

## Zielvereinbarung

In Ausgestaltung des am 17. Juli 2018 unterzeichneten  
Innovationsbündnisses Hochschule 4.0 wird

Zwischen

### **der Universität Erlangen-Nürnberg**

vertreten durch den Präsidenten  
Prof. Dr. Joachim Hornegger

– nachfolgend „Hochschule“ –

und

### **dem Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst**

vertreten durch den Staatsminister  
Bernd Sibler

– nachfolgend „Staatsministerium“ –

zur Sicherung und Steigerung der Leistungsfähigkeit der bayerischen Hochschulen  
die nachfolgende Zielvereinbarung geschlossen.

## GLIEDERUNG

### Inhalt

<b>1</b>	<b>Präambel</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Maßnahmen zur Umsetzung der hochschulpolitischen Zielsetzungen</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Ausbauprogramm</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>Individuelle Maßnahmen und Schwerpunktsetzungen zur Profilschärfung</b>	<b>8</b>
4.1	Hochschulentwicklung und Hochschulsteuerung	8
4.2	Wettbewerbliche Rahmenbedingungen für das Hochschulpersonal	9
4.2.1	Professorinnen und Professoren	9
4.2.2	Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler	11
4.2.3	Nichtwissenschaftliches Personal	12
4.2.4	Inklusion	14
4.3	Digitalisierung und digitale Infrastrukturen	15
4.3.1	Realisierung einer Datenintegrationsplattform (DIP)	15
4.3.2	Portal für dezentrale Rollen- und Rechte-Verwaltung (RRV)	16
4.3.3	MOVE@FAU	17
4.4	Erhöhung der Anzahl von Frauen auf Professuren	20
<b>5</b>	<b>Berichtspflichten und Sanktionierung, Inkrafttreten</b>	<b>21</b>

## **1 Präambel**

Die Zielvereinbarung dient der Konkretisierung der im Innovationsbündnis Hochschule 4.0 verbindlich vereinbarten zehn Maßnahmen zur Umsetzung der hochschulpolitischen Zielsetzungen. Diese bleiben auch dann bindend, wenn sie nachfolgend nicht ausdrücklich Erwähnung finden. Darüber hinaus enthält die Zielvereinbarung Regelungen über Berichtspflichten sowie über Konsequenzen für das Erreichen bzw. Nicht-Erreichen von Zielen. Zusammen mit dem Innovationsbündnis Hochschule 4.0 bildet die Zielvereinbarung die Grundlage für den Entwicklungsplan der Hochschule.

## **2 Maßnahmen zur Umsetzung der hochschulpolitischen Zielsetzungen**

Auf folgende hochschulpolitische Zielbereiche des Innovationsbündnisses Hochschule 4.0 legt die Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU) im Einklang mit ihren strategischen Handlungsfeldern einen besonderen Fokus:

- **Stärkung des Ideen-, Wissens- und Technologietransfers**  
Die herausragende Stellung der FAU im Bereich Wissens- und Technologietransfer (WTT) ist durch den erneuten nationalen Spitzenplatz im Reuters Innovation Ranking 2019 sowie eine europaweite Verbesserung von Rang 5 auf Rang 2 eindrucksvoll belegt. Diese auch im internationalen Vergleich führende Position soll insbesondere durch eine professionelle Erfinderberatung sowie zielgerichtetes strategisches Patentmanagement gehalten werden. Konkret sollen während der Laufzeit des Innovationsbündnisses Hochschule 4.0 pro Jahr mindestens folgende quantitative Ziele erreicht werden:
  - 1) Planung und Realisierung von jährlich mindestens einer WTT-Veranstaltung für die Praxis in der Europäischen Metropolregion Nürnberg,
  - 2) zwölf neue Unternehmensausgründungen,
  - 3) 120 Erfindungsmeldungen sowie
  - 4) Akquise von mindestens vier EXIST-Stipendien oder FLÜGGE-Förderungen.

Darüber hinaus sollen während dieses Zeitraums folgende qualitative Maßnahmen realisiert werden:

- 1) Erarbeitung einer ganzheitlichen Transferstrategie für die FAU,
- 2) strategische Verankerung der Aufgabe Transfer in der Universitätsleitung,
- 3) Entwicklung neuer bedarfsgerechter Angebote im Bereich der Digitalisierung sowie zusätzliche Modularisierung bestehender Weiterbildungsstudiengänge.

Als strategische Maßnahme im Sinne eines internen Wissenstransfers soll zur Qualitätssicherung von Förderanträgen – neben der formalen Prüfung von Forschungsanträgen durch die Zentrale Universitätsverwaltung – das Wissen bzw. der Erfahrungsschatz von etablierten Antragstellerinnen und Antragstellern der FAU allen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zugänglich gemacht werden. Dazu wird ein neues Round-Table-Kommunikationsformat entwickelt, welches das Wissen der Antragstellerinnen und Antragsteller (erfolgreichen wie auch nicht erfolgreichen) interessierten bzw. künftigen Antragstellerinnen und Antragstellern zugänglich machen soll. Unterstützt wird dieses Format durch eine zentral koordinierte Analytische Stelle, die insbesondere bei nicht erfolgreichen Anträgen im Sinne einer Lost-Order-Analyse wichtige Erkenntnisse aus gescheiterten Förderanträgen destilliert und FAU-intern nutzbar macht.

- Regionale Kooperation und Vernetzung

Die FAU leistet als eine der innovativsten Universitäten Europas einen entscheidenden Beitrag zu Innovationen in der Europäischen Metropolregion Nürnberg. Sie macht durch ihre Expertise in Lehre und Forschung Wissen vor Ort verfügbar und nimmt im Gegenzug Ideen und konkrete Fragestellungen aus der Region auf.

