

Wissen bewegen

Rahmenkonzept und Prioritätensetzung für die
Zukunftsentwicklung einer innovationsstarken Volluniversität

1 Zukunftsentwicklung der FAU 6

2 FAU Kultur:
Grundlage und Treiber der Zukunftsentwicklung 10

3 FAU Strategie:
Kern der Zukunftsentwicklung 18

4 FAU Struktur:
Im Dienst der Zukunftsentwicklung 50

5 Ausblick: Wissen bewegen. FAU 58

1	Zukunftsentwicklung der FAU	6
----------	------------------------------------	----------

2	FAU Kultur: Grundlage und Treiber der Zukunftsentwicklung	10
	2.1 Selbstverständnis	10
	2.2 Markenentwicklung	13
	2.3 Kommunikation	16

3	FAU Strategie: Kern der Zukunftsentwicklung	18
	3.1 Strategische Prioritäten: P E R O	21
	3.1.1 People	22
	3.1.2 Education	25
	3.1.3 Research	29
	3.1.4 Outreach	32
	3.2 Querschnittsthemen	36
	3.2.1 Chancengleichheit	36
	3.2.2 Internationalisierung	38
	3.2.3 Nachhaltigkeit	40
	3.2.4 Digitalisierung	42
	3.3 Ressourcenquellen: Bayern – Deutschland – Europa	44
	3.3.1 Chancen aus der Hightech Agenda Bayern	44
	3.3.2 Chancen durch die DFG Exzellenzstrategie	46
	3.3.3 Chancen aus dem Rahmenprogramm Horizon Europe	48

4	FAU Struktur: Im Dienst der Zukunftsentwicklung	50
	4.1 Governance	50
	4.2 Organisationsentwicklung	52
	4.3 Infrastrukturentwicklung	53
	4.4 Campuserwicklung	55

5	Ausblick: Wissen bewegen. FAU	58
----------	--------------------------------------	-----------

	Anhänge	60
--	----------------	-----------

Zukunftsentwicklung der FAU

1

Die 1743 gegründete Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg – unsere FAU – stellt sich im Bewusstsein ihrer starken Tradition einer verantwortungsvollen Gestaltung der Zukunft. Sie ist attraktiver Ort für ganz unterschiedliche neugierige, welt-offene und leistungswillige Menschen. „**Wissen bewegen**“ ist Motto und Leitmotiv. Hier treffen innovativ denkende Studierende auf mutige und leidenschaftliche Lehrende und Forschende. Gemeinsam mit einer engagierten und serviceorientierten Verwaltung mit engagiertem und serviceorientiertem wissenschaftsstützenden Personal ermöglichen sie ein Miteinander für die Zukunft. Dieses energiegeladene Zusammenspiel befähigt die FAU mit positiven Entwicklungen, weit in die Gesellschaft hineinzuwirken.

Im Fokus unseres Handelns steht die Bildung von Menschen und innovationsstarke Forschung. **Innovation, Vielfalt** und **Leidenschaft** sind dabei zugleich Basis und Ansporn für diesen Prozess. Alle Beschäftigten, die diesen Prozess ermöglichen und mitgestalten, machen unsere FAU zu dem, was sie ist und bleiben muss: **eine Plattform der Freiheit für innovativ Denkende: im Studium, in der Forschung, in der Lehre und im Miteinander**. Als FAU sind wir stolz auf alle Menschen im Innovationssystem unserer FAU. Unser Anliegen ist es, dass diese Menschen ebenso stolz sein können, ein bedeutsamer Teil der FAU zu sein. Wenn wir dieses Anliegen gemeinsam erfüllen können und sich die Menschen an der FAU wohlfühlen, erhöht sich unsere Strahlkraft sowie die Wahrnehmung und Wirkung unserer Leistungen. So kann die FAU auch in Zukunft für Wissenschaft, Gesellschaft, Politik und Wirtschaft wirken.

Innovation ist unsere Leidenschaft

Unsere FAU ist ein wahrer Innovationsmotor – sie gilt als starke Innovationsführerin in Deutschland, Europa und auch weltweit. Diese Position verdanken wir dem Zusammenspiel innerer Innovationskraft und externer Impulse. Offener Innovation verpflichtet, vernetzt und verbindet die FAU als Plattform ganz unterschiedliche gesellschaftliche und wirtschaftliche Akteurinnen und Akteure in ihrem Innovationssystem. Sie profitiert im Herzen Mittelfrankens von einem außerordentlich starken gesellschaftlichen, kulturellen und unternehmerischen Umfeld und speist dieses kontinuierlich mit Talenten, Ideen, Forschungsergebnissen und Bildungsformaten. Sie glänzt mit Patentstärke in einer der patentstärksten Regionen Europas, befeuert Gründungen und Kooperationen, legt Wissen offen und lässt Wissen wachsen. Sie ist seit jeher auf Kooperationen angelegt, vernetzt ganz unterschiedliche gesellschaftliche Subsysteme über individuelle und institutionelle Brückenschläge und überrascht regelmäßig andere – und oftmals sich selbst – mit den Erfolgen einer starken Kultur der Zusammenarbeit.

Führung über Freiheit und Verantwortung ermöglicht Entscheidungen so dezentral wie möglich, so zentral wie nötig. Dies stärkt die Fähigkeit zu ungewöhnlichen Entdeckungen, zu produktiven Überraschungen – kurzum: die Innovationsfähigkeit, die uns stark macht und für die wir von unseren Partnerinnen und Partnern im Innovationssystem so geschätzt werden. Und doch ist uns eines klar: Wer uns kennt, erkennt den unschätzbaren Wert unserer FAU, doch viel zu oft kennt man uns nicht. International gelten wir gern als „the best university you never heard of“, wie es der britische Innovationsforscher und FAU Ambassador Professor John R. Bessant in Anlehnung an Frank Zappa so trefflich zusammenfasste. Dies zu ändern, verlangt behutsame, aber entschlossene Schritte und einen gemeinsamen Weg der Zukunftsentwicklung. Der FAU Entwicklungsplan (FAU EP) soll uns dabei helfen.

Was ist und was leistet der FAU Entwicklungsplan?

Der FAU Entwicklungsplan liefert Rahmen und Prioritätensetzung für die Zukunftsentwicklung unserer FAU, ihrer Fakultäten, Fachbereiche und Departments. Er folgt dem Verständnis unserer dezentral aufgestellten und zentral orchestrierten FAU: Inhaltlich inspiriert und fundiert von Akteurinnen und Akteuren aus der Breite der FAU bildet er den Rahmen für die Erarbeitung, Abstimmung und Umsetzung konkreter strategischer Pläne der einzelnen dezentralen Einheiten.

Der FAU Entwicklungsplan als übergreifender Rahmen unserer perspektivenreichen FAU kann kein konkretisierter Zielkatalog für Einzelne und Einheiten sein, sondern bedarf der eigenständigen Interpretation und Übersetzung in Fächerkulturen und Umsetzungskontexte. Diesen dezentralen Interpretationen – „Strategien“ der Einheiten und Einzelnen – gibt der Entwicklungsplan einen harmonisierenden Rahmen, der uns an der FAU ermöglicht, unsere Anstrengungen zu bündeln, uns gemeinsam auch kumulativ zu verstärken und unsere FAU als Ganzes noch deutlich stärker und sichtbarer aufzustellen.

Der FAU Entwicklungsplan verschriftlicht die FAU Zukunftsstrategie in ihren rahmengebenden Eckpfeilern. Er fügt sich in den kontinuierlichen Strategieprozess seit 2017 ein und begleitet und unterstützt die Zukunftsentwicklung der FAU in drei Bereichen: Neben dem Kernbereich **#FAU2025** umfasst er die Bereiche **Kultur**, mit den Handlungsfeldern Selbstverständnis, Marke und Kommunikation sowie **Struktur**, mit den Handlungsfeldern Governance, Organisations-, Infrastruktur- und Campusentwicklung. **#FAU2025** als Kernbereich des FAU Entwicklungsplans bündelt die strategischen Handlungsfelder **People, Education, Research** und **Outreach**, die Querschnittsfelder Chancengleichheit, Internationalisierung, Nachhaltigkeit und Digitalisierung sowie die zentralen Ressourcenquellen einer Universität auf den Ebenen Land (mit Fokus High-Tech-Agenda Bayern|HTA), Bund (mit Fokus Exzellenzstrategie) und EU (mit Fokus Horizon Europe).

Anschaulich lässt sich der FAU Entwicklungsplan mit einem Reiseführer vergleichen: Er verdichtet die Komplexität des Möglichen in den 18 Handlungsfeldern, zeigt übergreifend lohnende Prioritäten, empfiehlt wertvolle Querbezüge und setzt Selbstverpflichtungen. So gibt er einen Rahmen und macht Angebote für die eigene Routenwahl, Prioritätensetzung und Ausdifferenzierung.

Warum brauchen wir einen FAU Entwicklungsplan und wie erfolgt die Umsetzung?

Zum einen, weil das Gesetz ihn nach Art. 14 BayHschG vorschreibt und unser Staatsministerium ihn von uns erwartet, zum anderen vor allem, weil wir uns mit begrenzten Ressourcen im weltweiten Wettbewerb der Wissenschaft bewegen. Durch die Bündelung der Kräfte und gegenseitige Verstärkung über die Grenzen von Einheiten hinweg können wir Doppelarbeiten reduzieren, unsere Leistung sowie deren Wahrnehmung und Wirkung steigern und Ressourcen schonen.

Der FAU Entwicklungsplan ist dabei eher Wegweiser als Ziel unserer strategischen Reise. Die Verantwortung für die Erarbeitung der dezentralen Zieldefinitionen und Priorisierungen liegt bei den dezentralen Einheiten. Die Aufgabe der Orchestrierung und Vernetzung liegt bei den Dekanaten und der Universitätsleitung (UL). Begleitet werden

wir strategisch durch Senat und Universitätsrat sowie stets und in allen Belangen durch unser verantwortliches Staatsministerium.

Zukunftsentwicklung der FAU

Der FAU Entwicklungsplan liefert Leitplanken für das strategische Handeln unserer FAU – ihrer Einheiten und jedes Einzelnen. Fakultäten und Verwaltung verpflichten sich in Einzelvereinbarungen auf ihre spezifischen Ziele, entwickeln adäquate Maßnahmen zu deren Umsetzung und berichten regelmäßig über Fortschritte bei der Umsetzung der Maßnahmen und Zielerreichung. Studierende gestalten in allen Themenfeldern konstruktiv mit.

Unsere gemeinsamen Prioritäten liegen in den strategischen Handlungsfeldern:

- 1 Individuelle Entwicklungspfade – ein Leben lang und für alle – institutionalisieren**
People zielt an der FAU auf die Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Talenten und fokussiert auf die Institutionalisierung verlässlicher individueller Entwicklungspfade – gleichermaßen in Studium, Wissenschaft und Wissenschaftsstützung.
- 2 Die FAU als Place-to-be für neugierige, weltoffene, leistungswillige Menschen etablieren**
Education bedeutet an der FAU die Weiterentwicklung neugieriger, weltoffener, leistungswilliger Menschen zu kritischen Persönlichkeiten, die ihre erworbenen Kompetenzen selbstständig, verantwortungsvoll und zum Wohl der Gesellschaft anwenden.
- 3 Forschungsstärke und Profilbildung – intra- und interfakultär – ausbauen**
Research bedeutet an der FAU, Forschungs- und Innovationsstärke durch Erschließung neuer Forschungsfelder auszubauen, die intra- und interfakultäre Zusammenarbeit über die Disziplinen zu steigern sowie professionalisierte forschungsunterstützende Strukturen bereit zu stellen.
- 4 Wahrnehmung, Verantwortung und Wirkung der FAU stärken**
Outreach zielt an der FAU auf die Stärkung von Wahrnehmung, Verantwortung und Wirkung der Aktivitäten aller FAU Akteurinnen und Akteure zum Wohle von Wissenschaft, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik.

2

FAU Kultur: Grundlage und Treiber der Zukunftsentwicklung

Kultur ist Grundlage und Treiber jeder Zukunftsentwicklung. Doch welche Kultur leben wir? Was ist unser Selbstverständnis? Wie gehen wir miteinander um? Mit welcher Grundhaltung arbeiten, lernen und lehren wir an der FAU? Was können wir tun, um über die reiche und wertvolle Variationsbreite unserer Disziplin- und Fächerkulturen hinweg als FAU Community auch ein gemeinsames Kulturverständnis zu entwickeln? Welche Kommunikationswege nutzen wir dazu nach innen über alle Statusgruppen hinweg? Welche nutzen wir nach außen in die Gesellschaft? All das sind Fragen, auf die sich Antworten im Miteinander entwickeln. Es sind Themen, in denen stets das Gelebte das Geschriebene überstrahlen wird. Es sind aber auch Themen, zu denen wir den Austausch suchen und verstärken wollen, um uns im täglichen Tun gemeinsam noch besser verstehen zu lernen.

Insbesondere in drei Bereichen wollen wir gemeinsam und auch formal sichtbar Akzente setzen. Das **Selbstverständnis** ergibt sich aus der Grundhaltung, die unser tägliches Handeln leitet und bestimmt, wer wir sind und sein wollen als FAU Community. Sie gibt Stärke und Haltung, verbessert Sichtbarkeit und Wirkung. Die **Markenentwicklung** baut auf dem Selbstverständnis auf und mobilisiert. Sie erzeugt produktive Reibung und aktives Nachdenken darüber. **Kommunikation** nach innen und außen ist der Schlüssel für jede Art der Kultur-, Organisations- und Zukunftsentwicklung. Zwischenmenschliche Kommunikation auf Augenhöhe als gelebte Kultur betrifft uns alle im Alltag und profitiert von Unterstützung und Verstärkung. Über die drei Handlungsfelder Selbstverständnis, Markenentwicklung und Kommunikation wollen wir daher die Kulturentwicklung aktiv unterstützen und die Entwicklung unserer FAU in die Zukunft begleiten.

2.1 Selbstverständnis

Unsere FAU umfasst fünf Fakultäten, drei Fachbereiche, 24 Departments, zahlreiche Institute und zentrale Einrichtungen sowie einen starken dezentral und zentral verorteten wissenschaftsstützenden Bereich mit vier zentralen Abteilungen und 25 Referaten sowie Stabsabteilungen, Stabsstellen und Sachgebieten. Ihr gehören über alle Bereiche hinweg 6.568 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Stand: 01.12.2021) an. Unsere FAU ist damit zweitgrößte Arbeitgeberin der Region. Über die gesamte FAU Community unserer Studierenden, Mitarbeitenden und Mitglieder hinweg sind wir rund 55.000 Menschen. Hinzu kommt ein weltweites Netzwerk von FAU Alumni, von denen immer mehr in unserer FAU Community aktiv registriert sind.

Eine eigene Positionierung im übergreifenden strategischen Entwicklungsprozess unserer FAU ist für jedes einzelne unserer Mitglieder bedeutsam, ebenso für die institutionellen Einheiten unserer FAU. Eine solche Positionsbestimmung hilft, mit weniger Kraftanstrengung Ziele zu erreichen. Ein reflektiertes Selbstverständnis im Gesamtkontext der FAU fördert zugleich ein gegenseitiges Verständnis. Es wandelt so manch schmerzhaftes Reibung konträrer Positionen in offenen, respektvollen und innovationsfördernden Austausch. Es ist aber auch die Voraussetzung dafür, eigene Freiheit in der Gemeinschaft verantwortungsvoll zu nutzen.

Wir begreifen die bei uns Lernenden und Arbeitenden in ihrer Diversität und ihrer Individualität. Wir treten Benachteiligung und Diskriminierung sowie Ausgrenzung entschieden entgegen und leben eine Kultur des gegenseitigen Respekts. Wir setzen uns für Gleichstellung, Vielfalt und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ein. Wir wertschätzen die Leistungen aller Menschen an der FAU gleichermaßen und stiften so ein gemeinsames Wir-Gefühl und eine verbindende Identität. Wir bieten eine kreative und lebenslang prägende Kultur der Vielfalt im Denken und Handeln. Wir fördern die Begeisterung und Motivation unserer Beschäftigten durch eine wertschätzende Führungskultur und eröffnen ihnen attraktive Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten.

Wir beziehen die Freiheit, die der Wissenschaft grundgesetzlich garantiert ist, auf alle unsere Mitglieder. Freiheit impliziert dabei stets zugleich Verantwortung. Und genau hier zeigt sich auch die zentrale strategische Differenz zwischen Universitäten und Unternehmen. In Unternehmen hat (auch juristisch gesehen) die Organisation Ziele und formuliert diese. Es ist die Aufgabe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Erfüllung dieser Ziele durch ihre Arbeitsleistung voranzubringen. Universitäten sind – das wissen wir – ein ganz anderes Teilsystem unserer Gesellschaft. Hier hat das Individuum das freiheitliche Recht, Ziele zu formulieren. Es ist die Aufgabe der Organisation, dafür eine geeignete Plattform zu bieten.

