a. in Berufungs- und Bleibeverhandlungen sichtbar zu machen, wurde durch die Zertifizierung für faire und transparente Berufungsverhandlungen erreicht.

**Die Universität Münster setzt sich zum Ziel, eine attraktive Arbeitgeberin zu sein und als solche wahrgenommen zu werden, um Personal zu gewinnen und zu binden.** Dazu gehört insbesondere eine attraktive und zeitgemäße Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Den zunehmend individuellen Berufsbiographien begegnet die Universität mit einem umfangreichen Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot, das sich zukünftig noch stärker an den persönlichen und inhaltlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter\*innen einerseits und dem organisationsinternen Fachkräftebedarfen andererseits orientieren wird. Als größte Arbeitgeberin in der Region bietet die Universität Münster ein ebenso breites wie vielfältiges Angebot an Karriereoptionen. Die Umsetzung von Maßnahmen zur Erhöhung der Personalverweildauer genießt in wechselhaften Zeiten herausgehobene Priorität.

Im Rahmen des integrativen Exzellenzansatzes sollen bei der Berufung von Professor\*innen hervorragende Leistungen in mehr als nur einer Leistungsdimension einen höheren Stellenwert erhalten. Die Fachbereiche sind angehalten, ihre mit einer neu zu besetzenden Professur abzudeckenden Bedarfe und Entwicklungsabsichten in Forschung, Lehre und Transfer unter Berücksichtigung der eigenen sowie der universitätsweiten

Planung zu analysieren und darzulegen, um passgenaue Berufungs- und Auswahlverfahren zu gewährleisten.

**Die Universität Münster rekrutiert mehr internationale Wissenschaftler\*innen und Mitarbeiter\*innen.** Dazu verfolgt die Universität das Ziel, als attraktive Arbeitgeberin auch international stärker wahrgenommen zu werden. Mit dem Ausbau der interkulturellen Kompetenz aller Beschäftigten soll das internationale Personal an der Universität gehalten und in die akademische Gemeinschaft integriert werden.

**Die Universität Münster steht für eine offene, verbindliche und entgegenkommende Führungskultur.** Damit sich das Potenzial der Mitarbeiter\*innen an der Universität Münster bestmöglich entfalten kann, sieht die Universität Münster ihre Führungskräfte in der Verantwortung. Es ist ihre Aufgabe, eine Führungskultur zu leben, die effizientes und motiviertes Arbeiten fördert, die Arbeitsleistung der und des Einzelnen würdigt, zur persönlichen Entwicklung beiträgt und so die Gefahr von Machtmissbrauch minimiert. Dazu soll in den kommenden Jahren insbesondere die Stärkung der Führungskräfteentwicklung in den Fachbereichen in den Blick genommen werden.

**Die Universität Münster fördert ihren wissenschaftlichen Nachwuchs verlässlich und transparent.** Für Doktorand\*innen und Postdoktorand\*innen sind attraktive und verlässliche Beschäftigungsbedingungen sowie bedarfsgerechte Beratungs- und Unterstützungsangebote gleichermaßen bedeutend. Insbesondere den Professor\*innen kommt eine besondere Verantwortung in der Betreuung und Führung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu, gerade in der Promotionsphase als einem ersten und wichtigen Schritt der wissenschaftlichen Karriere. Maßnahmen, die die Einhaltung grundsätzlicher Standards der Betreuung sicherstellen, wie regelmäßige Feedback-Gespräche, aber auch die Festlegung von Zweitbetreuer\*innen werden geschärft. Ein besonderes Augenmerk legt die Universität auf die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, da die Zeit der Familiengründung häufig mit der Zeit der wissenschaftlichen Qualifizierung zusammenfällt. Die Universität Münster möchte ihren wissenschaftlichen Nachwuchs nicht nur für den Karriereweg Wissenschaft qualifizieren, sondern auch vielfältige Karrierewege außerhalb der Wissenschaft aufzeigen, in denen Wissenschaftler\*innen einen wertvollen Beitrag für die Gesellschaft leisten können. Professor\*innen sollen daher eine stärkere Rolle in der Beratung und Einschätzung zu Stand, Möglichkeiten und Aussichten der beruflichen Entwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses ausfüllen.