Im Energie Campus Nürnberg (EnCN) werden durch die Kooperation von FAU, TH Nürnberg, den beiden Fraunhofer-Instituten IIS und IISB, dem Helmholtz-Institut Erlangen-Nürnberg und dem Zentrum für Angewandte Energieforschung innovative Produkte und Dienstleistungen im Bereich der

Energieforschung entwickelt und zusätzlich Impulse für Lehre und Forschung generiert. Im Rahmen dieser Kooperation sollen durch die Ausschöpfung der spezifischen Profile der beteiligten Partnerinnen und Partner signifikante Mehrwerte geschaffen und die Durchlässigkeit des Wissenschaftssystems in der Metropolregion erhöht werden.

- Internationalisierung

Die in der Zielvereinbarung zum Innovationsbündnis 2018 formulierten Zielsetzungen im Bereich der Internationalisierung wurden im Bereich der Studierenden deutlich übertroffen und sollen während der Laufzeit des Innovationsbündnisses Hochschule 4.0 mindestens auf diesem Niveau gehalten werden. Das nicht vollständig umgesetzte Ziel im Bereich der Professorinnen und Professoren soll innerhalb der Laufzeit dieser Zielvereinbarung umgesetzt werden. Konkret gelten folgende bis 31.12.2022 zu erreichende Zielmarken:

- 1) Anteil Bildungsausländerinnen und Bildungsausländer unter den Studierenden mindestens 10,0 %,
- 2) Anteil Bildungsausländerinnen und Bildungsausländer unter den Studierenden im ersten Hochschulsesemester mindestens 20,0 %,
- 3) Anteil ausländische Professorinnen und Professoren mindestens 10,0 %.

Zudem wird eine Konsolidierung der Internationalisierungsaktivitäten im Sinne einer Fokussierung auf qualitative strategische Forschungsallianzen mit Passung an die übergreifenden Wissenschaftsschwerpunkte der FAU im Vordergrund stehen.

- Lehrauftragsvergütungen und Musiklehrerausbildung

Ab dem DHH 2019/2020 stehen bei Kap. 1528 Tit. 42773 für die Vergütung von Lehraufträgen sowie zur Verbesserung der Musiklehrerausbildung an den Universitäten zusätzlich 1,25 Mio. € p.a. zur Verfügung. Die FAU erhält hieraus 171.380 € p.a., die sie für folgende Zwecke einsetzen wird:

- 1) Mittel in Höhe von 141.800 € p.a. werden bedarfsgerecht zur Verbesserung der finanziellen Situation der Lehrbeauftragten aufgewendet.

- 2) In Umsetzung des Beschlusses des Bayerischen Landtags vom 22.01.2018 Drs. 17/20297 werden Lehrauftragsmittel in Höhe von 10.830 € p.a. für die Erhöhung der Einzelstundenvergütung der Lehraufträge in der Musikpädagogik eingesetzt.
- 3) In Umsetzung des Beschlusses des Bayerischen Landtags vom 16.03.2016 Drs. 17/10584 werden Lehrauftragsmittel in Höhe von 18.750 € p.a. zur Verbesserung der Musiklehrerausbildung eingesetzt, die von der Universität in gleicher Höhe aus eigenen Ressourcen ergänzt werden.

### **3 Ausbauprogramm**

Aufgrund der auch in den nächsten Jahren zu erwartenden hohen Studienanfängerzahlen wird das Ausbauprogramm zur Bewältigung der steigenden Studierendenzahlen weitergeführt. Die Leistungen des Staates sind von der Hochschule zweckgebunden zur Erhaltung der bisher aufgebauten Studienplatzkapazitäten in bestimmten Studienfeldern und zur Aufnahme von Studienanfängerinnen und Studienanfängern, wie nachstehend festgelegt, zu verwenden. Sie werden dauerhaft jedoch nur in dem Umfang an der Hochschule verbleiben, in dem diese Kapazitäten auch von den Studierenden tatsächlich nachgefragt werden. Die vom Bund im Rahmen des Hochschulpaktes 2020 dem Freistaat für die Aufnahme zusätzlicher Studienanfängerinnen und Studienanfänger zugewiesenen Mittel fließen in die Finanzierung ein. Bei der Verwendung der Mittel wird die Hochschule darauf hinwirken, entsprechend Art. 1 § 1 Abs. 3 der Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern über den Hochschulpakt 2020 (dritte Programmphase), den Anteil der Studienanfängerinnen und Studienanfänger in den Fächergruppen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik zu steigern, ein qualitativ hochwertiges Studium zu ermöglichen und den Anteil von Frauen bei der Besetzung von Professuren und sonstigen Stellen zu erhöhen.

Der Freistaat Bayern stellt der Hochschule zweckgebunden zum Erhalt der Studienplatzkapazitäten aus dem Ausbauprogramm und zur Aufnahme der nachfolgend genannten Studienanfängerzahlen – vorbehaltlich der Mittelbereitstellung durch den Haushaltsgesetzgeber – in den Jahren 2019 bis 2022 jährlich

(zum 01.01.) 25.975.067 € zur Verfügung. Dieser Betrag setzt sich zusammen aus

- 18.099.992 € aus dem unbefristeten Programmteil und
- 7.875.075 € aus dem befristeten Programmteil.

Darüber hinaus bleiben der Hochschule die im Rahmen des Doppelhaushalts 2007/2008 unter Kapitel 1528 Tit. 42201 / Kap. 1549 Tit. 42201 zugewiesenen Stellen erhalten.