Gelebte Strategie konstituiert sich kommunikativ und im täglichen Handeln. Das eigene und eigenständig entwickelte Selbstverständnis bildet hierfür die Basis. Dabei bauen wir auf den Erfahrungen der Vergangenheit auf, wenn wir Zukunft gestalten.

2.2 Markenentwicklung

„**Wissen bewegen**“ ist unser Motto und Leitmotiv. An der FAU dreht sich alles um Wissen. Wir aktivieren und erzeugen Wissen, wir vermitteln und transportieren Wissen, wir mobilisieren und kombinieren Wissen – im Studium, in der Forschung, in der Lehre und im Miteinander.

Innovation, Vielfalt und **Leidenschaft** sind unsere Werte und Basis unseres Handelns. Über ein breites Innovationsverständnis werden wir unseren vielfältigen Perspektiven, Standpunkten und Überzeugungen gerecht und entwickeln gemeinsam und mit Leidenschaft unsere FAU in die Zukunft.

Wissen bewegen. FAU

Innovation - Vielfalt - Leidenschaft

Wir gestalten aktiv Veränderungen. Dabei lassen wir uns durch externe Kräfte inspirieren, halten auf dem Weg in die Zukunft den Kompass in der Hand und bestimmen selbst, wohin wir uns bewegen. Das fordert uns alle gleichermaßen. Es verlangt visionäre Kraft und eine verlässliche Gemeinschaft. Eine übergreifende Vision und Mission hilft bei der Orientierung.

Vision

Wir schaffen eine Plattform der Freiheit für innovativ Denkende: im Studium, in der Forschung, in der Lehre und im Miteinander.

Mission

Neugierig, mutig, nachhaltig, respektvoll, weltoffen – mit diesen Stärken durchdringen wir Fragen, denken Themen konsequent zu Ende, fördern Talente, entwickeln Persönlichkeiten weiter und messen uns jederzeit im Wettbewerb.

Wir prägen eine Kultur der Zusammenarbeit mit unseren internen und externen Partnern. Damit leisten wir einen Beitrag zu Bildung, Wissen, Austausch und gesellschaftlichen Werten.



Leitmotiv, Werte, Vision und Mission bündeln sich in der „**Marke FAU**“. Gelebt aber werden sie erst im Engagement, in der Einbringung und im Pioniergeist jeder und jedes Einzelnen. Was aber macht derart engagierte Pioniere aus? Sie brauchen Neugier, Mut, Weitblick, Respekt und Weltoffenheit – und einen inneren Antrieb. Darüber realisieren sie ihre Zukunftsvisionen und erzielen Erfolge durch Offenheit für neuartige Ansätze und Perspektiven. Die FAU als Plattform der Freiheit bietet ihnen die Basis für Entfaltung, bündelt ihre Engagements, gibt Rahmen und Richtung.

Wir wollen die FAU gemeinsam bewegen. Unsere FAU Wort- und Bildmarke steht dafür auch symbolisch. Das Logo mit seiner offenen Lineatur nach oben, unten und seitwärts sowie der perspektivischen Mehrdeutigkeit verdeutlicht Offenheit für Perspektivwechsel, Vernetzungen und die Fähigkeit, Themen aus unterschiedlichen disziplinären Blickwinkeln gemeinsam zu betrachten.

Das Siegel ist sehr behutsam im Detail verändert – als Ganzes aber revolutionär. Der Name der Universität und das Gründungsjahr werden Bestandteil des Bildzeichens. Die Darstellung von Friedrich und Alexander nähern sich dem Original von 1832 an. Das Siegel eignet sich für die Nutzung in digitalen Medien und ist – im Gegensatz zum alten Siegel – gut skalierbar.

2.3 Kommunikation

Kommunikation nach innen und außen gestaltet Zukunftsentwicklung und Wandel. Sie hat die Aufgabe, uns im Inneren zu verbinden und im Außenraum zu vernetzen. So kann sie uns stärken in Handlungsfähigkeit und Sichtbarkeit. Dabei wird Kommunikation von allen getragen und durch dedizierte Routinen, Prozesse und Einheiten verstärkt.

Einen zentralen internen Verstärker bildet die **Gremien- und Organisationskommunikation**. Hier werden Inhalte entwickelt, Abstimmungen herbeigeführt und Botschaften transportiert. Mit den jüngeren Formaten des regelmäßigen FAU Dialogs werden strategische Themen der FAU für alle FAU Mitglieder zugänglich gemacht und über Fakultäts- und Hierarchiegrenzen hinweg breit zur Diskussion gestellt. Mit dem Format der Semestergespräche werden insbesondere Entwicklungsfragen in den strategischen Handlungsfeldern PEOPLE, EDUCATION, RESEARCH und OUTREACH mit den Fakultätsleitungen abgestimmt und fortgeschrieben. Über individuelle und institutionelle Ziel- oder Leistungsvereinbarungen werden ebenfalls über alle strategischen Handlungsfelder hinweg konkrete Selbstverpflichtungen abgestimmt und interaktiv nachverfolgt. Insgesamt wurde in den letzten Jahren die Kommunikationsintensität und -qualität bereits deutlich verstärkt. Kommunikation auf Augenhöhe ist hierbei zentraler Anspruch der FAU, so dass individuelle, informelle und niedrigschwellige Formate zum Austausch zwischen Leitungsebenen und Studierenden, Lehrenden, Forschenden und Verwaltenden entwickelt und regelmäßig umgesetzt werden. Dennoch liegen hier noch große Potentiale für eine qualitative Weiterentwicklung, engere Interaktion und auch transparentere und agilere Kommunikation. Alle Mitglieder sollen sich an der FAU von Beginn an wohl und als geschätzter und gehörter Teil unserer FAU fühlen.

Eine treibende Einheit bildet die **Stabsstelle Presse und Kommunikation**. Sie schlägt die Brücke zwischen internen Akteurinnen und Akteuren der FAU und dem Außenraum und bündelt zahlreiche Fragen der Medien- und Wissenschaftskommunikation und des Forschungs- und Studierendenmarketings. Sie fokussiert bis heute stark auf die regionale und nationale Kommunikation und positioniert sich selbst im oberen Drittel der Presse- und Kommunikationsaktivitäten deutscher Universitäten mit ambitionierten Zukunftszielen in Bezug auf Formatinnovationen, Sinnvermittlung, Priorisierung und Diversifizierung sowie Multiplikatorenkommunikation. Sie setzt dabei auf eine klare Strategie des Enabling und steht hierzu im Inneren im engen Austausch mit den Fach- und Kommunikationsexpertinnen und -experten der Fakultäten und Fachbereiche, mit den profilbildenden Forschungs- und Lehrbereichen, mit den relevanten Verwaltungsbereichen sowie den Gremien, insbesondere der UL und der Erweiterten Universitätsleitung (EUL).

Als Kommunikationsmotor wirkt auch der **Präsidialstab**. Über die strategische Entwicklungsplanung sowie die Daten und Führungsinformationen kommuniziert er primär nach innen sowie nach außen in die Politik. Über die internationalen Angelegenheiten und den Outreach-Support adressiert er insbesondere die Zielgruppen der FAU Alumni und FAU Community sowie strategische Partnerorganisationen. Darüber hinaus verknüpft er Gründerinnen und Gründer, Förderinnen und Förderer sowie die relevanten Interessensgruppen der Bürgerinnen und Bürger sowie Politik und Gesellschaft.

Stärkste Kommunikationskraft nach innen und außen bilden aber ohne Zweifel die rund 55.000 **Mitglieder der FAU** selbst über ihre tagtägliche Kommunikation – sei es Wissenschafts-, Verwaltungs- oder Alltagskommunikation. Wir alle repräsentieren damit täglich die wichtigste Visitenkarte unserer FAU und tragen hier ganz persönlich Verantwortung.

3

FAU Strategie: Kern der Zukunftsentwicklung

Seit 2017 beschreibt das **Zukunftskonzept #FAU2025** den Kern des strategischen Rahmenwerks sowie Prioritäten und Vorgehen, wie wir gemeinsam die FAU entwickeln und für die Zukunft aufstellen. Es liefert eine Bestandsaufnahme des bisherigen Strategieprozesses, bündelt die wichtigsten Entwicklungen und bildet die Basis für die Weiterentwicklung zunächst bis 2025.

Seither inspirierte „Wissen in Bewegung“ viele – teilweise grundlegend, teilweise sehr konkret in Maßnahmen und Methoden, oftmals augenzwinkernd oder metaphorisch. Nun entwickeln wir es dynamisch weiter zu dem aktiven FAU Motto „**Wissen bewegen**“.

Implizit oder explizit leiten die drei FAU Werte „Innovation – Vielfalt – Leidenschaft“ bereits in vielfacher Weise unser Handeln. Sie erinnern stets an unsere Stärken und das Verbindende unserer Volluniversität und all ihrer Mitglieder. Sie ermahnen aber auch, unser Handeln und unser Entscheiden noch viel klarer an diesen Werten auszurichten.

Die vier strategischen Handlungsfelder „**People – Education – Research – Outreach**“ (**P E R O**) liefern die zentralen Prioritäten der Zukunftsentwicklung innerhalb derer jede und jeder Einzelne individuelle Zielentwicklung und -realisierung gestalten kann. Sie liefern Richtung und Gewichtung und vereinfachen es, am großen Ganzen der FAU engagiert mitzuwirken. Diese strategischen Handlungsfelder spiegeln sich in der täglichen, aber auch kurz-, mittel- und langfristigen Priorisierung der Fakultäten, Verwaltung und UL wider. Sie bilden die Schwerpunktsetzung in der Organisations- und Gremienkommunikation nach innen, wie in der Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit nach außen und sind zudem in den Ressorts des Vizepräsidiums verankert.

Ergänzt werden diese vier strategischen Handlungsfelder durch vier Querschnittsthemen, die verbindend alle P E R O-Felder gleichermaßen durchziehen müssen, um FAU-weit Wirkung zu entfalten. Es sind die **Querschnittsthemen Chancengleichheit, Internationalisierung, Nachhaltigkeit** sowie **Digitalisierung**. Gemeinsam mit den P E R O-Feldern bilden sie die thematische Matrixstruktur im Kern unserer Zukunftsentwicklung.

Die folgende Übersicht zeigt die Bezüge schematisch auf, inhaltlich sind sie nachfolgend und in der eigenen Prioritätenentwicklung ausdifferenzieren:

	Strategische Handlungsfelder			
	People	Education	Research	Outreach
Querschnittsthemen				
Chancengleichheit	Respektvollen Umgang mit Vielfalt als Selbstverständlichkeit etablieren			
Internationalisierung	Internationalität nach innen und außen stärken			
Nachhaltigkeit	Gemeinsame Kräfte bündeln, um in die Zukunft zu wirken			
Digitalisierung	Digitale Transformation leben und gestalten			

Alle Ziele und Planungen, die in den strategischen Handlungsfeldern und Querschnittsthemen zentral und dezentral entwickelt werden, benötigen für die Umsetzung Ressourcen. Diese Ressourcen sind primär auf zweifache Weise gewinnbar. Zum einen erzwingt eine thematische Priorisierung und Schwerpunktsetzung immer auch eine Priorisierung in der Verwendung vorhandener knapper Ressourcen. Zum anderen stehen der FAU für ihr tägliches und strategisches Tun wichtige öffentliche Ressourcenquellen auf Landes- und Bundesebene sowie auf europäischer Ebene offen. Diese Ressourcenquellen bieten allesamt neben der Förderung des Fachlichen in Einzel- und Verbundmaßnahmen auch Förderung für die strategische Entwicklung der Institution, ihrer Strukturen, Prozesse und Prioritäten.

Priorisierte Ressourcenquellen auf Landes- und Bundes- sowie EU-Ebene bilden daher wesentliche Chancen für die Zukunftsentwicklung und setzen drei weitere wichtige Handlungsfelder unserer FAU Strategie:

Auf Landesebene bieten sich in **Bayern** wichtige Fördermöglichkeiten: Neben der Grundfinanzierung, dem Innovationsbündnis und zahlreichen Förderinitiativen aus den Ministerien oder bspw. der Bayerischen Forschungstiftung ist hier für uns für die aktuelle Strategieperiode jenseits des „Regulären“ insbesondere die **Hightech Agenda Bayern (HTA)** zentral.

Auf der Ebene des **Bundes** stehen neben den reichhaltigen Förderprogrammen der Ministerien (z.B. BMBF, BMWi) über die DFG wichtige Förderformate für die Zukunftsentwicklung unserer FAU bereit. Für die strategische Zukunftsentwicklung jenseits des „Regulären“ ist hier die **Exzellenzstrategie** der DFG für die FAU von prioritärer Bedeutung. Der AStA (Ausschuss Strategie) als beratender Ausschuss des Senats unterstützt hier die strategische Aufstellung unserer FAU.

Auf der Ebene **Europa** stehen insbesondere über das Rahmenprogramm **Horizon Europe** umfangreiche Ressourcen für die strategische Entwicklung bereit. Die Potentiale sind aktuell nicht ausgeschöpft und bieten große Wachstumschancen. Neben Fach- und Fakultätsinitiativen ermöglicht unsere Mitgliedschaft in der European University „European Engineering Learning Innovation and Science Alliance“ (EELISA) Mobilisierung und Ausbau der strategischen Initiativen.

Alle vier strategischen Handlungsfelder People, Education, Research und Outreach, die vier Querschnittsthemen Chancengleichheit, Internationalisierung, Nachhaltigkeit und Digitalisierung sowie die drei zentralen Ressourcenquellen auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene bilden zusammen die elf Handlungsfelder im Kern unseres FAU Strategieprozesses (#FAU2025). Sie sind im Folgenden in ihrer grundsätzlichen Bedeutung sowie in Bezug auf Kerninhalte, Querbezüge und Selbstverpflichtungen dargestellt. Diese Darstellungen bilden den Rahmen für die jeweils eigene und eigenständige Ausdifferenzierung der Mitglieder und Einheiten unserer FAU. Der UL kommt hierbei gemeinsam mit den Dekanen eine wichtige orchestrierende Rolle zu.

3.1 Strategische Prioritäten: P E R O

Die strategischen Handlungsfelder **People, Education, Research** und **Outreach** stehen für die Prioritäten der Zukunftsentwicklung. Dabei steht die Bildung (Education) und Forschung (Research) – wie für eine Universität selbstverständlich – im Zentrum. Die Menschen an der FAU (People) machen die Leistungen der FAU möglich. Wahrnehmung, Verantwortung und Wirkung der FAU transportiert sich über den Wissens- und Erkenntnistransfer (Outreach).

PERO

Fokussierung im Zusammenspiel der strategischen Handlungsfelder:



People

People zielt an der FAU auf die Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Talenten ab und ist fokussiert auf die Institutionalisierung verlässlicher individueller Entwicklungspfade – gleichermaßen in Studium, Wissenschaft und Wissenschaftsstützung.

Kerninhalte: Individuelle Entwicklungspfade – ein Leben lang und für alle

Menschen machen Universität – aktuelle Mitglieder, potentielle zukünftige Mitglieder ebenso wie Alumni. An der FAU verpflichten wir uns daher, die FAU Community in Studium, Wissenschaft und Wissenschaftsstützung gemeinsam zu denken. Hierzu werden wir die bestehenden FAU Entwicklungspfade des Wissenschaftssystems als verlässliche lebensphasenbegleitende Entwicklungspfade für alle ausgestalten.

1

FAU Entwicklungspfad: Change Track

Der Entwicklungspfad des institutionenübergreifenden Wechsels bildet den klassischen Pfad des Karriereaufstiegs in Studium, Wissenschaft und Wissenschaftsstützung. Er stärkt die nationale und internationale Vernetzung und sichert durch den Wechsel von Personen die notwendige Dynamik und Flexibilität des Wissenschaftssystems. An der FAU bereichern gezielte Perspektivwechsel die persönliche Entwicklung: Auslands- oder Praxissemester für Studierende, Abteilungswechsel für Mitarbeitende, Kontextwechsel für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind nur Beispiele.

2

FAU Entwicklungspfad: Tenure Track

Der FAU Tenure Track übernimmt das stabilisierende Element einer leistungsorientierten, internen Talententwicklung. Er füllt die strategische Lücke im klassischen Entwicklungssystem. Im Berufungssystem der FAU ist der Tenure Track bereits in allen Fakultäten eingeführt und wird nun kontinuierlich weiterentwickelt. Tenure Track als Entwicklungsperspektive in Studium, Mittelbau und wissenschaftsstützendem System steht aber noch ganz am Anfang und soll ebenfalls konzipiert, eingeführt und etabliert werden.