Ganz gezielt nimmt sich die Universität Münster den Ausbau der Unterstützung für Nachwuchswissenschaftlerinnen vor, um den Frauenanteil bei Promotionen, Habilitationen und Berufungen zu erhöhen. Sie fördert Frauen insbesondere in Transitionsphasen und erleichtert Frauen und Männern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Universität fördert verstärkt eine größere Repräsentanz von Frauen in wissenschaftlichen Führungspositionen. Eine weitere Zielgruppe sind die Stipendiat\*innen, für die Unterstützungsangebote gezielt ausgebaut werden sollen.



wissen.leben.gestalten

## wissen.leben.gestalten

Professionelle Management- und Unterstützungsstrukturen sind unabdingbare Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung der Universität Münster. Hierzu gehören Prozess-, Organisations- und Governance-Strukturen, die verlässliche und transparente Mitwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten festlegen. Sie bilden die Grundlage für die Entwicklung gemeinsamer und kongruenter Ziele. Zur Erreichung der Ziele sind Infrastrukturen notwendig, welche die Arbeit und die Potentiale von Einzelnen wie auch von Arbeitseinheiten unterstützen und fördern.

Mit ihrem ersten Hochschulentwicklungsplan aus dem Jahr 2017 und dessen Evaluation in Form des HEP-Berichts von 2022 hat die Universität Münster Planungs- und Steuerungsinstrumente etabliert, um den Anforderungen an die eigene Gestaltungs- und Erneuerungsfähigkeit zu entsprechen und eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung zu betreiben. Ein wesentlicher Bestandteil war die darin vorgesehene Weiterentwicklung der dezentralen Struktur- und Entwicklungsplanung in Abstimmung mit der zentralen Planung als maßgebliches Instrument für strategisches Planen und Handeln. Die Struktur- und Entwicklungspläne der Fachbereiche sowie die daran anknüpfenden, regelmäßigen Gespräche zwischen Fachbereichen und Rektorat haben zu einer Stärkung der Managementstrukturen in Forschung, Lehre und Administration beigetragen.

Auf Basis ihrer mittel- und langfristigen Planung setzt die Universität Münster in der Ressourcenverteilung Schwerpunkte entlang ihrer strategischen Ziele. Während der Laufzeit des letzten Hochschulentwicklungsplans hat sich die Universität Münster den darin beschriebenen Herausforderungen im Bereich der digitalen und baulichen Infrastruktur gestellt. Notwendige technische und organisatorische Maßnahmen wurden ergriffen, um den Einsatz integrierter Informationstechnologie zum Zweck der Prozessoptimierung auszuweiten. Für verschiedene Verwaltungsprozesse wurden elektronische Workflows etabliert, während nicht zuletzt aufgrund der Herausforderungen während der Corona-Pandemie ebenfalls große Fortschritte in der digitalen Lehre erzielt wurden. Mit der Hochschulstandortentwicklungsplanung konnte die Universität ein Instrument für eine weit vorausschauende Bauplanung im Einklang mit der langfristigen, allgemeinen Entwicklung der Hochschule etablieren. Dennoch bleibt das Flächenmanagement vor dem Hintergrund des Investitionsstaus im Bereich des Hochschulbaus und zunehmender Raumbedarfe ein wesentliches Aufgabenfeld des strategischen Managements der Universität Münster.

**Die Universität Münster optimiert zur Qualitätsentwicklung kontinuierlich ihre Prozesse, Organisations- und Governance-Strukturen.** Dazu überprüft sie ihre Prozesse und Strukturen regelmäßig auf deren Passung zu den Anforderungen aus Forschung, Lehre und Transfer, passt sie bedarfsorientiert an und entwickelt sie weiter. Um die Qualität und Nachhaltigkeit konkreter Entscheidungen abzusichern, setzt die Hochschulleitung zukünftig noch häufiger Bedarfsanalysen sowie die Erhebung und Analyse relevanter Steuerungsinformationen ein.

Ausgerichtet wird die kontinuierliche Organisationsentwicklung an den strategischen Zielen der Universität. Anhand einer zu erarbeitenden Systematik werden herausragende Kompetenzen und Infrastrukturen gezielt über die bestehenden Strukturen hinaus im Sinne einer integrativen Exzellenz gebündelt und organisatorisch verankert, um Interaktionsräume zu schaffen, in denen gemeinsame Forschungs-, Lehr- und Transferthemen auf höchstem Niveau bearbeitet und von dort in die Breite getragen werden (vgl. wissen.leben.forschen). Inzwischen etablierte und kontinuierlich weiterzuentwickelnde Austauschformate zwischen Rektorat und Fachbereichen, wie die Struktur- und Entwicklungsgespräche, ergänzt um verbindliche Absprachen, wie die Entwicklungsvereinbarungen, werden auf weitere zentrale Einrichtungen ausgeweitet und stellen die Kongruenz der Planungen verschiedener Bereiche und Ebenen im Hinblick auf die gesamtuniversitäre Entwicklung sicher.