Der Freistaat stellt zur räumlichen Unterbringung der zusätzlichen Studienanfängerinnen und Studienanfänger Mittel in Höhe von insgesamt 4.326.382,37 € in den Jahren 2019 bis 2022 für Anmietungen zur Verfügung. Weitere Mittel können im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel bedarfsgerecht bereitgestellt werden; Umfang und Dauer werden in jeweiligen Einzelverfahren festgelegt.

Die Hochschule kann nach eigenem Ermessen im Rahmen der Zweckbindung (Erhaltung der bisher aufgebauten Studienplatzkapazitäten in bestimmten Studienfeldern und Aufnahme zusätzlicher Studienanfängerinnen und Studienanfänger) über die Verwendung der Mittel entscheiden und die zur Zielerreichung erforderlichen Maßnahmen treffen. Nicht zweckgerecht oder abweichend von der Ausbauplanung verwendete Mittel sind zurückzuerstatten.

Die Hochschule verpflichtet sich, im Vergleich zum Basisjahr 2005 (Sommersemester 2005 und Wintersemester 2005/2006, Daten nach der amtlichen Statistik) in den Studienjahren 2019 bis 2022 (jeweils Sommersemester und darauffolgendes Wintersemester) zur Aufnahme von jährlich 1.253 zusätzlichen Studienanfängerinnen und Studienanfängern im 1. Hochschulsemester (Erstmatrikulierte). Damit ergibt sich eine Gesamtaufnahmeverpflichtung in Höhe von jeweils 6.504 Studienanfängerinnen und Studienanfängern im 1. Hochschulsemester in den Studienjahren 2019 mit 2022.

Der Lenkungsausschuss „Steigende Studierendenzahlen“ überprüft bei Bedarf anhand der amtlichen statistischen Daten des vorangegangenen Studienjahres die tatsächliche Entwicklung des Studierverhaltens und schlägt auf dieser Grundlage ggf. Abweichungen von den dieser Zielvereinbarung zugrundeliegenden Planungen vor, die im Einvernehmen der Vertragspartner zu einer Anpassung der Zielvereinbarung führen können. Eine grundlegende Änderung des Ausbauprogramms bedarf der Zustimmung des Ministerrats.

Der Hochschulpakt 2020 läuft zum 31.12.2020 aus. Staat und Hochschule werden sich während der Laufzeit der Zielvereinbarung im Lichte des Zukunftsvertrags „Studium und Lehre stärken“ über eine eventuell notwendige Anpassung der Zielsetzungen des Ausbauprogramms verständigen.

## **4 Individuelle Maßnahmen und Schwerpunktsetzungen zur Profilschärfung**

### **4.1 Hochschulentwicklung und Hochschulsteuerung**

Durch eine Weiterentwicklung des an der FAU bereits hervorragend eingeführten Data-Warehouse CEUS-Lokal zu einem Integrierten Business Intelligence (BI) System mit umfassenden Controlling-Funktionalitäten, insbesondere im Bereich der effizienten Mittelbewirtschaftung (Finanzcontrolling) sowie hinsichtlich der Ressourcenbewirtschaftung in den Bereichen Stellen und Personal (Personalcontrolling) werden folgende Ziele verfolgt:

- Etablierung eines kompakten, aussagefähigen Kennzahlensets und Management-Cockpits als qualitätsgesicherte Informationsplattform zur Hochschulsteuerung
- Schaffung von Transparenz auf zentraler und dezentraler Ebene
- Bereitstellung eines Management-Tools zur Ressourcenplanung und -allokation

Ein integriertes und zielgruppenspezifisches BI-System soll als effizientes Planungsinstrument dienen und sowohl eine effektive Entscheidungsunterstützung als auch das zielgerichtete Monitoring bzw. die punktgenaue Evaluation und Nachkontrolle der Wirksamkeit von Entwicklungs- und Steuerungsprozessen ermöglichen.

Durch die Abstimmung zwischen zentralen und dezentralen Bereichen in Rückkopplung mit der Leitungsebene der FAU wird ein konsensuelles Verständnis über die benötigten Berichte und Kennzahlen geschaffen. Angestrebt wird ein möglichst kompaktes, aussagefähiges Kennzahlenset.

Meilensteine:

- Bis 12/2019: Zusammenstellung eines bereichsübergreifenden Kompetenzteams unter Federführung der Stabsabteilung

- Bis 12/2019: Ausschreibung und Besetzung der neu zu besetzenden Stellen
- Bis 12/2020: Identifikation der benötigten, in einschlägigen Quellsystemen vorgehaltenen Datenbestände, der ggf. parallel vorzunehmenden Anpassungen der Quelldatenbestände sowie Etablierung eines Qualitätssicherungsprozesses für die Quelldatensysteme
- Bis 12/2020: Abstimmung und Umsetzung der erforderlichen Schnittstellenverknüpfungen
- Bis 12/2021: Bereichsübergreifende Abstimmung eines kompakten und zielgruppenspezifischen Kennzahlensets unter Rückkopplung mit der Leitungsebene
- Bis 12/2021: Ausarbeitung und Umsetzung eines ausdifferenzierten Rechte- und Rollenkonzepts unter Berücksichtigung datenschutzrechtlicher Rahmenbedingungen
- Bis 12/2022: Anbindung und Schulung der Nutzerinnen und Nutzer („Roll-Out“)
- Bis 12/2022: Evaluation (Projekterfolg & ggf. Weiterentwicklungsbedarf)

Zur Stärkung der Hochschulentwicklung und Hochschulsteuerung erhält die FAU **insgesamt 730.000 € p.a.** (in 2019: 484.949 €) aus dem Innovationsfonds.