3

FAU Entwicklungspfad: Joint Track

Der Entwicklungspfad des Joint Track eröffnet gezielt die kooperative Karriereentwicklung zwischen internen Einheiten der FAU sowie der FAU und ihren außeruniversitären Partnerinstitutionen, seien es Forschungsinstitutionen, Kultureinrichtungen, Industrie- und Dienstleistungsunternehmen oder Institutionen der öffentlichen Verwaltung. Professuren in gemeinsamer Berufung, Nachwuchsgruppenleitung in Dual Affiliation, Mitarbeitende in Doppelfunktion und Studierende im Verbundstudium sind nur Beispiele. Während der Joint Track im Berufungssystem der FAU bereits etabliert ist und im Bereich des wissenschaftlichen Nachwuchses erste Erfahrungen vorliegen, ist der Joint Track für die Institution als Ganzes noch zu entwickeln, systematisch einzuführen und verlässlich zu implementieren.

Selbstverständlich lassen sich attraktive, transparente und verlässliche Entwicklungspfade nur unter Mitwirkung aller Einheiten der FAU in der Breite systematisch einführen. Diese Herausforderung wird gemeinsam zu bewältigen sein. Strategisch sind aber dezentral wie zentral bereits zahlreiche Grundlagen in Bezug auf die Gewinnung, Bindung und Entwicklungsbegleitung der Mitglieder unserer FAU und der erweiterten FAU Community gelegt. Angebote reichen vom Onboarding über Formate der Karrierebegleitung und Weiterqualifizierung bis zum Offboarding. Sie adressieren alle Mitglieder der FAU: von potenziellen zukünftigen Studierenden bis hin zu in den Ruhestand getretene Mitglieder.

Querbezüge

Das strategische Handlungsfeld ist auf alle Menschen und ihre Rollen an der FAU zugeschnitten und ist daher allen Handlungsfeldern des FAU Entwicklungsplans verpflichtet. Durch die strategische Fokussierung auf die Entwicklungspfade für die Mitglieder der FAU können Querbezüge gezielt priorisiert und gelebt werden.

KULTUR:

Anstrengungen im Handlungsfeld PEOPLE sind stets zugleich Integrator und Treiber der Kulturentwicklung an unserer FAU. Daher ist die Schlüsselrolle der Kommunikation nach innen und außen zu stärken.

PERO:

Im Rahmen der Ziel- und Leistungsvereinbarungen ebenso wie in den Formaten von Onboarding bis Offboarding werden die Querbezüge zwischen den strategischen Handlungsfeldern bereits gezielt thematisiert. Hier können Verbundeffekte noch stärker aufgezeigt, verstanden und genutzt werden.

Querschnittsthemen:

Es ist herauszuarbeiten, wie die Querbezüge zu den Querschnittsthemen systematisch und gezielt in die Vereinbarungen und Formate integriert werden können.

Selbstverpflichtung: Alle Mitglieder der FAU gemeinsam denken

Die FAU Entwicklungspfade bieten Integrationspotential für die klassisch auch rechtlich stark differenzierten Gruppen des wissenschaftlichen und wissenschaftsstützenden Personals sowie der Studierenden. „Wissen bewegen“ als Leitmotiv unserer FAU muss sich dabei in allen Angeboten und Maßnahmen der Entwicklung, Unterstützung und Begleitung der Menschen an der FAU widerspiegeln. Zur Zielerreichung tragen die folgenden Selbstverpflichtungen bei:

- 1 Ausbau und Professionalisierung aller drei FAU Entwicklungspfade für alle Mitglieder der FAU in Studium, Wissenschaft und wissenschaftsstützendem System.
- 2 Schrittweise Anpassung, Professionalisierung und verstärkte Integration der dezentralen und zentralen Einzelformate zu Bausteinen einer lebensphasenbegleitenden Entwicklung.
- 3 Proaktive Einbindung der FAU-Mitglieder in die Ausgestaltung von Angebotsformaten.

Education

Education bedeutet an der FAU die Weiterentwicklung der Studierenden zu kritischen Persönlichkeiten, die ihre erworbenen Kompetenzen selbstständig, verantwortungsvoll und zum Wohl der Gesellschaft anwenden.

Kerninhalte: FAU als Place-to-be für neugierige, weltoffene, leistungswillige Menschen

Wir verstehen unsere FAU als Universität für neugierige, weltoffene und leistungswillige Menschen aus der Region und aller Welt, kurzum: die FAU als Place-to-be. Damit Studierende ihre Potentiale bestmöglich entwickeln und entfalten können, stärken wir unser Kompetenzprofil im Hinblick auf Inhalte, Methoden und Qualitätssicherung:

- 1 Inhalte**
Die FAU bietet ein **breites Angebot für vielfältige Interessen und Ziele**, in denen nahezu alle Kompetenzen für die künftige Teilhabe an Gesellschaft und Arbeitswelt abgedeckt werden. Inhaltliche Schwerpunkte liegen dabei auf der Ausweitung des Angebots an englischsprachigen Studiengängen und der Stärkung interdisziplinärer Studiengänge, sowie verstärkter Einbettung von Themen mit hoher gesellschaftlicher Relevanz.
- 2 Methoden**
Die FAU forciert die **Weiterentwicklung innovativer Lehre**. Dabei wird der Begriff breit gefasst und bezieht sich keinesfalls nur auf digitale Lehre, sondern richtet sich auch auf weitere hochschuldidaktische Maßnahmen, welche die Studierenden als lernende Personen in den Mittelpunkt stellen und neben der Vermittlung von Fachwissen und Forschungskompetenz auf kognitive Aktivierung, selbstreguliertes Lernen und Persönlichkeitsentwicklung setzen.
- 3 Qualitätssicherung**
Die FAU setzt auf ein dialogisch-partizipatives Qualitätsmanagement in Lehre und Studium, welches die disziplinäre Vielfalt der FAU weiterentwickeln und fördern soll. Ziel ist es, **einheitliche Leitplanken für das Qualitätsmanagement** der FAU und für Qualitätsstandards mit allen Beteiligten festzulegen, die dem Subsidiaritätsprinzip folgend an den Fakultäten bedarfsgerecht und verantwortlich mit Leben gefüllt werden müssen, damit die FAU als Plattform der Freiheit mit Partizipationsgelegenheit und -verpflichtung gilt. Darüber gelingt es uns, die hohen etablierten Qualitätsstandards der FAU sicherzustellen.

Mit dem Fokus auf Fördern und Fordern als Anspruch und Versprechen bieten wir FAU Studierenden und Lehrenden Unterstützungsmöglichkeiten zur Erreichung bestmöglicher Lehr- und Lernergebnisse, ermöglichen aber gleichzeitig die Weiterentwicklung von Talenten.

Querbezüge

Die Attraktivität der FAU als Universität für leistungswillige, neugierige und weltoffene Menschen aus aller Welt wird durch ihre Kultur und speziell ihre internationale Offenheit, Chancengleichheit und ihr Nachhaltigkeitsinteresse gestärkt. Die Inhalte, Methoden und Qualitätssicherungsaspekte des FAU Studiengangsportfolios orientieren sich an den Bedürfnissen der Studierenden und aktuellen Entwicklungen. Zur Profilbildung der FAU sind die Studienangebote daher auch an Feldern der Forschungsstärke und marktseitigen Bedarfe auszurichten.

PERO:

Im Quartett der strategischen Handlungsfelder sind insbesondere die Bezüge zu den Feldern PEOPLE (in Bezug auf die Erwartungen der potentiellen Studierenden sowie Karrierechancen am Arbeitsmarkt) sowie RESEARCH (in Bezug auf forschungsstarke und profilbildende Felder der FAU sowie forschendes Lehren und Lernen) zu berücksichtigen.

Querschnittsthemen:

In der Wechselwirkung mit den Querschnittsthemen lassen sich strategische Querbezüge identifizieren und heben. Die Weiterentwicklung innovativer Lehre ermöglicht die Unterstützung der Studierenden mit ihren heterogenen Lernvoraussetzungen und kann den Bedürfnissen und der Vielfalt zukünftiger Studierender Rechnung tragen. So gewinnen bspw. Fragestellungen rund um Klima und Nachhaltigkeitsdebatten an Relevanz. Diese brisante Thematik verlangt nach interdisziplinärer Expertise und wird im Studiengangsportfolio und im Lehrangebot stärker verankert.

Ressourcenquellen:

All diese Desiderata sind in Förderprogrammen in hohem Maße förderwürdig. Neben dem BMBF (insbes. Abteilung Hochschul- und Wissenschaftssystem sowie Abteilung Bildung) auf Bundesebene und Europäischer Förderung (insbes. im Rahmen der 2. Säule in Horizon Europe), setzen zahlreiche Stiftungen hier ihren Fokus.

Selbstverpflichtung: Fokus auf Fördern und Fordern

Die FAU verfolgt ein Bildungskonzept, das gleichzeitig fördert und fordert und Studierende befähigt, sich zu kritisch denkenden Persönlichkeiten weiterzuentwickeln. Hier wird die FAU als Präsenzuniversität ihre Stärke in innovativen digitalen Lehr-Lern-Konzepten ausspielen. Dafür werden folgende Voraussetzungen geschaffen:

- 1 Einführung neuer Profilstudiengänge – gespeist aus den Forschungsstärken der FAU, mit globaler gesellschaftlicher Bedeutung und ausgerichtet am Arbeitsmarkt.
- 2 Etablierung neuer, adaptiv auf die Lernvoraussetzungen der Studierenden angepasster Lehr-Lernkonzepte (stärkere Möglichkeiten der Individualisierung und der bedarfsgerechten Unterstützung), die Teilhabe an Forschung und kritische Reflexion von Wissenschaft ermöglichen, aber auch arbeitsmarktrelevante Kompetenzen vermitteln.
- 3 Etablierung eines Anreiz- und Anerkennungssystems zur Steigerung der Lehrqualität, Transparenz und Vergleichbarkeit im Studien- und Prüfungssystem.

Research

Research bedeutet an der FAU Forschungs- und Innovationsstärke durch Erschließung neuer Forschungsfelder auszubauen, die intra- und interfakultäre Zusammenarbeit über die Disziplinen zu steigern sowie professionalisierte forschungsunterstützende Strukturen bereit zu stellen.

Kerninhalte: Forschungsstärke und Profilbildung intra- und interfakultär ausbauen

Unsere FAU ist eine forschungsstarke Universität. Als Volluniversität verfügt sie über ein breites Fächerspektrum und damit über ein wissenschaftliches Umfeld, welches neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit eröffnet. Um die Innovationskraft unserer FAU weiter auszubauen, bedarf es des Mutes, einerseits fachlich in die Tiefe zu gehen sowie andererseits eine Kultur der fächerübergreifenden Zusammenarbeit mit der richtigen Balance von Einzel- und Verbundforschung aufzubauen. Dieser Prozess wird vom Auf- und Ausbau regionaler, nationaler und internationaler Netzwerke und der Bereitstellung professionalisierter forschungsunterstützender Strukturen begleitet. Wir an der FAU verfolgen dabei folgende drei strategische Konzepte, um den Bereich Forschung nachhaltig auszubauen (siehe auch Anhang 1):

- 1 Innovation durch Interdisziplinarität**
Die Bereitschaft zum interdisziplinären Diskurs und zur wissenschaftlichen Kooperation jenseits von Fachgrenzen und Organisationsstrukturen ist in unserer Kultur als Volluniversität fest verankert. Durch ausgewiesene Einzelforschung schaffen Forschende an der FAU die notwendigen Voraussetzungen für Verbundprojekte über Fächergrenzen hinweg und erschließen dabei neue und innovative Felder. Dieser Prozess wird organisatorisch durch die Bildung von Kompetenz-, Forschungs- und Profilzentren unterstützt.
- 2 Forschung als Magnet**
Nachhaltiger Erfolg in der Forschung bedarf neugieriger, weltoffener Menschen, die an der Wissenschaft Begeisterung finden. Studierende früh an Wissenschaft heranzuführen und Talente strukturiert zu fördern, ist Schwerpunkt an der FAU. Dafür bietet die FAU aufgrund ihrer Forschungsstärke und -breite zahlreiche Möglichkeiten, erfolgreich in die Wissenschaft einzusteigen und sich dort zu bewähren. Als Netzwerkuniversität bietet die FAU durch die Vielzahl nationaler und internationaler Kooperationen ein großes Portfolio an Entwicklungsmöglichkeiten in Wissenschaft, Forschung und Industrie.
- 3 Wissenschaft als Gestaltungsfeld**
Um die Wissenschaft bestmöglich zu unterstützen, setzt die FAU auf leistungsfähige Strukturen und auf ein erfahrenes forschungsstützendes System. Wir bieten FAU Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern professionalisierte Serviceangebote und unterstützen sowohl Forschungsanträge als auch den Auf- und Ausbau internationaler Netzwerke, die von Universitäten bis Unternehmen reichen. Die FAU schafft damit den Rahmen für Spitzenleistungen in der Wissenschaft, den wissenschaftlichen Austausch, die Entwicklung von Partnerschaften und die Erschließung neuer Forschungsfelder.

Forschungsstärke und Innovationskraft der FAU werden regelmäßig quantitativ und qualitativ bewertet und in nationalen und internationalen Rankings berücksichtigt. Die Forschungsstrategie der FAU setzt hierbei gleichermaßen auf den Ausbau von Einzel- und Verbundforschung.

Querbezüge

PERO

Das Handlungsfeld **Research** ist mit den anderen P E R O Dimensionen eng verzahnt. Die Forschungsstärke der Universität hängt wesentlich von der Qualität und der Leistungsbereitschaft der Studierenden, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und Mitarbeitenden der Wissenschaftsstützung ab. Die FAU muss als Universität und Arbeitgeberin hochattraktiv sein und Perspektiven für die persönliche Weiterentwicklung bieten. Die Einheit von Forschung und Lehre wird gelebt und die Wahrnehmung des Bildungsauftrags beruht wesentlich auf der Forschungsstärke. Im Bereich Outreach zählt die Forschung zu den wesentlichen Input-Größen.

Querschnittsthemen:

Das Handlungsfeld **Research** ist eng gekoppelt an die Querschnittsthemen. Diversität und Vielfalt, Internationalität und die damit verbundene Chancengleichheit sind wichtige Voraussetzungen für Spitzenleistungen in der Forschung und die dafür erforderliche Kreativität. Die Schlüsselrolle der Digitalisierung reicht vom schnellen wissenschaftlichen Austausch über das rechnergestützte Experimentieren und Analysieren bis zur Archivierung und weltweiten Verfügbarkeit von Forschungsdaten. Nachhaltigkeit ist nicht nur eine Quelle für Forschungsfragen, sondern auch ein wichtiger Baustein für die Bewältigung der Energiewende, die Erhaltung unserer Gesundheit und für die Sicherung unserer Zukunft.

Selbstverpflichtung: Innovation durch Forschung stärken

Die FAU ist eine forschungsstarke Volluniversität, die ihre fachliche Breite und Alleinstellungsmerkmale in der Zusammenarbeit durch gezielte strategische Maßnahmen zu ihrem Vorteil nutzen kann. Zur Zielerreichung tragen folgende Selbstverpflichtungen bei:

- 1** Forschungsstärke und Wettbewerbsfähigkeit der FAU werden essentiell durch **Profilbildung und Fokussierung** auf innovative Forschung geprägt und beeinflusst. Strategische Berufungen sind als Voraussetzung zur Erreichung der fachlichen Tiefe in Schwerpunkten, aber auch im Bereich neuer Felder, an den Schnittstellen der Fächer zu realisieren.
- 2** **Interdisziplinäre Forschung** jenseits von Fachgrenzen und historisch gewachsenen Strukturen sowie **internationale Vernetzung** sollen Selbstverständlichkeit werden. Dabei ist jede Wissenschaftlerin und jeder Wissenschaftler verpflichtet, einen Beitrag zu leisten, die FAU an eine Spitzenposition in der Forschung zu führen.
- 3** Die weitere **Professionalisierung forschungsunterstützender Strukturen**, wie Kompetenzzentren, Nachwuchsförderung und Qualitätssicherung ist Anspruch und Selbstverpflichtung.

Outreach

Outreach zielt an der FAU auf die Stärkung von Wahrnehmung, Verantwortung und Wirkung zum Wohle von Wissenschaft, Gesellschaft, Politik und Wirtschaft.

Kerninhalte: Wahrnehmung, Verantwortung und Wirkung der FAU stärken

Jedes Mitglied der FAU trägt tagtäglich individuell zum Outreach der Universität bei – über Publikationen und Vorträge, über die Wahrnehmung gesellschaftlicher Rollen, als Beraterin, Gestalter, Partnerin der Politik oder Übersetzer zwischen unterschiedlichen Subsystemen unseres Innovationssystems. Damit die Wahrnehmung, Verantwortung und Wirkung unserer FAU als Ganzes aber größer werden können als die reine Summe der Einzelbeiträge sind Einzelne ebenso wie organisatorische Einheiten der FAU eingeladen, auch gemeinsame Prioritäten zu setzen, sich gegenseitig zu verstärken und die Unterstützungsangebote der FAU in den Pfaden zu nutzen.