Anreize für die Zielerreichung werden auf Basis eines gemeinsamen Grundverständnisses von relevanten Indikatoren, die den verschiedenen Fächerkulturen Rechnung tragen, zur Identifikation von Stärken und Schwächen gesetzt. Die in den vergangenen Jahren auf zentraler und dezentraler Ebene etablierten Instrumente werden daher insbesondere mit Blick auf die Messung und Nachvollziehbarkeit der Zielerreichung angepasst und ausgebaut.

Die Universität Münster hat die Themen Nachhaltigkeit, Internationalisierung, Gleichstellung, Diversität und Digitalisierung als Querschnittsthemen definiert, die ein integraler Bestandteil der Hochschulentwicklung sind, weil sie in Forschung, Lehre und Transfer in besonderem Maße integrativ wirken und Innovationen befördern. Gleichzeitig sieht sie sich in der gesellschaftlichen Verantwortung Nachhaltigkeit, Internationalisierung und Gleichstellung sowie einen verantwortungsvollen Umgang mit Diversität und digitalen Technologien als Haltung, Vision und Aufgabe in all ihren Aufgabenbereichen zu fördern. Neben der strukturellen Verankerung der genannten Querschnittsthemen

in ihrer Organisation hat die Universität jeweils Teilstrategien und Maßnahmen entwickelt. Begleitet wird die Umsetzung der Maßnahmen von einer breiten, dialogorientierten Kommunikation nach innen und außen.

**Die Universität Münster definiert Nachhaltigkeitskriterien für relevante Prozesse des betrieblichen Managements.** Die Integration dieser Nachhaltigkeitskriterien in betriebliche Prozesse wie Beschaffung, Bau, Mobilität, Infrastruktur, Entsorgung und Personalmanagement in Form bereichsspezifischer Ziele soll zu einer Optimierung des Ressourcenverbrauchs der Universität führen. Die Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen wird zukünftig regelmäßig überprüft und transparent dokumentiert. Mit der Nachhaltigkeitsstrategie haben die Mitglieder der Universität Münster sich zudem darauf verständigt, durch Forschung und Lehre dazu beizutragen, Herausforderungen ökologischer, sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit besser zu verstehen und Lösungen zu entwickeln (vgl. wissen.leben.forschen und wissen.leben.lernen).

**Die Universität Münster verankert die Internationalisierung auf allen Ebenen ihrer Organisationsstruktur.** Dazu setzt die Universität auf internationale Kooperationen für spezifische Vorhaben und auf ihre strategischen Partnerschaften. Solche Partnerschaften mit einzelnen Universitäten, Ländern oder ganzen Regionen bedienen Ziele auf allen von der Internationalisierungsstrategie der Universität genannten Handlungsfeldern. Sie umfassen Vereinbarungen über die Förderung gemeinsamer Forschung und Lehre ebenso wie zur Stärkung institutioneller Strukturen. Dabei tragen sie zum internationalen Profil der Universität Münster bei und erhöhen dessen Sichtbarkeit. Hervorzuheben sind die Beziehungen zur Universität Twente und nach Brasilien, die weiter intensiviert werden sollen.

Mit dem Beitritt zur europäischen Hochschulallianz Ulysseus hat sich die Universität Münster verpflichtet, ihre Strukturen an die existierende internationale Netzwerkorganisation anzubinden und neue digitale und physische Austauschformate zu etablieren. Ziel ist der gemeinsame Aufbau einer internationalen, weltoffenen, menschenorientierten und unternehmerischen European University, die für alle Mitglieder der beteiligten Hochschulen ein Ort interkultureller Begegnungen sein wird. So wird die Ulysseus-Allianz den Austausch und das gemeinsame Lernen, die Vernetzung und die gemeinsame Forschung mit Kolleg\*innen der Partneruniversitäten sowie die Beantragung weiterer EU-Fördermittel erleichtern.

**Die Universität Münster etabliert Strukturen und entwickelt Maßnahmen, die dazu beitragen, Chancengerechtigkeit, Diskriminierungsfreiheit und die Anerkennung von Vielfalt in Forschung, Lehre, Studium und Organisation zu gewährleisten.** Sie steht für eine proaktive Gleichstellungs- und Diversitätspolitik auf der Grundlage von aktuellen Forschungserkenntnissen. Maßnahmen werden auf dieser Basis entwickelt, kontinuierlich überprüft und evaluiert. Im Bereich der Gleichstellung der Geschlechter ist das Gleichstellungskonzept in alle Strategie- und Planungsprozesse der Universität bereits integriert. Mit der im Rahmen des Diversity Audits „Vielfalt gestalten“ entwickelten Diversity-Strategie verfolgt die Universität Münster das Ziel, innerhalb ihrer Organisation konsequent Zeichen zu setzen gegen zwischenmenschliche und strukturelle Diskriminierung und Exklusion. Sie strebt an, strukturelle Ausschlussmechanismen aufzuspüren und institutionelle Barrieren abzubauen. Mit den aus der Strategie abgeleiteten Maßnahmen wird die Universität eine Kultur der Vielfalt, in der die individuellen Eigenschaften und Kompetenzen jedes einzelnen Mitgliedes genutzt und gefördert werden, etablieren. Davon profitiert nicht zuletzt die Hochschule selbst.