#### 4.2 Wettbewerbliche Rahmenbedingungen für das Hochschulpersonal

Die FAU sieht in der Schaffung wettbewerblicher Rahmenbedingungen für ihr Hochschulpersonal eine ihrer größten Verpflichtungen und eine ihrer größten Chancen. Um im verschärften internationalen Wettbewerb um exzellentes Personal an der Spitze bestehen zu können, sollen bis Ende 2022 folgende zielgruppenspezifischen Maßnahmen zur Personalentwicklung etabliert und evaluiert werden:

##### 4.2.1 Professorinnen und Professoren

Die nachfolgenden Maßnahmen zur Nachwuchsförderung im Bereich Professuren unterstützen im FAU Tenure Track insbesondere den Bereich der W1-Pro-

fessorinnen und Professoren sowie des FAU QS-Konzepts (Qualitätssicherungskonzept zur internen Berufung von exzellenten W2-Professorinnen und Professoren auf W3) und den Bereich der Berufungen neuer Professorinnen und Professoren. Sie sind flankierend zu dem Ausbau von Berufungen im Tenure Track-Verfahren zu sehen, einem Bereich, den die FAU mit Ihrem Erfolg im Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses maßgeblich vorantreibt.

Meilensteine W1-Professuren:

- Bis 12/2020: Entwicklung und Etablierung eines Standards zu Leistungsvereinbarungen mit überprüfbaren Kriterien als Instrument der Karriere-Entwicklung, insbesondere für Tenure Track-Professuren
- Bis 12/2020: Etablierung von Feedback-Gesprächen als Instrument u.a. der Karriereberatung
- Bis 12/2022: Definition des Selbstverständnisses von W1-Professorinnen und Professoren an der FAU
- Bis 12/2022: Etablierung eines Mentorats; zugleich Coaching der Mentorinnen und Mentoren und Bildung eines entsprechenden Netzwerks
- Bis 12/2022: Entwicklung spezifischer Fortbildungsprogramme für W1-Professorinnen und Professoren

Meilensteine W2/W3-Professuren:

- Bis 12/2020: Anpassung des Leitbildes Professur an die von der FAU im Jahr 2018 entwickelten strategischen Handlungsfelder „People“ - „Education“ - „Research“ - „Outreach“ (PERO)
- Bis 12/2022: Onboarding - Schaffung niederschwelliger Angebote für Neuberufene mit festen Kontaktpersonen in Fakultäten und ZUV

Meilensteine alle Professuren:

- Bis 12/2022: FAU-Personalstrukturentwicklung: Aufbau eines fortlaufenden Altersstruktur-Monitorings

#### 4.2.2 Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler

Um ihrer Verantwortung für die Ausbildung vielversprechender akademischer Nachwuchskräfte gerecht zu werden, plant die FAU zudem ein Weiterqualifizierungsprogramm für promovierte Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler (z. B. Post-Docs, W1-Professuren mit und ohne Tenure Track), die sich bereits für eine akademische Karriere empfohlen haben. Im Vordergrund soll die Netzwerkbildung und die Persönlichkeitsentwicklung zur Unterstützung des Forschungsprofils stehen. Außerdem spielt neben der fachlichen und persönlichen Selbständigkeit das Aufzeigen alternativer Karrierewege eine besondere Rolle. Durch die Weiterentwicklungsmaßnahmen treiben alle Teilnehmenden ihre persönliche sowie berufliche Entwicklung voran und bereiten sich gezielt auf die nächste Karrierestufe vor.

Die FAU will durch das Programm die Rahmenbedingungen optimieren, um herausragende Forschungsergebnisse zu erzielen und hervorragende Nachwuchskräfte an sich und an den Freistaat Bayern zu binden. Die Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler sollen außerdem Botschafterinnen und Botschafter der FAU sein. So soll die Konkurrenzfähigkeit der FAU im internationalen Wettbewerb erhöht werden.

Das geplante und in Projektphase I auszugestaltende Entwicklungs- und Qualifizierungsprogramm soll exzellenten wissenschaftlichen Nachwuchs in allen Kompetenzbereichen entlang der PERO-Handlungsfelder unterstützen. Passgenaue Weiterqualifizierungsangebote werden in den folgenden Bereichen entwickelt und durch Netzwerkveranstaltungen abgerundet:

- Führungs- und Schlüsselkompetenzen (Handlungsfeld „People“),
- Lehre (Handlungsfeld „Education“),
- Forschungsprofil (Handlungsfeld „Research“) sowie
- Ideenverwertung (Handlungsfeld „Outreach“).

Meilensteine:

- Bis 12/2020 (Phase I): Konzeption und Programmaufstellung, Ausgestaltung der Qualifizierungsbausteine, Set-Up etc.
- Bis 12/2020 (Phase I): Werbung und Kommunikation für das Programm

- Bis 12/2020 (Phase I): Gestaltung des Ausschreibungs- und Anmeldeprozesses
- Bis 12/2020 (Phase I): Start der Pilotphase
- Bis 09/2021 (Phase II): Aufbau des Programms bis zur Erreichung der maximalen Zahl von Teilnehmerinnen und Teilnehmern
- Bis 06/2022 (Phase III): Weiterentwicklung des Programmes zur Optimierung der Abläufe

#### 4.2.3 Nichtwissenschaftliches Personal

Im Rahmen des Organisationsentwicklungsprojekts MOVE@FAU (siehe 4.3) ist die Schulung und Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der FAU zu verschiedenen Zeitpunkten und im Hinblick auf verschiedene Themen notwendig. Dazu soll ein Schulungskonzept begleitend zum Projekt MOVE@FAU mit folgenden Meilensteinen entwickelt werden:

1. Für die *analytische Projektphase* (07/2019 bis 04/2020) müssen einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Prozessanalyse und Prozessmodellierung befähigt werden (bis 08/2019). Neben der Betrachtung von Verwaltungstätigkeiten als Prozess müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin geschult werden, diese Prozesse unter Zuhilfenahme entsprechender Software in Form der BPMN-Logik (Business Process Model and Notation) zu modellieren.
2. Im gesamten Projekt sind die *Führungskräfte* im Veränderungsmanagement gefordert. Entsprechend sind sie auf den Umgang mit und die Verbreitung von organisatorischem und digitalem Wandel vorzubereiten. Als Vorreiterinnen und Vorreiter der Transformationen müssen Kompetenzen in der Anpassung auf veränderliche Rahmenbedingungen, disruptives Denken und Vermittlung unter Unsicherheit geschult werden. Ein entsprechendes Schulungskonzept für die Führungskräfte soll bis 09/2019 entwickelt werden.
3. Zur Umsetzung der Veränderungen müssen auch die *Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* für den Umgang mit Veränderungen gerüstet sein. Nur so können die Führungskräfte mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam Change Prozesse in der Verwaltung realisieren. Um in der Breite möglichst

alle Beschäftigten zu erreichen, muss hierzu ein Konzept über z. B. Online-Kurse erarbeitet werden, das bis 02/2020 fertig gestellt werden soll.

4. Für die *Gestaltungsphase* des Projekts (05/2020 bis 06/2022) muss neben den eigentlichen Prozessen auch ein Schulungskonzept für diese neuen Prozesse entwickelt werden. Die Schulungen müssen einerseits die neuen angepassten Verwaltungsabläufe selbst und andererseits die neu zugrundeliegende Software beinhalten. Die Schulungen müssen adressatengerecht gestaltet werden und eine möglichst große Anzahl an Personen ansprechen können, um die neuen Prozesse in der Breite bekannt zu machen. Hierfür geplant ist der Einsatz von Videotutorials und vor-Ort-Schulungen.

Das geplante Projekt hat die folgende Reichweite: Im Rahmen der Analysephase des Projekts (07/2019 bis 04/2020) werden an 20 Schulungstagen jeweils bis zu 15 Personen geschult. Die Schulungen wenden sich sowohl an Führungskräfte als auch an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Für die Gestaltungsphase (05/2020 bis 06/2022) wird im Rahmen des Projekts ein Schulungskonzept entwickelt, so dass eine konkrete Zahl an Schulungstagen und Teilnehmenden zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht eindeutig festgelegt werden kann. Die jährlichen Bedarfe für vor-Ort-Schulungen werden jedoch nicht signifikant unterhalb der Bedarfe in der Analysephase liegen und sich ebenfalls an Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richten. Der geplante Einsatz von fünf- bis zehnminütigen Videotutorials für neue Prozesse richtet sich potentiell an alle Beschäftigten der FAU.

Meilensteine zusammengefasst:

- Bis 08/2019: Durchführung Schulungen Analysephase
- 09/2019: Entwicklung Schulungskonzept Führungskräfte
- 02/2020: Entwicklung Schulungskonzept Mitarbeitende
- Bis 05/2020: Entwicklung Schulungskonzept Gestaltungsphase

#### 4.2.4 Inklusion

Im Rahmen ihrer Selbstverpflichtungen entwickelt die FAU Projekte und Maßnahmen zur Förderung einer barrierefreien Arbeitsumwelt, um dadurch die Belange von Beschäftigten und weiteren Zielgruppen mit Behinderung und Einschränkungen an der Hochschule proaktiv zu berücksichtigen.

Informationen zu Barrieren und zu Barrierefreiheit in den Gebäuden und Räumen sowie an den Arbeitsplätzen der FAU sind in Bezug auf die Belange von Menschen mit Behinderung möglichst umfassend zusammenzutragen sowie sichtbar und zugänglich zu machen, um dadurch eine souveräne Bewegungs- und Handlungssicherheit sowie eine gleichberechtigte Teilhabe im Arbeits- und Studienleben sicher zu stellen. Die aktive Berücksichtigung der Barrierefreiheit im Arbeits- und Studenumfeld dient gleichzeitig der Steigerung der Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule als Arbeitgeber.

Meilensteine:

- Bis 04/2020: flächendeckende Dokumentation des aktuellen Ist-Zustandes zur Barrierefreiheit an der FAU
- Bis 02/2021: Erstellung eines Konzeptes zur nachhaltigen Sichtbarkeit, Zugänglichkeit und Nutzung der Daten zu Barrierefreiheit
- Bis 02/2022: Entwicklung und Implementierung von Veranstaltungsformaten zur Information und Sensibilisierung im Bereich Barrierefreiheit für Beschäftigte, Führungskräfte und weitere Zielgruppen
- Bis 12/2022: Entwicklung und Implementierung eines digitalen Formats für einen systematischen und zielgruppenorientierten Zugang zu diesen Informationen (FAU-App für behinderte und gleichgestellte Menschen sowie ggf. weitere digitale Formate).

Zur Stärkung der wettbewerblichen Rahmenbedingungen für das Hochschulpersonal erhält die FAU **insgesamt 450.000 € p.a.** (in 2019: 298.942 €) aus dem Innovationsfonds.

### 4.3 Digitalisierung und digitale Infrastrukturen

Forschung, Lehre und Verwaltung werden an der FAU durch eine Vielzahl spezialisierter IT-Verfahren unterstützt. Die Integration dieser Verfahren durch ein Identity-Management (IdM), ein Funktionenmanagement (FM) sowie ein Organisationsmanagement (fau.org) wurde in den letzten Jahren bereits weit vorangetrieben. Damit wurde die Grundlage für eine Software-Architektur geschaffen, in die neue Verfahren leicht integrierbar sind und die flexibel an neue Anforderungen anpassbar ist.