Strategischer Outreach erfolgt dabei gebündelt über fünf priorisierte Pfade:

- 1 Outreach über Personen**
Die FAU wirkt in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik ganz zentral über diejenigen, die sie in Richtung dieser gesellschaftlichen Subsysteme verlassen – Studierende und Mitarbeitende. Diese Menschen als loyale Ehemalige, sogenannte Alumni, im Innovationssystem zu halten, ist der Anspruch des Alumni-Managements der FAU. Die Online-Plattform „FAU Community“ ist wichtiger Startpunkt zentraler Unterstützung.
- 2 Outreach über Weiterbildung & lebenslanges Lernen**
FAU Mitglieder können aus ihren Kompetenzbereichen über Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung in die Gesellschaft wirken und lebenslanges Lernen unterstützen. Derartige Angebote FAU-weit noch stärker zu mobilisieren und zu bündeln ist Anspruch und Unterstützungsangebot des Weiterbildungsmanagements und der „FAU Academy“.
- 3 Outreach über Kooperation & Co-Kreation**
Starke Partnerschaften und gemeinsame Wissensentwicklung aus den Fakultäten mit Gesellschaft, Politik und Wirtschaft sind Treiber der FAU Innovationsstärke. Die Anbahnung und Vereinbarung von Kooperationen sowie die Pflege des Partnernetzwerks zu unterstützen, ist Aufgabe des Wissens- und Technologietransfers. Zusätzlich bietet die FAU für Studium, Wissenschaft und Wissenschaftsstützung Plattformen für Innovation und Co-Kreation, so bspw. gemeinsam mit Fraunhofer ein offenes Innovationslabor in Nürnberg.
- 4 Outreach über Patente & Lizenzen**
Es sind die Ideen, Erfindungen und Innovationen aus allen Bereichen der FAU, die unsere Universität zur Innovationsführerin machen. Die Erfinderberatung begleitet FAU Innovationen auf dem Weg zum Patent. Das Patentmanagement berät bei Fragen zu Patentportfolio und Lizenzmanagement. Gemeinsam mit Fraunhofer betreibt die FAU eine Plattform für strategische Technologiekommerzialisierung und trägt das Wissen in die Lehre.

5 Outreach über Gründungen

Großartige Gründungen aus allen Bereichen unserer FAU prägen die Metropolregion. Die FAU Gründungsberatung sensibilisiert und mobilisiert nach innen für unternehmerisches Engagement. Nach außen unterstützt der ZOLLHOF TechIncubator, den die FAU gemeinsam mit Partnern gegründet hat, als Motor und Hub für unternehmerische Initiativen.

Strategisch sind alle Mitglieder aus Studium, Wissenschaft und Wissenschaftsstützung der FAU dazu aufgerufen, ihren eigenen Fokus im Spektrum der fünf Outreach-Pfade zu setzen und zu verfolgen. Zentral sind die Unterstützungsleistungen weiter zu professionalisieren, Leistungsziele festzulegen und Ergebnisse sichtbar und greifbar zu kommunizieren.

Querbezüge

Die Innovationsstärke der FAU ergibt sich aus starken Kooperationen nach innen und außen. Eine weitere Stärkung zielt daher auf ein verbessertes Zusammenspiel der strategischen Handlungsfelder und Querschnittsfelder.

PERO:

Die P E R O-Raute zeigt den Zukunftspfad auf: Der Schlüssel liegt in der konsequenten Institutionalisierung des Wirkungskreislaufs. Nur wenn Outreach bereits in der Konzeption von Forschungsvorhaben und dem Design von Bildungsangeboten mitgedacht wird, lassen sich ungenutzte Potentiale heben und das Feedback in Forschung, Lehre und Talententwicklung stärken.

Querschnittsthemen:

Strategische Querbezüge zu Querschnittsfeldern sind zu nutzen: So zeichnet sich die FAU durch besonders auf Nachhaltigkeit gerichtete Gründungen, aber noch zu wenig Vielfalt in Gründungsteams aus. Sie glänzt mit Weiterbildung in der Region, wirkt aber international bislang noch nicht bedeutsam. Sie ist stark in „digitalen“ Patenten, aber relativ schwach in der Digitalisierung ihres Patentportfolios und Patentmanagements.

Ressourcenquellen:

Innovations- und Transfer-orientierte Förderquellen sind über diese Querbezüge zu erschließen. Zusätzlich ist das Potential für Risikokapital für Gründungen zu heben.

Selbstverpflichtung: Pfade professionalisieren & Wirkungskreislauf institutionalisieren

Das FAU Innovationssystem ist über die fünf Outreach-Pfade nachhaltig zu stärken. Dazu tragen die folgenden Selbstverpflichtungen bei:

- 1 Die Unterstützung der FAU Mitglieder in diesen Pfaden ist weiter zu professionalisieren.
- 2 Es sind attraktive Anreizsysteme zu etablieren und zu nutzen, die Beiträge in diesen Pfaden mobilisieren und kommunizieren.
- 3 Es sind Querbezüge institutionell zu verankern, die Innovationserfolge messbar skalieren.
- 4 Unser Innovationssystem ist als FAU Innovation Ecosystem nach internationalen Maßstäben weiterzuentwickeln.

3.2 Querschnittsthemen

Chancengleichheit, Internationalisierung, Nachhaltigkeit und Digitalisierung treiben als Querschnittsthemen die Innovation und Exzellenz in allen Handlungsfeldern unserer FAU. Sie verkörpern in besonderer Weise unsere Werte und sollen sich zukünftig im täglichen Handeln als Selbstverständlichkeiten widerspiegeln. Um dies zu erreichen, bedürfen sie einer eigenen Konkretisierung in Kerninhalten, Querbezügen und Selbstverpflichtungen. Insbesondere ist ihre Verankerung als Lehr- und Forschungsanspruch in den Fakultäten und gelebte Selbstverständlichkeit in den strategischen Handlungsfeldern der FAU sicherzustellen.

3.2.1 Chancengleichheit

Chancengleichheit zielt an der FAU auf ein respektvolles und diskriminierungsfreies Miteinander ab, das die verschiedenen Perspektiven, Erfahrungswelten und wissenschaftlichen Kulturen der Akteurinnen und Akteure als wertvolle Quelle der kreativen und innovativen Weiterentwicklung der FAU fördert.

Kerninhalte: Respektvoller Umgang mit Vielfalt als Selbstverständlichkeit etablieren

Die Grundhaltung des respektvollen und diskriminierungsfreien Miteinanders an der FAU spiegelt sich in besonderem Maße in der aktiven Förderung der Chancengleichheit mit den drei zentralen Achsen Gleichstellung, Vereinbarkeit und Diversity Management wider.

- 1 Gleichstellung: Selbstverständliche Grundeinstellung und gelebte Kultur**
Die Gleichstellung der Geschlechter soll für alle Mitglieder der Universität zu einer selbstverständlichen Grundeinstellung und einer gelebten Kultur werden. Hierzu gehört eine Kultur des Hinsehens, die einen respektvollen und wertschätzenden Umgang miteinander sowie die Achtung der Würde jeder Person einfordert. Die Durchdringung aller Leitungsentscheidungen im Sinne des Gender Mainstreaming und die strukturelle Verankerung von Chancengleichheit auf allen Ebenen der Universität werden weiter intensiviert.
- 2 Vereinbarkeit: gelebte Flexibilität macht kreativ**
Eine wirkliche, familiengerechte Hochschulkultur kann nur gelingen, wenn die Vielfalt der Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Familie stetig weiterentwickelt und Familienfreundlichkeit gelebt wird. Dazu gehört, das bestehende Angebot weiter auszubauen und flexibel an den Lebensphasen und den individuellen Lebensentwürfen der FAU Mitglieder auszurichten.
- 3 Diversity-Management: Lernen, Forschen, Lehren und Zusammenarbeit in Vielfalt**
Diversität stärkt das innovative Potential unserer Universität. Das Diversity Management setzt sich das Ziel, das Bewusstsein aller Mitglieder der FAU für eine diversitätssensible Hochschule zu schärfen. Durch strukturverändernde

Maßnahmen soll eine nachhaltige und systematische Durchdringung und Veränderung zentraler Prozesse und Strukturen im Sinne eines Diversity Mainstreaming erreicht werden. Im Rahmen der Schwerpunktsetzung beinhaltet dies den Bereich Antidiskriminierung und die Diversitätsfelder Inklusion, sexuelle und geschlechtliche Vielfalt sowie Bildungsgerechtigkeit.

Durch eine immer stärker gelebte Selbstverständlichkeit von Chancengleichheit schaffen wir eine Kultur des offenen Miteinanders und die Basis für die erfolgreiche Weiterentwicklung der Hochschullandschaft.

Querbezüge

Chancengleichheit ist auf Menschen zugeschnitten. Daraus ergibt sich eine natürliche Verpflichtung für das strategische Handlungsfeld PEOPLE, erfordert aber auch die Mitgestaltung in allen Handlungsfeldern der FAU Zukunftsentwicklung.

Mit der Verankerung von Chancengleichheit schaffen wir die Kultur des Zuhörens und Hinsehens für ein respektvolles und diskriminierungsfreies Miteinander auf allen Ebenen: in der Integration von wissenschaftlichem und wissenschaftsstützendem Personal, mit dem besonderen Augenmerk auf adaptives Fördern und Fordern in der Lehre, in der Innovationsstärke durch Vielfalt in Forschung und mit der Möglichkeit, Chancengleichheit nach innen und außen zu transportieren.

Selbstverpflichtung: Kultur des Hinsehens und Zuhörens

Ein mit Selbstverständlichkeit gelebtes gender- und diversitätssensibles Miteinander leistet einen Beitrag zur Förderung von Chancengleichheit, verbessert die Qualität der Zusammenarbeit und unserer Leistungen. Deshalb schreitet die FAU mutig voran mit folgenden Selbstverpflichtungen:

- 1** Die Themen der Chancengleichheit sind im Sinne der Durchdringung aller Entscheidungen breit und in allen Bereichen unserer FAU zu verankern.
- 2** Gender und Diversität sind insbesondere bei der Entwicklung von Forschungsfragen und -formaten sowie in der universitären Lehre aktiv mitzudenken.
- 3** Geeignete Erfolgskriterien sind zu identifizieren, um eine kritische Reflexion zu ermöglichen und weitere Handlungsbedarfe zu eruieren.

3.2.2 Internationalisierung

Internationalisierung bedeutet für die FAU, die Internationalität nach innen und außen zu stärken und die internationale Vielfalt der Menschen in der FAU und die Attraktivität für diese spürbar zu erhöhen. Zudem stehen der quantitative und qualitative Ausbau der international vernetzten Zusammenarbeit sowie die messbare Steigerung der internationalen Sichtbarkeit und Reputation im Fokus.

Kerninhalte: Internationalität stärken

Internationalisierung wurde an der FAU vom früheren Ressortcharakter zu einem Querschnittsthema fortentwickelt, das in allen strategischen Handlungsfeldern systematisch zu verankern ist. An der FAU wollen wir uns dazu folgenden Herausforderungen stellen:

- 1 Go global: Vernetzungsaktivitäten global und nachhaltig ausbauen**
Die FAU ist nicht nur eine bayerische Universität mit wichtigen internationalen Partnerschaften – sie ist vielmehr eine globale Akteurin. Als Innovationsführerin profitiert die FAU von einem starken international agierenden Netzwerk und nimmt eine Vorreiterrolle ein, wenn es darum geht, Partnerschaften in der ganzen Welt aufzubauen und Kooperationen in verschiedenen Regionen der Welt zu fördern und zu erleichtern.
- 2 Go European: Europäische Möglichkeiten und Ressourcen nutzen**
Die FAU hat großes Potential im Ausbau ihres europäischen Netzwerks. Die Zugehörigkeit zur europäischen Universität EELISA mit ihrem Schwerpunkt in der Förderung von Ingenieurwesen, Forschung, Innovation und Entrepreneurship in Europa sollte als Sprungbrett für den Aufbau eines starken Profils in Europa genutzt werden.
- 3 Steuerung der internationalen Aktivitäten der FAU**
Das Referat für Internationale Angelegenheiten der FAU ist das zentrale Kompetenzzentrum in allen internationalen Fragen zu Studium, Lehre und Mobilität. Themen rund um die Internationalisierung in den Fakultäten und das internationale Marketing werden dezentral verantwortet. Im Sinne eines strategischen Internationalisierungsplans ist eine Harmonisierung und gemeinsame Ausrichtung der zentralen und dezentralen Aktivitäten der internationalen Büros notwendig.
- 4 Stärkung der Willkommenskultur für internationale Studierende, Lehrende, Forschende und Wissenschaftsstützende**
Eine positive internationale Reputation erreichen wir durch eine intensive Einbindung und Integration unserer internationalen Anspruchsgruppen. An erster Stelle steht für uns das Schaffen einer Wohlfühlatmosphäre unter Gewährleistung unserer hohen Qualitätsstandards, sodass wir auch aus internationaler Perspektive als Place-to-be wahrgenommen werden. Gelingen kann dies nur mit einem bedürfnisorientierten Portfolio an Unterstützungsformaten (bspw. Ausbau von Mentoring, Buddy-Programmen).

5 Erhöhung der internationalen Sichtbarkeit und strategische Kommunikation der Alleinstellungsmerkmale

Um in den kommenden Jahren in den Bereichen Forschung, Bildung und Innovation an der Spitze zu stehen, muss die FAU eine globale geografische Reichweite aufweisen und international als unverwechselbar registriert werden – nicht aufgrund ihres breiten Spektrums an Disziplinen, sondern aufgrund eines einzigartigen Narrativs.

Im Ergebnis wird so ermöglicht, die besten Talente international für die FAU zu begeistern und zu gewinnen.

Querbezüge

Alle genannten Prioritäten sind systematisch in die P E R O-Struktur zu integrieren. Hierzu bedarf es klarer Implementierungspläne für konkrete Initiativen zu diesen Prioritäten.

Die Finanzierung derartiger Internationalisierungsinitiativen kann sehr gut über Europäische Förderung angeschoben werden. Für alle P E R O-Felder stehen im neuen Rahmenprogramm Horizon Europe im Zeitraum 2021-2027 Fördermöglichkeiten bereit. Die Querbezüge zur Ressourcenbasis Horizon Europe sollten daher mit großem Engagement verfolgt werden.

Selbstverpflichtung: Internationalität nach innen und außen stärken

Als Mitglied der European University EELISA ist die FAU in einer guten Ausgangsposition, um zahlreiche notwendige Maßnahmen für die Stärkung der Internationalität nach innen und außen aufzusetzen. Selbstverständlich gibt es aber auch aus Bordmitteln, ebenso wie aus bayerischen und nationalen Ressourcenquellen hier gute Möglichkeiten. Konkret bedeutet dies:

- 1** Gemeinsam zwischen Fakultäten und UL sind Implementierungspläne für die genannten Initiativen zu entwickeln – immer mit dem Ziel, international an Attraktivität zu gewinnen.
- 2** Die Stärkung der Internationalisierung der FAU erfordert eine Professionalisierung der Organisation und Kommunikation der Aktivitäten innerhalb der FAU. Dies bedarf einer Überarbeitung des Status quo und einer verstärkt digitalen Sichtbarmachung.
- 3** Über eine starke Einbindung des International Office in die Kulturentwicklung der FAU ist darüber hinaus ein robustes FAU Narrativ zu entwickeln und zu etablieren.

3.2.3 Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit bedeutet für die FAU Wissen für eine nachhaltige Transformation zu bewegen und zu leben. Als Ort des Lernens, Forschens, Handelns und sozialen Miteinanders ist es unsere Verantwortung und unser Antrieb, zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen.

Kerninhalte: Nachhaltigkeit als fester Bestandteil unseres Denkens und Handelns

Das Thema Nachhaltigkeit wurde an der FAU seit 2019, bspw. auch durch ein ganzheitliches Nachhaltigkeitskonzept unserer Studierendenvertretung, stark weiterentwickelt. Die notwendige große Nachhaltigkeitstransformation – über alle Handlungsfelder hinweg – kann jedoch nur durch ein grundsätzliches Umdenken bei der Organisation von Wertschöpfung gelingen. Ein Wandel hin zu mehr Nachhaltigkeit erfordert deshalb eine organisatorische Transformation.