**Die Universität Münster entwickelt eine Digitalstrategie mit dem Ziel der weiteren Optimierung von Prozessen.** In den letzten Jahren hat die Universität die Digitalisierung der Verwaltung bereits gezielt vorangetrieben, nicht zuletzt mit der Einführung eines neuen Campus Management Systems. Innovative und bedarfsgerechte IT-Lösungen sollen auch während der Laufzeit dieses Hochschulentwicklungsplans zur Prozessoptimierung und einer Modernisierung im Sinne nachhaltiger und effizienter Verwaltungsprozesse beitragen. Dazu wird die bisherige IT-Strategie als breiter aufgestellte Digitalstrategie fortgeschrieben. Durch die neuen IT-Governancestrukturen wird sichergestellt, dass dabei anwendungsorientierte Lösungen für die Anliegen aus den Bereichen Forschung (z. B. Open Science), Lehre (z. B. Data Science) und Verwaltung (z. B. E-Government) gefunden werden. Ein zeitgemäßes Beratungs- und Serviceangebot fördert den Kompetenzaufbau und die Zufriedenheit auf Seiten der Nutzer\*innen. Dazu werden auf dem Feld der Digitalisierung Kompetenzen und Ressourcen zur Identifikation, Realisation und Reflexion der Potenziale digitaler Methoden und Technologien gebündelt (z. B. eScience). Mit dem zunehmenden Ausbau der Data Science Infrastruktur sowie mit gezielten Angeboten zur Erhöhung der Transparenz in Forschungsprozessen und der Robustheit von Forschungsergebnissen soll gleichzeitig eine Open Science Kultur an der Universität Münster entstehen.

**Die Universität Münster setzt im Bereich der Ressourcenplanung und -verteilung – auch aufgrund der strukturellen Unterfinanzierung – hohe Priorität auf eine effiziente Personal- und Flächenallokation.** Sie verfügt über Instrumente und Modelle der internen Ressourcenplanung und -verteilung, um der Nachfrage nach Studienplätzen, Forschungsbedarfen und neuen Anforderungen aufgrund des dynamischen Wandels von Lehr-, Lern- und Arbeitsformen gerecht zu werden. Sie entwickelt ein parametergestütztes Modell, auf dessen Basis künftig über die Zuweisung von Stellen entschieden wird. Zur langfristigen Steuerung der knappen Ressource Fläche wird die Hochschulstandortentwicklungsplanung zu einer Masterplanung für die räumliche und infrastrukturelle Planung fortentwickelt und dient nach Abstimmung mit dem MKW als Handlungsrahmen dieser Entwicklung. Durch übergreifende, zentral gesteuerte Raumberechnungsmodelle wird die Raumnutzung optimiert. Dabei werden auch Formen von New Work und New Learning berücksichtigt.

**Die Universität Münster schützt ihre kritische Infrastruktur und Informationen durch geeignete technische und organisatorische Maßnahmen.** Vor dem Hintergrund zunehmender Angriffe auf die Informationssysteme von Hochschulen hat die Informationssicherheit einen hohen Stellenwert. Die Universität strebt daher die Umsetzung der BSI-Grundsicherheitsstandards an. Auf dezentraler Ebene werden Mindeststandards der IT-Versorgung neugestaltet und einheitlich ausgeprägt. Die strukturellen Rahmenbedingungen wurden durch eine Neuorganisation der IT-Governance einschließlich der Informations- und IT-Sicherheit bereits geschaffen. Die neu definierten Zuständigkeiten und Prozesse müssen in den nächsten Jahren konsequent gelebt und regelmäßig überprüft werden. Dabei wahrt die Universität ein angemessenes Verhältnis von Nutzer\*innenorientierung und erforderlicher Betriebsstabilität und -sicherheit.



**Universität Münster**

Schlossplatz 2  
48149 Münster

**Layout und Satz**

Stabsstelle Web und Design

November 2024