In der Laufzeit dieser Zielvereinbarung soll ein Softwareintegrationskern (Middleware-Plattform) geschaffen werden, der alle wesentlichen Elemente zur Unterstützung der stark dezentralen Strukturen einer Universität sowie zur weiteren Optimierung der Interaktion zwischen verschiedenen IT-Verfahren enthält. Damit werden gleichzeitig wichtige grundlegende IT-Mechanismen geschaffen, die bei der Umsetzung der Digitalisierung von neuen, optimierten Verwaltungsprozessen essentiell sind.

Im Einzelnen stehen die folgenden Aufgaben an:

#### 4.3.1 Realisierung einer Datenintegrationsplattform (DIP)

Die komplexen Prozesse in vielen Bereichen der FAU werden bereits heute durch eine Vielzahl von IT-Fachverfahren unterstützt. Oft werden innerhalb eines Verwaltungsprozesses Daten und Funktionen verschiedener Fachverfahren benötigt und es werden Daten zwischen Fachverfahren übertragen. Mit DIP wird eine Integrationskomponente bereitgestellt, die Daten aus verschiedenen Quellsystemen automatisiert abrufen, aufbereitet, Datenqualität und -konsistenz prüfen und nach individuellen Anforderungen verschiedenen Zielsystemen zur Verfügung stellen kann.

Über die Schnittstellen von DIP können an Zielsysteme nicht nur Daten übertragen werden, sondern es können auch gezielt Programmfunktionen aufgerufen werden, um eine weitere Bearbeitung im Zielsystem zu initiieren. Dies ist u.a. bei der Provisionierung von Daten nach HISinOne oder bei der Anbindung von Verfahren an automatisierte Workflows wichtig.

Die nachfolgend genannten Meilensteine sind nicht streng sequenziell zu betrachten (d.h. einzelne Datenflüsse sollen bereits im Produktivbetrieb nutzbar sein, auch wenn 1. und 2. noch nicht vollumfänglich implementiert sind). Die einzelnen Aufgaben erstrecken sich daher jeweils über den gesamten Zeitraum der Zielvereinbarung:

- 1) Implementierung einer Bibliothek zum Zugriff auf verschiedene Schnittstellen (SQL-Datenbanken, NoSQL-Datenbanken, Verzeichnisdienste, REST, WebServices, SSH, etc.).
- 2) Implementierung des zentralen Integrations-Backends inkl. generischer Mechanismen zur Aufbereitung und Konsistenzprüfung.
- 3) Implementierung konkreter Datenflüsse (Priorisierung nach vorheriger Analyse der Bedarfe an der FAU).
- 4) Implementierung der automatischen Dokumentation und Visualisierung von Datenflüssen.

#### 4.3.2 Portal für dezentrale Rollen- und Rechte-Verwaltung (RRV)

Mit Hilfe von IDM können verfahrensübergreifend Rollen und Rechte definiert werden, die von IDM an die verschiedenen IT-Verfahren automatisiert übergeben werden. Die Verwaltung der Rollen und Rechte erfolgt zentral und bietet damit nicht die für eine stark dezentrale Organisation erforderliche Flexibilität.

Ein neues RRV-Portal soll die Möglichkeit schaffen, in IDM flexibel verfahrensspezifische Rollen und Rechte zu schaffen und Mitgliedern der FAU das Recht zu übertragen, solche Rollen und Rechte anderen Mitgliedern abhängig von deren Mitgliedsstatus oder Beschäftigungsverhältnis zuzuweisen.

DIP und RRV sollen für Berechtigungen und Datenaustausch in den Bereichen Bestellsystem, Finanzsystem und Inventarsystem der FAU unmittelbar genutzt werden.

Auch die hier nachfolgend genannten Meilensteine sind nicht streng sequenziell zu betrachten (d.h. einzelne Bereiche sollen bereits im Produktivbetrieb nutzbar sein, auch wenn 1. und 2. noch nicht vollumfänglich implementiert sind). Die einzelnen Aufgaben erstrecken sich daher jeweils über den gesamten Zeitraum der Zielvereinbarung:

- 1) Definition und Einrichtung der initialen dezentralen Rechteinhaber („Einrichtungsleiter“).

- 2) Implementierung eines flexiblen Rollen- und Rechtevergabe-Systems inkl. Vertretungsregeln, flexibler Regelung für Abwesenheit und Ausscheiden von Rechthealtern, ggf. Workflow-basierte Vergabe von Rechten (Vier-Augen-Prinzip), Vorgehen für Entzug.
- 3) Implementierung der aus Rollen abgeleiteten Berechtigungen in Zielsystemen sowie Provisionierung der Zielsysteme mit diesen Informationen. Hierfür ist intensiver Austausch mit den Systemverantwortlichen der Zielsysteme erforderlich.
- 4) Ableitung zentraler Dienste, die auf Rollen und Rechten basieren (z. B. Mailinglisten).

#### 4.3.3 MOVE@FAU

Die FAU startet mit dem Projekt MOVE@FAU (Modernisierung der Verwaltung) ein Organisationsentwicklungsprojekt, welches langfristig der Weiterentwicklung, Verbesserung der Servicequalität und Qualitätssicherung der Universitätsverwaltung dient. Im Zuge des Projekts erfolgt eine umfassende Analyse und Evaluation der Verwaltungsprozesse. Die Weiterentwicklung der bestehenden Prozesse nimmt eine umfassende Digitalisierung in den Blick und schafft somit leistungsfähige Verwaltungsstrukturen zur Unterstützung von Forschung und Lehre. Dazu wird ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) eingeführt, in das schrittweise optimierte Prozesse integriert werden. Das DMS steigert die Transparenz und Effizienz der Verwaltungsprozesse. Der Aufbau einer entwicklungsfähigen Struktur zur Digitalisierung der Verwaltung ermöglicht die „kontinuierlichen Selbstreflexion, um eine dauerhafte Erneuerungsfähigkeit und den Erhalt der Innovationskraft der Hochschulen zu gewährleisten“ (Innovationsbündnis Hochschule 4.0, S. 32f).