- 1 Strategische Strukturierung**
Um die bisherigen Nachhaltigkeitsaktivitäten in den nächsten Jahren stärker strategisch zu strukturieren, zu priorisieren und aufeinander abzustimmen, müssen Nachhaltigkeitsprojekte eng verzahnt mit den strategischen Handlungsfeldern der FAU gestaltet werden. Dabei ist es für uns wichtig, Nachhaltigkeit in ihren drei Dimensionen „Ökonomie“, „Ökologie“ und „Soziales“ ganzheitlich zu denken, weshalb die Sustainable Development Goals (SDGs) für uns einen wichtigen Orientierungsrahmen darstellen.
- 2 Verankerung in der Organisation**
Mit der Einrichtung eines Green Office im Jahr 2020 wurde eine zentrale Koordinationsstelle geschaffen, welche die dezentralen Nachhaltigkeitsprojekte sinnhaft komplementiert. Zur stärkeren Verzahnung des Querschnittsthemas Nachhaltigkeit mit den strategischen Handlungsfeldern P E R O und zur Gestaltung effizienter Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse, ist die Einrichtung eines zentralen Steuerungsgremiums für Nachhaltigkeit, aus dem heraus themenspezifische Arbeitsgruppen gebildet werden, notwendig.
- 3 Operativer Betrieb**
Aufgrund unserer Liegenschaften, Gebäude und Betriebsprozesse spielt der verantwortliche Umgang mit Natur und Ressourcen für uns eine wichtige Rolle. Um die langfristigen Voraussetzungen zur Reduktion des ökologischen Fußabdrucks zu sichern, wollen wir Nachhaltigkeitsaspekte bereits bei der Planung von Liegenschafts- und Gebäudeentwicklung systematisch berücksichtigen. Ökologische Gebäudegestaltung soll der Standard sein, von dem jede Abkehr zu begründen ist und nicht umgekehrt. Durch unsere Präsenz an verschiedenen Standorten kommt dem Anliegen nachhaltiger Mobilität (auch bei Dienstreisen) eine besondere Bedeutung zu.

Nur wenn eine nachhaltige Entwicklung als Grundvoraussetzung erachtet wird, leisten wir einen nachhaltigen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung.

Querbezüge

Diesem ganzheitlichen Ansatz Rechnung tragend, ist es unser Ziel, Nachhaltigkeit als Querschnittsaufgabe an der FAU zu verankern. Sie steht in kontinuierlicher Wechselwirkung mit allen strategischen Handlungsfeldern. Um diesem Zusammenspiel gerecht zu werden, schaffen wir eine tragfähige Governance-Struktur für Nachhaltigkeit an unserer Universität und bilden das Thema in unseren betrieblichen Strukturen und Prozessen ab.

Unser starkes Innovationssystem ermöglicht es uns, mit unseren Kompetenzen aus Lehre und Forschung in die Praxis hineinzuwirken und gesellschaftliche Gestaltungsprozesse mit zu entwickeln. Im Verbund mit unterschiedlichen Partnerinnen und Partnern aus Wissenschaft, Gesellschaft, Politik und Wirtschaft ist es uns möglich, wissenschaftliche Theorien, Modelle und Methoden im Kontext Nachhaltigkeit in der praktischen Anwendung zu testen, zu schärfen, in Frage zu stellen und ggf. zu überarbeiten. Im Gegenzug erhalten wir hierdurch Impulse, die von spannenden Forschungsfragen bis hin zu Ideen für neuartige Verknüpfungen von Disziplinen reichen.

Selbstverpflichtung: Kräfte bündeln, um Nachhaltigkeitsorientierung nach innen und außen zu stärken

Das bedeutet konkret:

- 1** Über alle strategischen Handlungsfelder hinweg wird das Querschnittsthema Nachhaltigkeit verankert, um die Manifestation im alltäglichen Denken und Handeln zu erreichen.
- 2** Die FAU richtet ein zentrales Steuerungsgremium für Nachhaltigkeit ein, um die vielzähligen dezentralen Einzelaktivitäten strategisch zu strukturieren/priorisieren sowie zugehörige Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse effizienter zu gestalten.
- 3** Es sind Kriterien für eine ganzheitliche Nachhaltigkeitsberichtserstattung zur besseren strategischen und operativen Steuerung des Themas zu entwickeln und zu etablieren.
- 4** Die Einführung eines umfassenden Klimamanagements (bspw. EMAS/ISO 14001) wird angestrebt, um auf der Basis etablierter Strukturen und Prozesse konsequent ökologische Verbesserungen zu erzielen.

3.2.4 Digitalisierung

Digitalisierung bedeutet an der FAU die Veränderungen unserer Lebens- und Arbeitswelten durch die Digitalisierung mit den Menschen und für die Menschen an der FAU aktiv zu gestalten und ihre Potentiale für Lernen, Forschen und das tägliche Arbeiten für alle Mitglieder der FAU nutzbar zu machen.

Kerninhalte: Digital-realer Campus der FAU als Zukunftsbild

Der Campus der FAU ist der Raum, in dem ihre Mitglieder sich begegnen, interagieren und ihre Aktivitäten entfalten, physisch wie virtuell. Die Übergänge zwischen physischem Campus und digitalem Campus werden nahtlos. Zusammen sind sie gekennzeichnet durch:

- 1 Flexibilisierte Lehre — hybrid, personalisierbar und didaktisch innovativ**
Die FAU integriert digitale und hybride Lehrangebote nahtlos in ihre Präsenzlehre, damit Lehre örtlich und zeitlich maximal flexibilisiert werden kann. So können auch heterogene Lernvoraussetzungen und individuelle Bedürfnisse der Studierenden besser berücksichtigt werden. Digitale Lernangebote der FAU folgen dabei einem Verständnis von Lernen als sozialem Prozess und bieten Diskursfläche und Vernetzungsmöglichkeiten zum sozialen Austausch. Auf geeigneten Lernplattformen lassen sich Baukästen für neue Lehrformate entwickeln, in denen Formen der Wissensdarbietung mit interaktiven Phasen und diskursiven Elementen kombiniert werden können.
- 2 Vernetzte Forschung mit niedrighschwelligem Ressourcenzugang**
Die Forschungsplattformen der FAU fördern die Bildung internationaler, inter- und transdisziplinärer Kooperationen im akademischen und industriellen Umfeld. Ein Forschungsinformationssystem (FIS) ermöglicht Transparenz und Koordination von Aktivitäten weltweit und macht die eigenen sichtbar. Die digitalen Ressourcen der FAU sind bedarfsgerecht und niedrighschwellig zugänglich zu machen, über transparente Prozesse und unterstützt durch beratende Ansprechpersonen mit Domänen-Know-How.
- 3 Effiziente Verwaltung, serviceorientiert und nutzerzentrisch**
Die FAU stellt ihren Mitgliedern ein auf Nutzergruppen zugeschnittenes Portfolio digitaler Verwaltungs- und Betriebsdienste zur Verfügung, die sie in ihren täglichen Aufgaben unterstützen. Diese Dienste basieren auf effizienten, medienbruchfreien und durchgängigen Geschäftsprozessen für Betrieb und Management der Universität als Organisation. Dabei nimmt die FAU mit besonderer Aufmerksamkeit ihre Verantwortung für Cyber-Sicherheit, Datenschutz, Bias-Freiheit und Nachhaltigkeit der Prozesse wahr.

4

Professionalisierung von IT-Management und -Governance

Die FAU etabliert eine schlanke professionelle IT-Funktion mit Fokus auf nutzerseitige Anforderungen, Effektivität und Innovation. Dazu entwickelt sie leistungsfähige IT-Management-Prozesse und adäquate Governance-Strukturen. Eine übergreifende Architektur dient als Basis für Anwendungs- und Datenintegration sowie zur Absicherung der Zukunftsfähigkeit.

Querbezüge

Digitalisierung hat für viele Ziele AU Entwicklungsplans Rückgrat-Funktion. Ihr Ausbau ist deshalb wichtiger Erfolgsfaktor und erzeugt umfassende Querbezüge. Beispiele hierfür sind:

PERO

Die strategischen Handlungsfelder stützen sich auf digitale Fähigkeiten, u.a. Partizipation für alle Mitglieder der FAU (P); hybride und innovative Lehrformate (E); Forschungsvernetzung und Datenaustausch (R); und globale Sichtbarkeit und Wirksamkeit (O)

Querschnittsthemen:

Beispiele für Abhängigkeiten in Querschnittsthemen umfassen bias-, barriere- und diskriminierungsfreie Prozesse (Chancengleichheit); Optimierung des Ressourceneinsatzes, Papier- und Wegevermeidung (Nachhaltigkeit); und europa- und weltweite Co-Kreation (Internationalisierung).

Selbstverpflichtung: Aufschließen an internationale Best Practice in der Digitalisierung

Das beinhaltet konkret:

- 1** Die Digitalisierungsreife der FAU muss sich an internationalen Maßstäben messen lassen. Best Practice zu entsprechen ist dabei ihr Anspruchsniveau.
- 2** Die FAU etabliert adäquate IT-Managementprozesse und schafft die dazu notwendigen organisatorischen Voraussetzungen und Personalstrukturen.
- 3** Die FAU entwickelt strategisch die notwendigen IT-Capabilities und Umsetzungsmaßnahmen und schließt Investitionslücken in Aufbau und Betrieb zugehöriger Anwendungen und Infrastruktur.

Zur Begrenzung der Aufwendungen ist regelmäßig die eigene IT-Wertschöpfungstiefe (Sourcing-Strategie) und die Möglichkeit zur Verbundbildung mit anderen Einrichtungen zu überprüfen.

3.3 Ressourcenquellen: Bayern – Deutschland – Europa

Die Zukunftsentwicklung unserer FAU mit ambitionierten Zielen in Bezug auf Innovation und Exzellenz erfordert Ressourcen. Diese werden uns als öffentliche Förderung auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene umfangreich angeboten. Diese Angebote bieten große Chancen. Sie weise zu nutzen, liegt in unserer aller Verantwortung. Im Folgenden detailliert der FAU Entwicklungsplan die drei zentralen Ressourcenquellen und zeigt Prioritätensetzungen für die Strategierealisierung auf.

3.3.1 Chancen aus der Hightech Agenda Bayern

Bayerische Förderung als Ressourcenquelle für die FAU erlaubt nachhaltige Impulse und eröffnet neue strategische Optionen: über neue Personen als fachliche Impulsgeber, über zusätzliche Leistungs-, Kapazitäts- und Qualitätssteigerung sowie Hochschulinnovation. Basis bildet die im Oktober 2019 von der Bayerischen Staatsregierung veröffentlichte Hightech Agenda Bayern (HTA), die im Frühjahr 2020 zur Hightech Agenda Plus erweitert wurde. Mit einem Finanzvolumen von 3,5 Mrd. Euro schafft der Freistaat die Möglichkeit für eine bundesweit einzigartige Technologieoffensive und außergewöhnliche Innovationsimpulse in unterschiedlichen Dimensionen, die dem Wissenschaftsstandort Bayern langfristig eine internationale Spitzenposition erarbeiten sollen.

Kerninhalte: Hightech Agenda Bayern (HTA)

Bayernweit sind mit den Mitteln aus der HTA primär

- Spitzenforschung zu stärken,
- neue Hightech-Studienplätze zu schaffen und zudem
- institutionelle Hochschulinnovation zu gestalten.

Damit sind die Ziele der HTA in der Stärkung der Forschung, Lehre und Wissenschaftsstützung verankert.

An der FAU setzen wir die staatlicherseits definierten Ziele mit klarem Fokus auf nachhaltige Zukunftssicherung konsequent um. Im Rahmen der HTA erhalten wir durch neue Strukturen und strategische Berufungen die einmalige Chance, das Profil unserer FAU weiter zu schärfen und exzellente Persönlichkeiten ins Team zu holen, die ausgewählte Forschungsfelder langfristig stärken. Mit den dafür notwendigen Entscheidungen und mit der regelmäßig durchzuführenden quantitativen Bewertung der Zielerreichung verlassen wir – falls nötig – die eigene Komfortzone.

Querbezüge

Die HTA in Verbindung mit den Zielstellungen des Innovationsbündnisses Bayern bildet Basis und Kontext für die Universitätsentwicklung in Bayern. Der FAU Entwicklungsplan steht im Kontext dieser Rahmenbedingungen. Er interpretiert die HTA jedoch bewusst als eine von mehreren Ressourcenquellen, die uns gemeinsam einen großen Handlungsrahmen aufspannen, der von uns auszugestaltet ist. Dies ermöglicht jedem Individuum und jeder Einheit der FAU, sich innerhalb der Rahmen- und Schwerpunktsetzungen des FAU Entwicklungsplans eigene ambitionierte Ziele zu setzen und zu verfolgen. Der FAU Entwicklungsplan schafft hierfür das Spielfeld.

Selbstverpflichtung: Hochschulinnovation & Exzellenz

Die HTA-Mittel werden ohne Ausnahme nach innovationsgeleiteten Kriterien vergeben und bspw. für neue Themenschwerpunkte, neue Strukturen, innovative Governance-Modelle oder die digitale Transformation genutzt. Eine rein bedarfsorientierte oder gar uniforme Mittel- und Stellenverteilung wird nicht erfolgen. Dies gilt für alle Bereiche, sei es in der Wissenschaft oder im wissenschaftsstützenden Bereich. Über die HTA werden:

- 1 drei neue Departments aufgebaut, die Hochschulinnovation an der FAU prototypisch erproben und gestalten. Die Pilotierung einer Auflösung von Lehrstuhlstrukturen zählt dazu ebenso wie die Erprobung agiler Teams oder neuer Arbeits-, Lehr- und Officekonzepte.
- 2 neue Professuren implementiert, die uns strategisch verstärken, uns aber zusätzlich vor die Herausforderung stellen, mit manch geliebter Gewohnheit brechen zu müssen. Diese Freiräume, aber auch Herausforderungen gestalten wir gemeinsam aus.
- 3 Strukturen und Prozesse hinterfragt, und Ziele des FAU Entwicklungsplans realisiert. In vieler Hinsicht werden wir hierbei trotz der reichen Ressourcen der HTA an enge Ressourcengrenzen stoßen, insbes. im wissenschaftsstützenden Bereich. Das inspiriert uns zu neuen Wegen und Lösungskonzepten. Denn die HTA darf keiner Personengruppe unserer FAU zum Nachteil gereichen. Sie wird aber alle herausfordern.

3.3.2 Chancen durch die DFG Exzellenzstrategie

Eine Förderung im Rahmen der Exzellenzstrategie des Bundes und der Länder hat eine besondere Bedeutung für die strategische Zukunftsentwicklung der FAU. Weshalb? Die Exzellenzstrategie zielt auf die nachhaltige Stärkung des Wissenschaftsstandorts Deutschlands und seiner internationalen Wettbewerbsfähigkeit ab. Hierzu sind die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) und der Wissenschaftsrat (WR) vom Bund und den Ländern beauftragt, die Förderung von Spitzenforschung an Universitäten, deren Profilbildung und Kooperationsverbindungen durch zwei Programmlinien, Exzellenzcluster (EXC) und Exzellenzuniversitäten (EXU), wettbewerbsfähig zu fördern. Insgesamt stehen derzeit in der Förderlinie Exzellenzcluster jährlich rund 385 Mio. Euro und in der Förderlinie Exzellenzuniversität jährlich rund 148 Mio. Euro über eine Laufzeit von 7 Jahren zur Verfügung. Ende 2022 wird die Ausschreibung für die nächste Runde der Exzellenzstrategie erwartet, die neue Förderperiode soll 2026 beginnen.

Kerninhalte: Exzellenzstrategie

Die beiden Programmlinien der Exzellenzstrategie umfassen folgende Zielsetzungen:

- 1 Die Programmlinie **Exzellenzcluster** legt den Fokus auf die Stärkung und Sichtbarkeit international wettbewerbsfähiger Forschungsbereiche durch eine projektbezogene Förderung an deutschen Universitäten bzw. in Universitätsverbünden.
- 2 Die Programmlinie **Exzellenzuniversität** zielt auf Basis der Exzellenzcluster auf eine dauerhafte, institutionelle Stärkung von Universitäten bzw. Universitätsverbünden sowie den Ausbau ihrer Spitzenstellung in der Forschung ab.

Bereits durch die Förderung der FAU im Rahmen des Vorgängerformats der Exzellenzstrategie, der Exzellenzinitiative (2007-2017), konnten vielfältige Forschungsstrukturen und -bereiche aufgebaut werden, von denen die Forschungs- und Innovationsleistung der FAU nachhaltig profitiert. Dies umfasst vor allem die forschungsstarken Bereiche rund um das ehemalige Exzellenzcluster „Engineering of Advanced Materials (EAM)“ sowie die Verstetigung der „Erlangen Graduate School in Advanced Optical Technologies (SAOT)“.

Insgesamt konnte die FAU in den vergangenen Jahren ihre Forschungs- und Innovationsleistung fakultätsübergreifend in erheblichem Maße – sowohl Verbund- als auch Einzelfördermaßnahmen betreffend – steigern und an internationaler Sichtbarkeit gewinnen. Dies belegt u.a. sowohl die Aufführung unter den TOP 10 der forschungstärksten Universitäten Deutschlands im DFG-Förderatlas (2021), als auch ihre Rolle als nationale und europäische Innovationsführerin (Deutschland: Platz 1, Europa: Platz 2; Reuters TOP 100, 2019). Darüber hinaus ist die FAU im QS-World University Ranking im nationalen Vergleich in der Kategorie „Zitationen pro Forschende“ führend und gehört auch international zu den 20 besten Universitäten (QS Ranking 2022).

Aufgrund dieser hervorragenden Forschungs- und Innovationsleistungen ergibt sich für die FAU die erneute Aufnahme in die Exzellenzförderung von Bund und Ländern in der Programmlinie Exzellenzcluster und eine damit einhergehende Chance der Bewerbung in der Programmlinie Exzellenzuniversität als erklärtes Ziel. Jede und jeder Einzelne ist zur Mitwirkung bzw. Unterstützung aufgerufen, bspw. über eigene DFG-Aktivität, eine konsequente Orientierung am DFG-Förderatlas und eine gegenseitige Wertschätzung dieser Engagements.

Querbezüge

Im Rahmen der Exzellenzstrategie profitieren die FAU und ihre Forschungsbereiche von den bereits bestehenden Angeboten, Ressourcen und Entwicklungsmaßnahmen aller strategischen Handlungsfelder und Querschnittsthemen. Gleichermassen bietet der Exzellenzwettbewerb auch die Gelegenheit einer strategischen Weiterentwicklung der Handlungsfelder durch die Zielsetzung einer exzellenten Forschungs-, Lern-, Lehr- und Arbeitskultur.

Selbstverpflichtung: Die Exzellenzstrategie zur Profilbildung und Entwicklung nutzen

Die Vorbereitungen auf die nächste, hochkompetitive Ausschreibungsrunde der Exzellenzstrategie setzt einen bedeutenden Impuls zur strategischen Weiterentwicklung einer forschungsstarken und international sichtbaren FAU. Sämtliche Maßnahmen zur Vorbereitung der Beteiligung der FAU an der Exzellenzstrategie sind kongruent zu den strategischen Maßnahmen innerhalb des FAU Entwicklungsplans bzw. gehen mit diesen Hand in Hand. Sie dienen damit allen Interessensgruppen unserer FAU – Studierenden wie Mitarbeitenden, Lehrenden wie Forschenden. Hierzu wird:

- 1 das qualitätssichernde FAU-interne Verfahren zur Identifikation und Stärkung international wettbewerbsfähiger Forschungsbereiche nachhaltig genutzt, um aussichtsreiche EXC-Initiativen vorzubereiten sowie zukünftige Potentialbereiche für Verbundforschung strategisch zu entwickeln und ihre Profilbildung zu unterstützen.
- 2 das Forschungs- und Innovationspotential der FAU als Volluniversität durch eine Weiterentwicklung fruchtbarer, interdisziplinärer Vernetzung gefördert.
- 3 der Exzellenzwettbewerb als Impuls zu einer sichtbaren Profilbildung der FAU und damit verbundenen Weiterentwicklung und Stärkung exzellenter (struktureller) Rahmenbedingungen für alle strategischen Handlungsfelder und Querschnittsthemen aufgegriffen.

3.3.3 Chancen aus dem Rahmenprogramm Horizon Europe

Europäische Förderung als Ressourcenquelle für die FAU birgt große Chancen für die Zukunftsentwicklung. Neben der klassischen Ressortforschung bietet insbesondere Horizon Europe als Förderprogramm mit einer Laufzeit von 2021-2027 und einem Gesamtbudget von 95,5 Mrd. Euro Förderangebote für alle strategischen Handlungsfelder wie für alle Querschnittsthemen. Für die FAU stellt die europäische Förderung darüber hinaus eine wichtige Ressourcenquelle mit Wachstumspotential dar. Dies zeigt die aktuelle Entwicklung: 16,5 Mio Euro Gesamteinwerbungen an der FAU im Jahr 2017 und 21,5 Mio Euro in 2020.

Kerninhalte: Horizon Europe

Horizon Europe ist in drei Säulen und einen horizontalen Fokusbereich strukturiert:

- 1 In der Säule „**Excellent Science**“ liegt der Fokus auf Exzellenz und Stärkung der wissenschaftlichen Basis in der EU. Besonders die ERC Grants, ebenso wie Marie Skłodowska-Curie-Maßnahmen sind für die FAU von hoher Bedeutung und werden bereits sehr erfolgreich genutzt.
- 2 In der Säule „**Global Challenges and European Industrial Competitiveness**“ finden sich herausragende Fördermöglichkeiten im Bereich von Schlüsseltechnologien und Lösungen zur Unterstützung der EU-Politik und der Nachhaltigkeitsziele.
- 3 In der Säule „**Innovative Europe**“ partizipiert die FAU schon heute bspw. über die Beteiligung im European Institute of Innovation & Technology. Hier bieten sich zudem Chancen für FAU Gründungen über das European Innovation Council (EIC).
- 4 Der Horizontalbereich „**Widening Participation and Strengthening the European Research Area**“ befördert die Beteiligung von bisher weniger forschungs- und innovationsstarken Mitgliedstaaten und deren verantwortliche Unterstützung.

Jede und jeder Einzelne an der FAU ist aufgerufen zu sondieren, inwieweit europäisches Engagement die Zielerreichung in unseren Handlungsfeldern steigern kann. Ein Engagement von Studierenden und Mitarbeitenden in europäischen Netzwerken, von wissenschaftlichem Nachwuchs im Rahmen der Profilbildung, von erfolgreichen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern über Mentorate für Neuantragstellende oder von Lehrenden über Austausch und Öffnung von Formaten sind hier nur Beispiele im Möglichkeitsraum.

Strategisch wird die FAU zwei Hauptlinien der Akquise und Nutzung von Europäischen Fördermitteln verfolgen:

- 1 Einerseits kommen Antragsvorhaben direkt aus der Wissenschaft: Dies betrifft primär Säule 1 und 3. Partnernetzwerke sind hier bei den Forschenden meist schon vorhanden. Aktivitäten werden innerhalb des strategischen Handlungsfelds RESEARCH betreut.
- 2 Andererseits zielen die zunehmend ganzheitlichen Förderoptionen verstärkt auf Impact-getriebene, stark interdisziplinäre Ansätze. Dies gilt insbesondere in Säule 2. Hier ergeben sich strategisch-institutionelle Fördermöglichkeiten, die von einer fakultätsübergreifenden Orchestrierung profitieren.

Querbezüge

Die Fördermöglichkeiten von Horizon Europe priorisieren relativ konsequent disziplin-übergreifende Forschung, Bildung und Innovation. Sie unterstützen daher den Aufbau von Querbezügen in unserer FAU auf natürliche Weise. Insbesondere aber stärken sie die Querschnittsthemen, denn Internationalisierung ist inhärent; Nachhaltigkeit, Chancengleichheit und Digitalisierung sind konsequent als Selbstverständlichkeit gefordert oder bilden den Fokus regelmäßiger Ausschreibungen.

Internationalisierung:

Während bayerische und deutsche Ressourcenquellen Internationalisierung zwar erwarten und mitdenken, aber nicht priorisieren, hilft die Nutzung europäischer Förderquellen konsequent internationale Partnerschaften, Austauschbeziehungen und Wettbewerbsverhältnisse mitzudenken und im Alltag zu leben. Insbesondere auf institutioneller Ebene hilft dies sowohl der Wissenschaft, als auch der Wissenschaftsstützung noch beweglicher zu werden, nationale europäische Referenzrahmen besser zu verstehen und in der Liga des europäischen Wettbewerbs sichtbar gefordert und gefördert zu werden.

Kommunikation & Selbstverständnis:

Eine enge Kooperation mit den jeweils national starken Partnern im europäischen Kontext stärkt die europäische Wettbewerbsposition, schafft Sichtbarkeit und Stärke. Diese Kooperationen bieten wichtige Optionen für alle Statusgruppen der FAU: Viele Herausforderungen sind ähnlich, von der Vielfalt der Antworten zu lernen aber fördert Innovation in Lösungen für externe wie interne Problemstellungen. „Wissen bewegen“ und gerade auch institutionell voneinander zu lernen, ist hier in neuen und multiplen Referenzsystemen möglich.

Selbstverpflichtung: Europäische Förderung besser verstehen und nutzen

Die FAU ist auch als Mitglied der European University EELISA gut positioniert, um Europäische Förderung noch besser zu verstehen und zu nutzen. Hierzu sind:

- 1 die Antrags- und Projektaktivitäten innerhalb der FAU auf eine breitere Basis zu stellen.
- 2 die Antrags- und Projektmanagementunterstützung für bestimmte EU-Förderformate auszubauen und weiter zu professionalisieren.
- 3 die Möglichkeiten der European University EELISA für alle Mitglieder unserer FAU als Angebot nutzbar zu machen.

Zusätzliche „Best-practice Pilotprojekte“ sind dezentral und zentral in der FAU als Treiber der Entwicklung zu initiieren, incentivieren und kommunizieren.

4

FAU Struktur: Im Dienst der Zukunftsentwicklung

Die Zukunftsentwicklung unserer FAU umfasst die Entwicklung der Kultur, Strategie und Struktur. Dabei folgen wir an der FAU dem Paradigma „Structure follows Strategy“. Die Struktur steht daher im Dienst der Zukunftsentwicklung. Sie hat die Rolle des Ermöglichers, kann aber – und das wissen wir nur zu gut – auch hinderlich und bremsend wirken. Strukturen ermöglichend zu gestalten, muss daher unser gemeinsames Ziel sein.

4.1 Governance

Unsere Governance zielt darauf ab, eine ausgewogene Regelung des Spannungsfeldes zwischen Autonomie, Verantwortung und Rechenschaftslegung zu gewährleisten.

Als innovationsstarke Volluniversität, als umfassende Plattform für Vernetzung, wollen und werden wir von den größeren Freiheiten, die sich in der Hochschullandschaft Bayerns abzeichnen, erheblich profitieren. Im Bewusstsein unserer Verantwortung verstehen wir uns als Mittlerin zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Dazu wollen wir eine Kultur der Zusammenarbeit – geprägt durch Freiheit, Selbstständigkeit und Eigenverantwortung – nach innen und außen leben und uns Strukturen geben, die helfen, unsere Ziele zu verwirklichen. Unsere Ausrichtung fördert die individuelle und kooperative Verantwortlichkeit aller Menschen an der FAU. Die Gestaltung von Innovation erfordert von uns die **Bereitstellung von Freiräumen** zur Erprobung von neuen und alternativen Formen des Forschens, Lehrens, Arbeitens und Studierens.

Unsere **Governance-Strukturen** geben uns Orientierung und regeln das universitäre Miteinander. Wir streben eine dialogorientierte, demokratische Gestaltung unserer strategischen Prozesse an. Dies verlangt **klar definierte Verantwortlichkeiten in ganzheitlichen Prozessen** und eine **sinnvolle Aufgabenverteilung** als Voraussetzung. Grundlage bilden die Bayerische Hochschulgesetzgebung und die FAU Grundordnung.

In unseren wissenschaftlichen und wissenschaftsstützenden Einrichtungen gestalten wir in den Strukturen transparente, partizipative Entscheidungsprozesse, die zugleich **klare Verantwortlichkeiten** gewährleisten. Darüber hinaus unterstützen wir kreative Ideen und neuartige Impulse. Wir gestalten geeignete Steuerungs- und Berichtsstrukturen und messen unsere Erfolge. Dabei ist uns Transparenz und Teilhabe wichtig. **Top-Down- und Bottom-Up-Prozesse in ihrer adäquaten Verknüpfung** ermöglichen uns darüber hinaus kurze Entscheidungswege und serviceorientiertes Handeln. Für eine **sinnvolle Aufgabenteilung** orientieren wir uns an den Anforderungen unserer diversen Interessensgruppen und fördern so das kooperative Miteinander sowie die zukunftsorientierte Entwicklung der FAU.

Dazu schaffen wir Plattformen des Austausches und der Kommunikation, die eine verstärkte Interaktion von zentralen und dezentralen Einrichtungen und Feedback-Prozesse ermöglichen. Wir werden zu (interdisziplinären) Kooperationen zwischen den Fakultäten, Fachbereichen und Departments, aber auch zur Einbeziehung von externen Partnerinnen und Partnern, ermutigen. Insbesondere werden wir dort, wo es geeignet ist, bestehende Strukturen überdenken und übergreifende Strukturen anstreben. Wir ermutigen eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung, aber auch des disruptiven Wandels.

Gremien sind unsere zentralen Governance-Strukturelemente und sollen unsere FAU als Plattformen des Austausches und der Kommunikation, aber auch der Entscheidungsvorbereitung und Entscheidung effektiv und ressourcensparend voranbringen. Die formale Gremienstruktur ist dabei sehr detailliert vom Gesetzgeber vorgegeben. Gemeinsam wollen wir ausloten, welche Spielräume sich hier eröffnen und entsprechende für uns sinnvolle Regelungen über unsere Grundordnung initiieren. Es wird zentral sein, dass Gremien ihre Aufgabenspektren selbstkritisch durchleuchten, Stärken und Schwächen ihrer Arbeitsweisen identifizieren, auf neue Möglichkeiten, aber auch Risiken aufmerksam machen und so im Zusammenspiel zu einer noch besseren Aufgabenteilung und -bewältigung beitragen. Insbesondere ermutigen wir unsere Studierenden und Beschäftigten, sich ergebende Chancen zu identifizieren und sich aktiv in die Weiterentwicklung der Gremien einzubringen. Dabei fördern wir auch eine Feedback-Kultur in formellen und informellen Pfaden. Administrative Unterstützungsprozesse, namentlich das **digitale Gremienmanagement** als Teil des Projektes MOVE@FAU, werden wir für alle Gremien implementieren.

Wir bekennen uns zur **Hauptamtlichkeit** als bevorzugtes Modell in den Fällen, in denen es zweckmäßig ist. Dort, wo noch nicht erfolgt, bündeln wir Fachwissen, um Gremienarbeit effizient zu unterstützen. Wir wollen die Funktionsfähigkeit der Gremien durch geeignete Maßnahmen verbessern. Dabei bietet sich neben der Digitalisierung an, inhaltliche Fragen bereits im Vorfeld der Sitzungen durch entsprechend zu bildende Ausschüsse vorbereiten zu lassen. Damit kann die Befassung im Gremium verkürzt und auch Abstimmung en bloc ermöglicht werden.

4.2 Organisationsentwicklung

Für die FAU bezieht sich Organisationsentwicklung gleichermaßen auf die Gestaltung und Weiterentwicklung FAU-interner und FAU-übergreifender Strukturen sowie Prozesse in Wissenschaft und wissenschaftsstützendem System.

Felder der FAU Organisationsentwicklung:

	FAU-interne Strukturen und Prozesse	FAU-übergreifende Strukturen und Prozesse
Wissenschaft	Organisationsformen der Wissenschaft: – in Fakultäten/FBs/Depts – in Zentralen Einrichtungen – in großen & strateg. Projekten	Organisatorische Vernetzungen aus der Wissenschaft: – in strateg. Partnerschaften – in Verbundstrukturen/Allianzen – in Innovationsökosystem
Wissenschaftsstützendes System	Organisationsformen des wissenschaftsstützenden Systems: – in zentr. & dezent. Einheiten – im Zusammenspiel dieser – in Zusammenarbeit mit der Wissenschaft	Organisator. Vernetzungen aus dem wissenschaftsstützenden System: – mit Tochtergesellschaften – mit Partnerorganisationen – mit Politik und Staat

In den vier Feldern geht es stets um die klassischen Dimensionen der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität. Zentral für die Leistungsfähigkeit unserer FAU ist es, diese Felder in ihrem Zusammenwirken zu denken und weiterzuentwickeln. Wir alle kennen die „Klassiker“: Strukturen werden in einem Feld neu gedacht, aber Prozesse nicht adäquat berücksichtigt; oder: Strukturen und Prozesse werden tatsächlich gemeinsam gedacht und gestaltet, aber feldbezogen und nicht in ihren unabdingbaren Abhängigkeiten. Hier verschenken wir – wie viele Organisationen – noch große Potentiale und haben doch die Chance, uns zu verstärken. Hierzu sind Projekte, Reorganisations-initiativen und Entwicklungsschritte gezielt zusammenzuführen.

Die Reorganisation der FAU von elf auf fünf Fakultäten hat seit 2007 viel Gutes bewirkt. Die Fakultäten der FAU, die alle die Größe kleiner und mittlerer Universitäten übertreffen, realisieren schon heute, was andernorts durch die Vermeidung oder Abschaffung von Fakultäten und die Ablösung durch „Schools“ geschaffen werden soll. Darauf können wir stolz sein und die Vorteile noch stärker ausspielen.

Die in 2019 gestartete Verwaltungsreform hat bereits in ihrem ersten Schritt eine bessere Bündelung der Unterstützungsstrukturen für die strategischen Handlungsfelder angestoßen, hat Raum geschaffen für strategische Projekte und Pilotierungen und in Teilen flachere Strukturen geschaffen. Die 2020 gestartete Restrukturierung der Zentren in Profilzentren, Forschungszentren und Kompetenzzentren schafft die Möglichkeit für klarere Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten in Einheiten FAU-weiter Aufstellung. Diese Startpunkte bedürfen nun der Fortführung und Verbindung.