Ziele:

- Aufbau entwicklungsfähiger Strukturen zur Digitalisierung der Verwaltung  
Die FAU entwickelt innerhalb der Verwaltung Strukturen und Kommunikationswege, die es ermöglichen, langfristige Organisations- und Qualitätsentwicklung zu betreiben. Dazu wird ein Projektteam aus der Organisationsentwicklung und IT (je eine Person) eingesetzt. Als Ergänzung zum Projektteam

werden in den Abteilungen der zentralen Universitätsverwaltung Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren installiert. Diese sind verantwortlich für die Prozessanalyse und -verbesserung bzw. -optimierung. Zur Steuerung des Projekts wird eine mehrgliedrige Projektstruktur unter Einbindung aller Stakeholder etabliert, die die Arbeitspakete an das Projektteam und die Prozesskoordinatorinnen und -koordinatoren vergibt, die Fortschritte des Projektes überprüft und die Entscheidung über die Implementierung der weiterentwickelten Prozesse trifft.

Durch die Projektstruktur wird die FAU in die Lage versetzt, flexibel auf veränderliche Herausforderungen der Digitalisierung zu reagieren und Prozesse der Verwaltung zu modernisieren.

Meilensteine:

- Bis 10/2019: Etablierung einer Projektstruktur unter Beteiligung aller Stakeholder
- 10/2019: Befähigung der Prozesskoordinatorinnen und -koordinatoren zur Prozessanalyse durch interne Schulungen
- Analyse und Entwicklung modellierter Kernprozesse der Verwaltung  
Die FAU reflektiert, evaluiert, entwickelt, dokumentiert und digitalisiert zentrale Prozesse der Verwaltung. Dadurch wird Transparenz über das Verwaltungshandeln nach Innen und Außen geschaffen und Prozesse werden eindeutig strukturiert. Im Rahmen der Analysephase des Projekts (bis 05/2020) werden von den Prozesskoordinatorinnen und -koordinatoren Kernprozesse der Verwaltung unter Beteiligung des Projektteams umfassend analysiert. Die übergeordneten Projektebenen bewerten unter Berücksichtigung der Nutzerperspektive diese Kernprozesse, so dass die Steuerungsebene im Mai 2020 einen sogenannten Themenspeicher beschließt. Dieser Themenspeicher umfasst alle wesentlichen Verwaltungsprozesse, geordnet nach dem Digitalisierungspotential und dient als Arbeitsprogramm für die Gestaltungsphase des Projekts (ab 05/2020). Aus dem Themenspeicher heraus legt die Steuerungsebene Arbeitspakete fest, die die Prozesskoordinatorinnen und -koordinatoren unter Einbeziehung der Prozessbeteiligten weiterentwickeln und mit Unterstützung der IT-Expertise des Projektteams und des RRZE in

digitale Workflows überführen. Um die Methoden der Weiterentwicklung von bestehenden Prozessen über Nutzerdialoge und die zu entwickelnde Projektstruktur zu testen, wird in 2019 ein Pilotprojekt zur Digitalisierung durchgeführt.

Meilensteine:

- 12/2019: Modellierung des Ist- und des Soll-Prozesses für ein Pilotprojekt zur Weiterentwicklung
  - Bis 05/2020: Durchführung Prozessanalyse
  - Bis 02/2021: Workflowmodellierungen weiterer Kernprozesse der Verwaltung
- Einrichtung eines DMS
- Die FAU richtet ein flexibles DMS ein. Dieses ergänzt bestehende Fachverfahren und schafft die technischen Voraussetzungen für eine zentrale Prozesssteuerung und Ablage wichtiger Verwaltungstätigkeiten. Dabei bildet das System über grundlegende Funktionalitäten wie Freigabe/Verfügung, Ablage, Wiedervorlage, Vertretung oder Eskalation wiederkehrende Verwaltungstätigkeiten rechtssicher, medienbruchfrei, nutzerfreundlich ab und automatisiert – sofern möglich – ganze Prozesse.

Meilensteine:

- 08/2019: Anschaffung eines DMS
- 07/2020: Produktivbetrieb mit Pilotprojekt
- 12/2021: Produktivbetrieb weiterer Kernprozesse der Verwaltung

Zur Stärkung der Digitalisierung und der digitalen Infrastruktur erhält die FAU **insgesamt 1.700.000 € p.a.** (in 2019: 1.129.335 €) aus dem Innovationsfonds.

#### 4.4 Erhöhung der Anzahl von Frauen auf Professuren

Die Förderung von Frauen in der Wissenschaft trägt zur Steigerung der wissenschaftlichen Exzellenz bei. Die Universität strebt daher an, den Frauenanteil bei Professuren durch eine Quote von mindestens 30 % weiblicher Neuberufungen in den Jahren 2019, 2020 und 2021 wie folgt zu erhöhen, wobei die FAU mit einer insgesamt steigenden Anzahl an Professuren plant:

	Basis 01.12.2017	Ziel 01.12.2021
Anzahl Professorinnen	102	120
Anteil Professorinnen	17,9 %	20,4 %

Um die Zielsetzung zu erreichen, verfolgt die FAU eine proaktive Berufungspolitik. Mit folgenden systematisch implementierten Verfahrensschritten bzw. Maßnahmen soll ein optimierter, transparenter und geschlechtssensibler Bewerbungs- und Berufungsprozess gewährleistet werden:

- Aufbau einer Serviceeinheit zur Unterstützung der Berufungsausschüsse sowie der Universitätsleitung u.a. zum Monitoring und zur Erreichung der genderspezifischen Ziele und Beachtung der FAU-weiten Leitlinien zu Gender- und Diversity-Kriterien. Die Serviceeinheit wird dabei auch eine Entlastung von Berufungsausschüssen insbesondere bei formalen, verfahrenstechnischen und juristischen Fragestellungen leisten können. So können die Mitglieder des Berufungsausschusses ihre fachliche Expertise auf die frühzeitige, aktive Identifizierung von High Potentials, besonders im Rahmen eines proaktiven Headhunting nach wissenschaftlicher Exzellenz konzentrieren und sich damit deutlich intensiver auf die eigentliche Personalauswahl sowie ergänzend auch wichtige Umfeldanalysen der Bewerberinnen und Bewerber fokussieren.
- Die Durchführung und Qualitätssicherung von Berufungsverfahren soll durch eine standardisierte und digitalisierte Prozessbegleitung in Form eines webbasierten Berufungsportals erreicht werden. Die als Vorarbeit hierzu fakultätsspezifisch entwickelten Prototypen sollen bis zum 31.12.2022 unter einer mit einheitlichen Grundfunktionalitäten ausgestatteten, zentral koordinierten

Plattform arrangiert werden. Die FAU-Vorgaben zu den Gender- und Diversity-Aspekten in Berufungsverfahren werden so erstmalig einheitlich umgesetzt.

- Zur Qualitätssicherung des gesamten Berufungsverfahrens gemäß dem FAU-Berufungsleitfaden belegen die Berichterstatterinnen und Berichterstat-ter sowie die Berufungsausschussvorsitzenden die Einhaltung der Umset-zung von Chancengleichheit an Hand der verbindlich vorzulegenden Check-liste zu Verfahrensschritten und Ergebnissen von Berufungsverfahren.
- Entwicklung und Umsetzung eines neuartigen Online-Tutorials zur Gender-Sensibilisierung im Kontext von Berufungsausschüssen.
- Verpflichtende Dokumentation der gendergerechten Durchführung des ge-samten Berufungsverfahrens.
- Einführung eines neuen Indikators „Anteil von Frauen auf Professuren je Lehreinheit“ im Rahmen der leistungsbezogenen Verteilung von Sachmitteln der Titelgruppe 73 (Maßstab: Abweichung des FAU-Frauenanteils je Lehrein-heit vom Frauenanteil der entsprechenden Fächergruppe auf Bundesebene) mit einem Budget in Höhe von zunächst 250.000 € p.a.
- Erweiterung des FAU-Forschungsinformationssystems CRIS um eine strate-gisch einsetzbare Netzwerkplattform zur thematisch fokussierbaren, affilia-tions- und genderelektiven Suche möglicher Kooperationspartner und PIs, insbesondere für Groß- und Verbundforschungsprojektanträge.

Zur Erhöhung der Anzahl von Frauen auf Professuren erhält die FAU **insge-samt 803.370 € p.a.** (in 2019: 533.689 €) aus dem Innovationsfonds.

## **5 Berichtspflichten und Sanktionierung, Inkrafttreten**

Die Hochschule berichtet zum Ende des Jahres 2021 (Stichtag: 30.09.2021) über den Stand der im Innovationsbündnis Hochschule 4.0 verbindlich verein-barten zehn Maßnahmen zur Umsetzung der hochschulpolitischen Zielsetzun-gen und der in dieser Zielvereinbarung festgelegten individuellen Maßnahmen und Schwerpunktsetzungen zur Profilschärfung.

An Hand der vereinbarten Bewertungskriterien und Kennzahlen erfolgt eine gemeinsame Analyse und Bewertung der Zielerreichung. Für die aus dem Innovationsfonds dotierten Ziele gilt folgendes: Werden die vereinbarten Ziele erreicht, bleiben der Hochschule die Ressourcen nach dieser Zielvereinbarung erhalten; der Anteil in Bezug auf das Ziel der Frauenförderung ist in diesem Fall im Jahr 2022 – sofern gewünscht – ohne thematische Zweckbindung verwendbar. Werden die Ziele nicht erreicht, so hat die Hochschule die Möglichkeit nachzuweisen, dass sie die vereinbarten Ziele aus Gründen verfehlt hat, die sie nicht zu vertreten hat, obwohl sie die notwendigen und geeigneten Handlungen zum Erreichen der Ziele vorgenommen hat. Wird dieser Nachweis nicht überzeugend geführt, so werden die Ressourcen nach dieser Zielvereinbarung für das Jahr 2022 nicht zugewiesen.

Über die Fortführung des Ausbauprogramms für die Jahre ab 2023 wird spätestens im Zuge der Verhandlungen zur Fortführung des Innovationsbündnisses und der Zielvereinbarungen entschieden. Grundlage der Entscheidung wird die Gesamtentwicklung der Studierenden- und insbesondere der Studienanfängerzahlen der Jahre 2019 bis 2021 sein. In Abhängigkeit von den Regelungen des Zukunftsvertrags „Studium und Lehre stärken“ können ggf. auch weitere Parameter zur Ressourcenzuweisung herangezogen werden.

Die Zielvereinbarung tritt mit Wirkung vom 1. Juli 2019 in Kraft und endet mit Ablauf des „Innovationsbündnisses Hochschule 4.0“ zum 31.12.2022. Beide Seiten können aus wichtigem Grund eine Anpassung der Vereinbarung verlangen.

München, den 8. Juli 2019

---

Prof. Dr. Joachim Hornegger

Präsident der Friedrich-Alexander-  
Universität Erlangen-Nürnberg

---

Bernd Sibler

Bayerischer Staatsminister  
für Wissenschaft und Kunst