Das Projekt MOVE@FAU als Organisationsentwicklungsprojekt trägt seit 2019 zur Modernisierung der Verwaltung an der FAU bei und schlägt die Brücke zu Fragen der Digitalisierung. Wesentliche Kernelemente des Projekts sind die enge Zusammenarbeit zentraler und dezentraler Verwaltungseinheiten sowie die unmittelbare Mitwirkung der Prozessbeteiligten an der Weiterentwicklung ihrer Prozesse.

Die in den letzten Jahren vorgenommenen strategischen Vernetzungen der FAU (über gemeinsame Berufungen, Ausgründungen, Initiativen) sind in einem übergreifenden Innovations-Narrativ zu bündeln und für externe wie interne Interessensgruppen leichter greifbar, nutzbar und kommunizierbar zu machen.

Innovationsführerschaft verlangt Kooperationsfähigkeit nach innen und außen. Daher sind im Rahmen der Organisationsentwicklung immer auch Schnittstellen explizit zu schaffen und ggf. neu zu gestalten. Dies betrifft die Kooperationszusammenhänge im Innenverhältnis, aber auch Kooperationsstrukturen und -verträge im Außenverhältnis der FAU.

4.3 Infrastrukturentwicklung

Die Infrastrukturentwicklung setzt den Fokus auf die Entwicklung der technischen Infrastruktur. Sie zielt auf eine ubiquitäre, sichere und zuverlässige Anlagen- und IT-Infrastruktur, die von Einrichtungen, Lehrenden, Studierenden und Externen gemäß vorgegebener Rahmenbedingungen so komfortabel wie möglich betrieben und genutzt werden kann. Mit dem Regionalen Rechenzentrum Erlangen (RRZE) und dem

2021 gegründeten Zentrum für Nationales Hochleistungsrechnen Erlangen (NHR@FAU) hat die FAU IT-Dienstleister vor Ort mit hoher Kompetenz für die drei zentralen Ebenen der IT-Infrastruktur (digitale Basisdienstleistungen, einrichtungsspezifische und wissenschaftsspezifische Leistungen) und für die IT-Sicherheit im Gesamtsystem.

Digitale Basisdienstleistungen sind für den Betrieb der FAU bereits ähnlich unverzichtbar wie die Versorgung mit Wasser und Strom. Sie werden von allen Einrichtungen der FAU benötigt. Sie beinhalten kein nennenswertes Potential zur inneruniversitären Profilbildung, sondern sind fast ausschließlich unter funktionellen Gesichtspunkten zu betrachten. Regelmäßig erfolgt eine Neuevaluation, welche Dienstleistungen in den Status der Basisdienstleistungen überführt werden und wie diese entsprechend mit Ressourcen versorgt werden.

Einrichtungsspezifische Leistungen bedienen sowohl die Ebene der Universitätsverwaltung als auch Institute oder Zentrale Einrichtungen. Hier wird regelmäßig zwischen dem technischen Betrieb und dem Customizing, also der nutzerorientierten Konfiguration der Anwendung zu unterscheiden sein. Während der technische Betrieb grundsätzlich inhaltsunabhängig ist und regelmäßig unter die Basisdienstleistungen fallen wird, werden für das Customizing immer Personen benötigt, die sich mit dem Inhalt der Anwendung auskennen und darauf basierend Designentscheidungen treffen können. Einrichtungsspezifische Leistungen unterliegen mehr als alle anderen dem Wettbewerb innerhalb der FAU und bergen ein großes Potential für Synergien bei rechtzeitiger Planung und Einbeziehung zentraler Ressourcen. Oftmals wird es sich aber auch um einzukaufende und/oder zu mietende Lösungen oder Software „as a Service“ handeln.

Wissenschaftsspezifische Leistungen finden sich immer dort, wo Informationstechnologie selbst Gegenstand der Forschung ist oder für die Forschung Spezialanwendungen benötigt werden. Die Anforderungen der Wissenschaft sind naturgemäß volatil und müssen regelmäßig neu evaluiert werden, um für zukünftige Bedarfe gerüstet zu sein. Dort wo übergreifend notwendige Strukturen frühzeitig erkannt werden können (z. B. Forschungsdatenmanagement) müssen sie vor Etablierung individueller Verfahren in Basisdienstleistungen umgewandelt werden. Wissenschaftlich erforschte Verfahren werden zudem häufig später zu Basisdienstleistungen, wenn sie sich etabliert haben. Sie stehen dann anderen Einrichtungen zur Verfügung, haben damit aber auch einen erhöhten Anforderungsgrad an Zuverlässigkeit und Verfügbarkeit, was entsprechende Ressourcenanforderungen nach sich zieht.

Alle Ebenen übergreifend umfasst die **IT-Sicherheit** sowohl Maßnahmen zur Erhöhung von Verfügbarkeit und Ausfallsicherheit von IT-Systemen („Safety“) als auch von Maßnahmen zur Erhöhung der IT-Security.

Perspektivisch soll das RRZE zu einem „Rechenzentrum Nord“ ausgebaut werden, das IT-Unterstützung in Wissenschaft/Forschung und Verwaltung für die FAU und die Region sicherstellt.

Alle weiteren Aspekte der umfangreichen Infrastruktur deckt das technische infrastrukturelle, und kaufmännische Gebäudemanagement der Verwaltung ab. Die **technischen** Dienste unserer Verwaltung nutzen konsequent die Instrumente unseres

Computer Aided Facility Managements (CAFM), um den Betrieb, die Wartung und den Austausch unserer umfangreichen technischen Anlagen zu gewährleisten. Die **infrastrukturelle** Basis bildet die CAFM-Datenbank FAMOS. Dies wird ergänzt durch entsprechende Geschäftsprozessanalysen im Rahmen unseres Organisationsentwicklungsprojektes MOVE@FAU. Das **kaufmännische** Gebäudemanagement entwickelt und bedient sich geeigneter Instrumente, um den Betrieb und die Unterhaltung wirtschaftlicher und nachhaltiger zu gestalten.

4.4 Campuserwicklung

Unser Campus ist tief mit unseren Stadtgesellschaften und in der Region verwoben und umfasst in einem weiten Campus-Verständnis den gesamten Interaktionsraum unserer FAU. Hier soll Campuserwicklung fokussiert auf die Entwicklung der Gebäude- und Mobilitätsinfrastruktur – und damit komplementär zur beschriebenen Entwicklung der technischen Infrastruktur – behandelt werden. Dabei ist uns bewusst, dass es den Campus nicht gibt und auch nicht geben kann. Wir sind eine Universität in der Metropolregion, verteilt auf mehrere Städte. Dennoch sind wir davon überzeugt, dass wir ein einheitliches Bild erzeugen können. Dazu betrachten wir den aktuellen Zustand, stellen unsere Vision dar und zeigen den Weg auf, wie wir die Vision erreichen können.

Wo kommen wir her?

Die FAU ist historisch, aber nicht gleichmäßig gewachsen. Wir erkennen mehrere „Erweiterungswellen“, vor allem durch die Aufnahme der ehemaligen Pädagogischen Hochschule in Nürnberg, der ehemaligen Handelshochschule Nürnberg und der Gründung der Technischen Fakultät. Dies zieht eine Reihe von Folgen für die Infrastruktur und vor allem den Gebäudebestand nach sich. Wir blicken auf einen großen historischen Baubestand neben zahlreichen Gebäuden aus den 1970er und 1980er Jahren, die immer wieder den sich ändernden Erfordernissen in Forschung und Lehre angepasst worden sind und deren Potential mittlerweile ausgereizt ist. Außerdem verzeichnen wir einen sehr großen Anmietungsbestand, der häufig nicht (mehr) den Erfordernissen zeitgemäßer Lehre und Forschung entspricht. Wir verzeichnen eine ausgeprägte Zersplitterung in den Stadtbildern. Es gibt keine oder nur eine gering erkennbare Wahrnehmung der FAU an ihren Gebäuden und damit fehlendes Identifikationspotential. Wir konnten keine Lebenszyklusbetrachtung bei den Gebäuden vornehmen: über Jahrzehnte unzureichende Mittel für die Substanzerhaltung führten daher zwangsläufig zu einem Investitionsstau von nunmehr rund 1,6 Mrd. Euro. Wir haben keine Erweiterungsoptionen im Bestand; entsprechende Grundstücksflächen fehlen und müssen zugekauft werden. Der Zustand der Gebäude zieht hohe Anforderungen an das Facility Management nach sich.

Wo stehen wir jetzt?

Die FAU braucht Wachstumsmöglichkeiten in einem eigenen Bestand, aber auch die Finanzmittel zur Erhaltung und Ertüchtigung des (historischen) Gebäudebestandes. Umfangreiche finanzielle Zusagen des Freistaates für die Sanierung und für Neubauten sind bereits getätigt, strukturentscheidende Ankäufe sind erfolgt (Himbeerpalast) oder stehen kurz vor dem Abschluss (Siemens-Flächen). Wichtige Neubauten (z.T. Forschungsbauten) sind in der Planungsphase (bspw. Chemikum II, Technische Chemie,

Lehrkräftebildung, Himbeerpalast, Rechenzentrum) oder bereits in der Bauphase (Erlangen Centre for Astroparticle Physics). Dies wird ergänzt durch Neubauten assoziierter außeruniversitärer Forschungseinrichtungen (bspw. Universitätsklinikum Erlangen, Helmholtz-Institut Erlangen-Nürnberg für Erneuerbare Energien, Max-Planck-Zentrum für Physik und Medizin, Leistungszentrum Elektroniksysteme). Die Sanierung wichtiger Gebäude und Anlagen macht Fortschritte (bspw. WISO; Reinraum). Wir haben darüber hinaus die Masterplanung für die Flächen der Naturwissenschaftlichen und der Technischen Fakultät abgeschlossen. Weitere Baumaßnahmen, vor allem im historischen Gebäudebestand (Kollegienhaus, Schloss, Anatomie), befinden sich in der Genehmigungsphase. Zur besseren administrativen Unterstützung haben wir ein CAFM-System implementiert und bauen dieses sukzessive auf.

Nicht übersehen werden darf allerdings auch, dass trotz des bisher Erreichten weiterer akuter Handlungsbedarf besteht. Namentlich bedürfen die Gebäude der Technischen und Naturwissenschaftlichen Fakultät dringend der Sanierung oder müssen durch Neubauten ersetzt werden.

Was haben wir vor?

Wir verfolgen langfristig das Ziel, den Gebäudebestand zu konsolidieren und die Anmietungen zu reduzieren, dabei aber insbesondere auch eine moderne Lehr- und Forschungsinfrastruktur zu schaffen. Dies begreifen wir auch als Chance, unsere FAU als einen herausragenden Forschungs- und Studienort für ihre Mitglieder identifizierbar und für die breite Öffentlichkeit erlebbar zu machen. Wir begreifen den Campus als physischen Ort der Begegnung zwischen Studierenden und Mitarbeitenden und wollen dieses Potential heben. Das mündet in attraktiven und differenzierten Lehr-, Lern-, Forschungs-, Verwaltungs- und Innovationsräumen, der Schaffung von – auch hybriden- Orten des Austauschs, nicht zuletzt in Mensen und Cafeterien, aber auch attraktiven Freiflächen, die zum Verweilen einladen („grüner Campus“). Ziel ist es, insbesondere für unsere Studierenden eine Campusatmosphäre des Wohlfühlens zu kreieren. Das studentische Wohnen, sowohl On- als auch Off-Campus, behalten wir in diesem Zusammenhang ebenfalls im Blick und integrieren es in unsere Überlegungen zur Campus-Entwicklung. Wir wollen damit auch die Idee der „Universität in der Metropolregion“ stärken und die Chancen der FAU in den historischen Zentren von Nürnberg und Erlangen ergreifen. Ein wichtiges Desiderat wird auch sein, für unsere FAU eine stärkere Identifizierung zu initiieren. Dazu bedienen wir uns geeigneter Instrumente, zum Beispiel Hinweisen, Landmarken oder Campus-Ikonen. Gleichzeitig wollen wir das Thema Nachhaltigkeit in den Blick nehmen und einen wichtigen Beitrag auf dem Weg zur Klimaneutralität leisten. Dabei unterscheiden wir nicht zwischen Neubauten und Bestandsgebäuden, auch wenn wir den Ressourcenschutz bei der Abwägung zwischen Sanierung und Neubau beachten. Neubauten werden wir unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsaspekte nach dem Stand der Technik planen und betreiben. Erklärtes Ziel ist, dass sich unsere Betriebskonzepte auf eine Lebenszyklusbetrachtung der Gebäude ausrichten sollen.

Unser Nachhaltigkeitskonzept gibt uns die wichtigsten Leitlinien vor. Wir werden uns den Fragen der Mobilität zwischen den Standorten in der Metropolregion widmen und ein entsprechendes Mobilitätskonzept entwickeln, das auch externe Infrastrukturprojekte, insbesondere die Stadt-Umland-Bahn (StUB) zwischen Nürnberg und Er-

langen, berücksichtigt. Wir begreifen die Campus-Entwicklung als Prozess und wollen alle Partnerinnen und Partner in der Region (Kultureinrichtungen, Unternehmen, Kommunen, Zivilgesellschaft), Studierende wie Mitarbeitende, aktivieren und einbinden. Dies begleiten wir durch eine entsprechende Kommunikation nach innen und außen (Website, soziale Medien). Wir sehen es dabei als unsere Aufgabe, die Bauzeiten und -phasen klar zu kommunizieren.

Wir sind uns der Begrenztheit der Ressource „Raum“ bewusst. Deshalb gehen wir sensibel mit Fragen zum Raumbedarf um und streben eine möglichst hohe Auslastung der vorhandenen Gebäude an.

Welche Wirkung nach innen und außen streben wir an?

Wir wollen die Wirkungszusammenhänge von Organisation, Raum und digitaler Infrastruktur verstehen und dabei die sich verändernden Rahmenbedingungen berücksichtigen. Auswirkungen des „Corona-Effektes“ auf die (Weiter-) Entwicklung der Neuen Arbeitswelten für Wissenschaft und wissenschaftsstützendes System und Reflexion der Erkenntnisse auf Lernwelten für Studierende werden wir berücksichtigen. Wir werden den Einfluss der Campuserwicklung auf die Organisation berücksichtigen: Strukturen und Prozesse, Kommunikation und Kollaboration, Kultur und Soziales sind von der Campuserwicklung und den dabei nötigen Interventionen unmittelbar betroffen.

Welche Maßnahmen setzen wir um?

Wir machen unsere FAU in den jeweiligen Stadtbildern sichtbar. Dazu benennen wir die jeweiligen Areale neu und reduzieren diese deutlich auf wenige, griffige Bezeichnungen. Wir nutzen die Erkenntnisse aus den diversen Planungsprozessen (Erziehungswissenschaften, Himbeerpalast, Dept. AIBE/DDS/DHSS, Chemikum, Masterplanung) für die erfolgreiche Implementierung notwendiger Interventionen, insbesondere für die Anpassung an moderne und in die Zukunft gerichtete Lehr- und Forschungsinfrastrukturen. Dabei werden wir auch Paradigmenwechsel nicht ausschließen (bspw.: auch Forschungsbauten modular denken, Lebensdauer verkürzen, statt immer wieder teure Umbauten machen sowie den benannten „Corona-Effekt“ nutzen). Wir initiieren ein Mobilitätskonzept. Wir leben das Querschnittsthema der Nachhaltigkeit in unseren Maßnahmen und arbeiten an der Etablierung eines geeigneten Umweltmanagementsystems. Bei Bau und Betrieb verschreiben wir uns der Zielhierarchie CO₂-Minimierung vor CO₂-Substitution und vor CO₂-Kompensation. Wir bauen unseren Beitrag für erneuerbare Energie mit Hilfe von Photovoltaik an geeigneten Standorten aus.

Wir schöpfen alle Möglichkeiten zur Beschleunigung von Neubauvorhaben aus. Dies beinhaltet ggf. auch das Ausschöpfen neuer Finanzierungsmöglichkeiten. Dabei vergessen wir nicht den ressourcenschonenden Umgang mit den zur Verfügung stehenden Flächen. Ein aktives Flächenmanagement wird aus diesem Grund implementiert und entsprechende Steuerungsinstrumente für unser infrastrukturelles Gebäudemanagement eingeführt.

Ausblick: Wissen bewegen. FAU.

5

Unsere **FAU** versteht sich als **Plattform der Freiheit**. Sie hat den klaren Anspruch, neugierigen, weltoffenen, leistungswilligen Menschen einen Place-to-be zu bieten mit individuellen Entwicklungspfaden – für alle und ein Leben lang. Im respektvollen und engagierten Miteinander Studierender, Forschender, Lehrender und Wissenschaftsstützender gestalten wir an der FAU Zukunft und stärken gemeinsam Wahrnehmung, Verantwortung und Wirkung zum Wohle von Wissenschaft, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik.

Dieser **FAU Entwicklungsplan** als Dokument setzt nur Rahmen und Prioritäten. Jeder und jede Einzelne, aber auch jede Einheit unserer FAU steht nun in der Verantwortung, diesen **Rahmen** mit Leben zu füllen: das eigene Selbstverständnis zu klären, eigene Beiträge zu definieren, Entwicklungsideen zu konkretisieren und die eigene Selbstverpflichtung zu formulieren, zu vereinbaren und zu verfolgen. So gestalten wir gemeinsam Freiräume verantwortlich aus. Bis 2025 erarbeiten wir so die gelebte Basis für die Weiterentwicklung unserer institutionellen Strategie, die dann ab 2026 den Weg weist.

Der Anspruch, eine **Plattform der Freiheit** zu bieten, bedingt Verantwortung jeder und jedes Einzelnen. Dieser Anspruch ermöglicht es unserer FAU als Innovationsführerin aber auch, das FAU Innovationssystem noch viel stärker, expliziter und konkreter als Innovationsökosystem nach innen und außen zu öffnen, zu orchestrieren und gemeinwohlorientiert zukunftsweisend weiterzudenken und auszugestalten – als **FAU Innovation Ecosystem**. Denn Plattformen und Ökosysteme bedingen sich ebenso wechselseitig wie Freiheit und Verantwortung. Das FAU Innovation Ecosystem profitiert stark von unseren bereits etablierten Partnerschaften in Industrie- und Hochschullandschaft, eröffnet jedoch zeitgleich neue Kooperationsmöglichkeiten, wie bspw. mit der TU Nürnberg.

Als Plattform der Freiheit übernimmt die FAU damit auch noch stärker Verantwortung für die Interessensgruppen in ihrem Innovationsökosystem. **Das FAU Innovation Ecosystem** ist damit unsere **übergreifende Selbstverpflichtung**: die FAU denkt und überdenkt ihre Angebote in allen Bereichen konsequent aus der Perspektive der Nutzenden und Mitgestaltenden und mit diesen. Sie öffnet Angebote und Formate zunehmend über interne und externe Grenzen hinweg, lädt andere in ihre Netzwerke zur Mitwirkung ein, schafft gezielt gemeinsame Foren und gemeinsame Räume, Orte und Labore für die Entwicklung, Erprobung, Gestaltung und Nutzung von Innovation im Miteinander und stärkt über die Innovationsführerschaft als Institution stets auch die Innovationsführerschaft ihrer Region, ihrer Partnerorganisationen und all derer, die sie unterstützen.

Wissen bewegen. FAU.

Anhang 1

Forschungsschwerpunkte und -struktur: Stand und Entwicklungen

Forschungsschwerpunkte sind der Ausgangspunkt für profilbildende Maßnahmen in Bereichen, in denen die FAU eine besonders starke nationale und internationale Sichtbarkeit aufweist. Diese Sichtbarkeit ist durch hochqualitative Forschung in definierten Themenfeldern begründet. In der Regel basieren Forschungsschwerpunkte auf einer engen und erfolgreichen Zusammenarbeit mehrerer herausragender Forschungspersönlichkeiten, die ein Themenfeld durch Innovation und erfolgreiche Einwerbung von Drittmitteln prägen. Forschungsschwerpunkte bilden gleichzeitig eine Magnetfunktion für Studierende und den wissenschaftlichen Nachwuchs, die in diesen ein optimales Umfeld für ihre persönliche und wissenschaftliche Entwicklung vorfinden. An der FAU sind die Forschungsschwerpunkte durch eine international kompetitive Forschungsinfrastruktur ausgewiesen.

Forschungsschwerpunkte unterliegen einer ständigen Entwicklung. Im Jahr 2017 hat der Senat der FAU die folgenden acht Forschungsschwerpunkte verabschiedet: (1) Energiesystem der Zukunft, (2) Hochleistungsrechnen/Datenanalytik/Elektronik, (3) Kulturelle Werte/Religionen/Menschenrechte, (4) Medizin/Lebenswissenschaften/Gesundheit, (5) Medizintechnik, (6) Neue Materialien und Prozesse, (7) Optik/Optische Technologien sowie die (8) Welt der Arbeit. Die Verankerung dieser Themen in den Fakultäten sowie an den Schnittstellen zwischen den Fakultäten spiegeln den Anspruch der FAU als Volluniversität wider. Bereits im Entwicklungsprozess der Forschungsschwerpunkte wurde allerdings auf die Notwendigkeit einer ständigen Weiterentwicklung und Anpassung dieser hingewiesen. Die Richtung dieses Entwicklungsprozesses wird dabei durch mehrere Faktoren beeinflusst:

- Gezielte **Berufungsstrategie**, um starke Forschungspersönlichkeiten (u.a. Alexander von Humboldt-Professuren und ERC Grantees) an die FAU zu bringen mit dem Ziel, Forschungsschwerpunkte zu stärken, weiterzuentwickeln, aber auch neu zu gestalten.
- Gründung **neuer Departments** wie Artificial Intelligence in Biomedical Engineering (AIBE), Data Science (DDS) und Digital Humanities and Social Studies (DHSS) in 2020/2021, die im Bereich der interdisziplinären Forschung neue Wege beschreiten und die Möglichkeit bieten, durch neue Ansätze Forschungsschwerpunkte fächerübergreifend zu verbinden.
- Strategische Stärkung von Schwerpunkten im Rahmen der **Hightech Agenda Bayern** und dem Programm für Exzellenzverbünde und Universitätskooperationen (EVUK), durch die starke Forschungsfelder, wie beispielsweise „Neue Energien“ und „Immunologie“ weiter ausgebaut werden können.
- **Vernetzung** der FAU Forschung mit extra-universitären Institutionen am Standort, wie das Max-Planck-Institut für die Physik des Lichts, das Fraunhofer Institut für Integrierte Schaltungen, das Helmholtz Institut für Erneuerbare Energien und das Leibniz-Forschungsmuseum für Kulturgeschichte sowie das neue entstehende Max-Planck-Zentrum für Physik und Medizin.

- **Neustrukturierung** der zentralen Forschungs- und Kompetenzzentren der FAU auf Basis definierter Leistungskriterien, um diese mit den Forschungsschwerpunkten zu harmonisieren.

Durch diese Entwicklungen und Maßnahmen werden die Forschungsschwerpunkte der FAU dynamisch gestaltet und an die aktuellen Entwicklungen angepasst. Dies erlaubt die Entwicklung neuer Schwerpunktthemen, die Justierung der Ausrichtung existierender Schwerpunkte sowie die Auflösung jener, die nicht mehr im Fokus stehen. Beispiele für Forschungsfelder, die an der FAU schon heute ein hohes Maß an Zugkraft und Außenwirkung darstellen und die künftigen Forschungsschwerpunkte mittragen, sind Themen wie Hochleistungsrechnen, Immunologie, Kohlenstoffsynthese, Künstliche Intelligenz und Medizintechnik, Materialforschung, Menschenrechte, Nachhaltige Energien, Quantenphysik, Religionsforschung und Sprachwissenschaften. Mehrere dieser Bereiche sind auch bereits an der Entwicklung von Anträgen für die zukünftige Exzellenzstrategie beteiligt.

Etablierung einer neuen Zentrenstruktur

Um eine noch transparentere und nachhaltigere Forschungsstruktur aufzubauen, erneuert die FAU ihre bisherige Organisation zentraler wissenschaftlicher Einrichtungen. Ziel ist es, eine zukunftsfähige und profilbildende Struktur für wissenschaftliche Zentren zu etablieren, die sich an den Forschungsschwerpunkten der FAU ausrichtet, ihre nationale und internationale Sichtbarkeit erhöht und so die Wettbewerbsposition der FAU für die Einwerbung kompetitiver Verbundforschungsprojekte sowie im Bereich der Exzellenzinitiative stärkt.

Die neue Struktur sieht für die zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen an der FAU eine Unterteilung in drei strukturelle Komponenten vor:

- **FAU Profilzentren** sind zentrale wissenschaftliche Einrichtungen mit mehreren Einheiten bzw. Abteilungen, die von einer zentralen Koordinatorin bzw. einem zentralen Koordinator und exzellenten Forschenden mehrerer Fakultäten getragen werden. Aufgaben sind die Ermöglichung und Stärkung interdisziplinärer Forschung an komplexen, herausfordernden und zukunftsrelevanten Fragestellungen mit starkem Bezug zu den FAU Forschungsschwerpunkten und/oder die Koordination eines Forschungsschwerpunktes der FAU. Dies umfasst auch die Ausbildung exzellenten wissenschaftlichen Nachwuchses.
- **FAU Forschungszentren** bilden kleinere erfolgreiche Forschungsfelder ab und ermöglichen dabei, dass neue Forschungsbereiche gestärkt werden und diese damit die Konfiguration der Forschungsstärken der FAU maßgeblich prägen.
- **FAU Kompetenzzentren** weisen eine besondere Infrastruktur und Dienstleistungskompetenz auf und stehen damit allen Forschenden an der FAU zur Verfügung. Somit wird die gesamte Forschungslandschaft am Standort gestärkt und interaktiver gestaltet.

Hervorzuheben ist, dass dieser Prozess der Etablierung neuer Forschungsstrukturen (Zentren) sowohl mit der Definition der Forschungsschwerpunkte als auch mit dem Prozess der Auswahl der Projektanträge für die nächste Exzellenzstrategie abgestimmt wird.

Vorbereitung für die kommende Exzellenzinitiative

Die FAU bereitet sich bereits gezielt auf die Bewerbung in der nächsten Runde der Exzellenzstrategie mit Förderstart 2026 vor. Die Identifikation von zukunftsweisenden Forschungsthemen und den dazugehörigen Protagonisten sowie die nachfolgende Konzeption, Auswahl und Ausarbeitung aussichtsreicher Anträge in der Exzellenzstrategie durch international sichtbare Konsortien stellt eine große Herausforderung dar. Die Vorbereitungen der FAU auf die nächste Runde der Exzellenzstrategie sowie die Bewerbungsphase wird durch den eigens dafür ins Leben gerufenen, beratenden Ausschuss des Senats zur Exzellenzstrategie AStra (Ausschuss Strategie) begleitet. Die Ausschreibung der nächsten Förderrunde der Exzellenzstrategie wird für Ende 2022 erwartet. Damit die FAU für diesen hochkompetitiven Wettbewerb optimal aufgestellt ist, müssen potentielle Themenbereiche und Konsortien zeitnah identifiziert und festgelegt werden. Der AStra hat hierfür einen mehrstufigen transparenten Auswahlprozess konzipiert, über den geeignete FAU Exzellenzclusterinitiativen ausgewählt und in der Vorbereitung auf eine EXC-Antragstellung begleitet werden. Die FAU wird dem Ministerium bis 30.11.2022 jene Initiativen nennen, die sich in dem Auswahlverfahren als besonders tragfähig und kompetitiv erwiesen haben.

Anhang 2

Ergänzende Informationen zur übergreifenden Abstimmung

Der vorgelegte FAU Entwicklungsplan basiert auf dem Input übergreifender Abstimmungen: (1) innerhalb der FAU über die Grenzen organisatorischer Einheiten hinweg und (2) im Außenraum der FAU regional, national sowie international. Dieser Anhang liefert in tabellarischer Form eine Übersicht wesentlicher Abstimmungsschritte zu Beginn des Jahres 2022 sowie für das Jahr 2021 als dem Jahr der Erarbeitung des vorgelegten Dokuments.

(1) Übersicht übergreifender Abstimmungen hochschulintern (Auswahl)		
Datum	Fokus	Teilnehmendenkreis
25.02.22	Vorlage zur Beschlussfassung des FAU EP	Universitätsrat
02.02.22	Prozessdesign Fakultätsumsetzung 2022	EUL
19.01.22	Finalisierung des FAU EP	EUL
19.01.22	Austausch zu Stand und Prozess FAU EP	Wissenschaftliche Mitarbeitende
03.12.21	Diskussion FAU EP	Universitätsrat
19.11.21	FAU Dialog zu FAU Struktur	FAU Mitglieder
17.11.21	Prozess der Feedbackearbeitung	UL
10.11.21	Prozess der Feedbackearbeitung und Ausblick	EUL
29.10.21	Austausch zu nächsten Schritten	Themenverantwortliche der Fakultäten
28.10.21	Feedbacksitzung zu FAU Struktur	Universitätsrat
20.10.21	Weiterentwicklung FAU Struktur	EUL
13.10.21	Feedbacksitzung zu FAU Kultur und #FAU2025	Universitätsrat
11.10.21	FAU Dialog zu #FAU2025	FAU Mitglieder
06.10.21	Austausch zu #FAU2025	EUL
22.09.21	Workshop zu Weiterentwicklung von #FAU2025	EUL
13.09.21	Workshop zu FAU Struktur	UL
13.09.21	Austausch zu aktuellem Stand FAU EP	Themenverantwortliche
28.07.21	Vorstellung der weiteren Prozessschritte	Senat
27.07.21	Durchsprache des Strategieprozesses	Kuratorium
07.07.21	Austausch zu #FAU2025 Ressourcenbasis	EUL
02.07.21	Vorstellung der inhaltlichen Struktur des FAU EP	Universitätsrat
28.06.21	FAU Dialog zu FAU Kultur, insbes. Markenentwicklung	FAU Mitglieder
16.06.21	Vorstellung #FAU2025 PERO und Querschnitt	Senat
09.06.21	Austausch zu #FAU2025 PERO und Querschnitt	EUL
31.05.21	Vorstellung des Strategieprozesses	Gesamtpersonalrat
26.05.21	Feedbackaustausch Erstentwurf FAU EP	UL
19.05.21	Vorstellung FAU Kultur, insbes. Markenentwicklung	Senat
17.05.21	FAU Dialog zur Vorstellung FAU EP	FAU Mitglieder
17.05.21	Vorstellung des Strategieprozesses	Präsidialstab
14.05.21	Arbeit am Erstentwurf FAU EP	UL
12.05.21	Austausch zu FAU Kultur, insbes. Markenentwicklung	EUL
29.04.21	Durchsprache des Strategieprozesses	Konvent der wissenschaftlichen Mitarbeitenden
28.04.21	Vorgehen zur Erstellung des FAU EP	EUL
21.04.21	Vorstellung des Strategieprozesses	Senat
14.04.21	Austausch zum Vorgehen im Strategieprozess	EUL
05.03.21	FAU Eckpunktepapier für #FAU2025	EUL
24.02.21	Austausch zu Stand und Weiterentwicklung FAU EP	EUL

(2) Übersicht übergreifender Abstimmungen im bayerischen Kontext (Auswahl)			
Datum	Handlungsfeld FAU EP	Fokusthemen	Teilnehmendenkreis
17.02.22	Innovationsökosystem	Kooperation FAU – UTN	Prof. Prömel / Dr. Zanner / Prof. Jahnke / Prof. Burgard
28.01.22	#FAU2025 & FAU Struktur	Ressourcenquellen, insbes. Exzellenzstrategie; Governance, insbes. Hochschulinnovationsgesetz	UniBayern
09.12.21	#FAU2025	Digitalisierung, insbes. IT-Strategie der Bayerischen Hochschulen	UniBayern
02.12.21	Innovationsökosystem	Kooperation FAU – UTN, insbes. zu Rahmenkooperationsvertrag	Minister Sibler, Dr. Mihatsch und Prof. Prömel
25.11.21	Innovationsökosystem	Strategischer Austausch	Lenkungsgruppe Wissenschaftsraum N-ER-F
27.10.21	Innovationsökosystem	Strategischer Austausch	Stadtrat Nürnberg mit UTN, THN
20.10.21	Innovationsökosystem	Strategischer Austausch	IGH-Sitzung Nürnberg mit Minister Sibler, Minister Herrmann, IHK Mittelfranken
19.10.21	FAU Kultur	Markenentwicklung, insbes Siegel	Herr Holzheid
15.07.21	#FAU2025	Ressourcenquellen, insbes. Hightech Agenda Bayern	UniBayern
20.05.21	FAU Struktur	Governance, im Kontext Hochschulinnovationsgesetz	UniBayern
27.04.21	Innovationsökosystem	Kooperation FAU – UTN	Prof. Prömel
19.03.21	#FAU2025 & FAU Struktur	Ressourcenquellen, insbes. Hightech Agenda Bayern;	UniBayernGovernance, insbes. Hochschulinnovationsgesetz
09.03.21	Innovationsökosystem	Kooperation FAU – UTN	Prof. Prömel, Dr. Zanner
05.02.21	#FAU2025	Hightech Agenda Bayern, insbes. Exzellenzstrategie	UniBayern

Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg
Schloßplatz 4
91054 Erlangen

fau.de